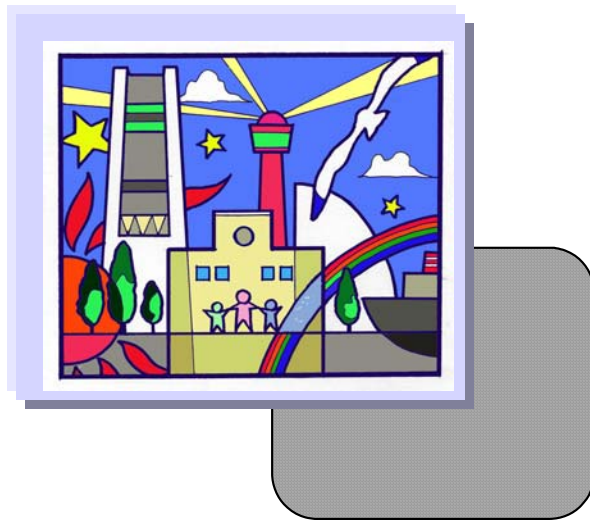


横浜市立学校管理職
人材育成指針



平成23年1月
横浜市教育委員会

横浜市立学校管理職人材育成指針

1 指針策定の背景と趣旨	1
2 求める管理職像	2
3 管理職に求める資質能力	3
4 管理職の人材育成	4
(1) 基本的な考え方	4
(2) 「人材育成指標」の要素	5
(3) 自己開発	6
(4) 人事・評価	7
(5) 研修・能力開発	8
ア 管理職の人材育成にかかわる具体	9
(ア) OJT	
(イ) 管理職研修	
(ロ) 学校経営推進会議	
イ 管理職候補者の人材育成	11
資料1 横浜市公立学校長行動基準	12
資料2 教職員のキャリアステージにおける人材育成指標	13

1 指針策定の背景と趣旨

(1) 学校を取り巻く状況

近年、社会はグローバル化、情報化がすすみ、価値観や家族の在り方などが変化し、市民の教育へのニーズや学校への期待も多様化している。また、いじめや不登校、暴力行為、学力や体力及び規範意識の低下への懸念、教職員育成などの課題が顕在化しているのも事実である。

市立学校では、保護者や地域などの理解と協力を得ながら、教職員が真摯に子どもと向き合い、教育活動を展開しようと日々努力しており、今後もきめ細かな教育の推進と学校教育の質の向上が求められている。

(2) 管理職育成の課題

これまで学校管理職、すなわち校長や副校長の育成は、校外研修等はあるものの、その中心は業務を通じてのOJTに任せられ、能力開発の内容や方法も個々に委ねられることが多かった。しかし、教職員の大量退職・大量採用時代を迎え、教職員同様毎年多くの昇任者が新たに管理職として学校経営にあたることが見込まれており、加えて学校の管理職が担う職務の高度化・広範化もすすんでいる。

このような状況の中、信頼される学校づくりをすすめるためには、管理職が学校の課題を的確にとらえ、目標や経営方針を明確にして、その具現化と改善を図るなど、学校経営者としてリーダーシップとマネジメント力が求められている。また、保護者や地域との連携を図るとともに、教職員一人ひとりの力量や学校の組織力の向上を図っていくことが不可欠である。

(3) 指針策定の趣旨

現在、各学校では、特色ある学校づくりを目指して、「横浜版学習指導要領」を踏まえた「中期学校経営方針」と「学校経営計画」に基づいて学校運営をすすめ、学校教育目標の実現に向けて取り組んでいる。学校管理職の仕事は、次代を担う「人づくり」という教育の崇高な使命とやりがい、そして魅力に満ちたものである。

今後も学校経営を担うべき人材を育成し、管理職自らが共に磨き合い、自身の資質能力の向上を図っていくことができるよう、候補者を含めた管理職育成への意図的・計画的な取組が必要である。

そこで本市では、「求める管理職像」や「管理職に求める資質能力」を明らかにし、自己開発を基盤にした研修・能力開発と人事・評価との連動により、一層体系的に人材育成をすすめることができるよう本指針を策定した。

2 求める管理職像

「横浜の子ども」の成長を支え、信頼される学校づくりを目指す「求める管理職像」は、次のとおりである。

求める管理職像

確かな教育理念や識見を有し、

情熱と使命感をもって

優れたリーダーシップを発揮して、

市民に信頼される学校経営を行う校長・副校長



法令を遵守するとともに、公正な判断をし、全体の奉仕者として誠実に行動します。

子どものよりよい成長を図るため、社会とともに考え取り組む、学校経営をします。

自らの職責と使命を強く自覚し、日ごろから自己研鑽に励み、自らの資質を高めるとともに教職員の育成に努めます。

教職員との情報共有をしながら信頼関係を深め、風通しのよい職場環境をつくります。

〈参考〉「横浜市公立学校長行動基準」（平成 19 年 9 月 4 日）

* 確かな教育理念…教育に対する根本的な考え方

* 識見…確かな考え方と優れた判断力

* 情熱…児童生徒の健全育成に対する思い

* 使命感…教育の目的遂行への気概

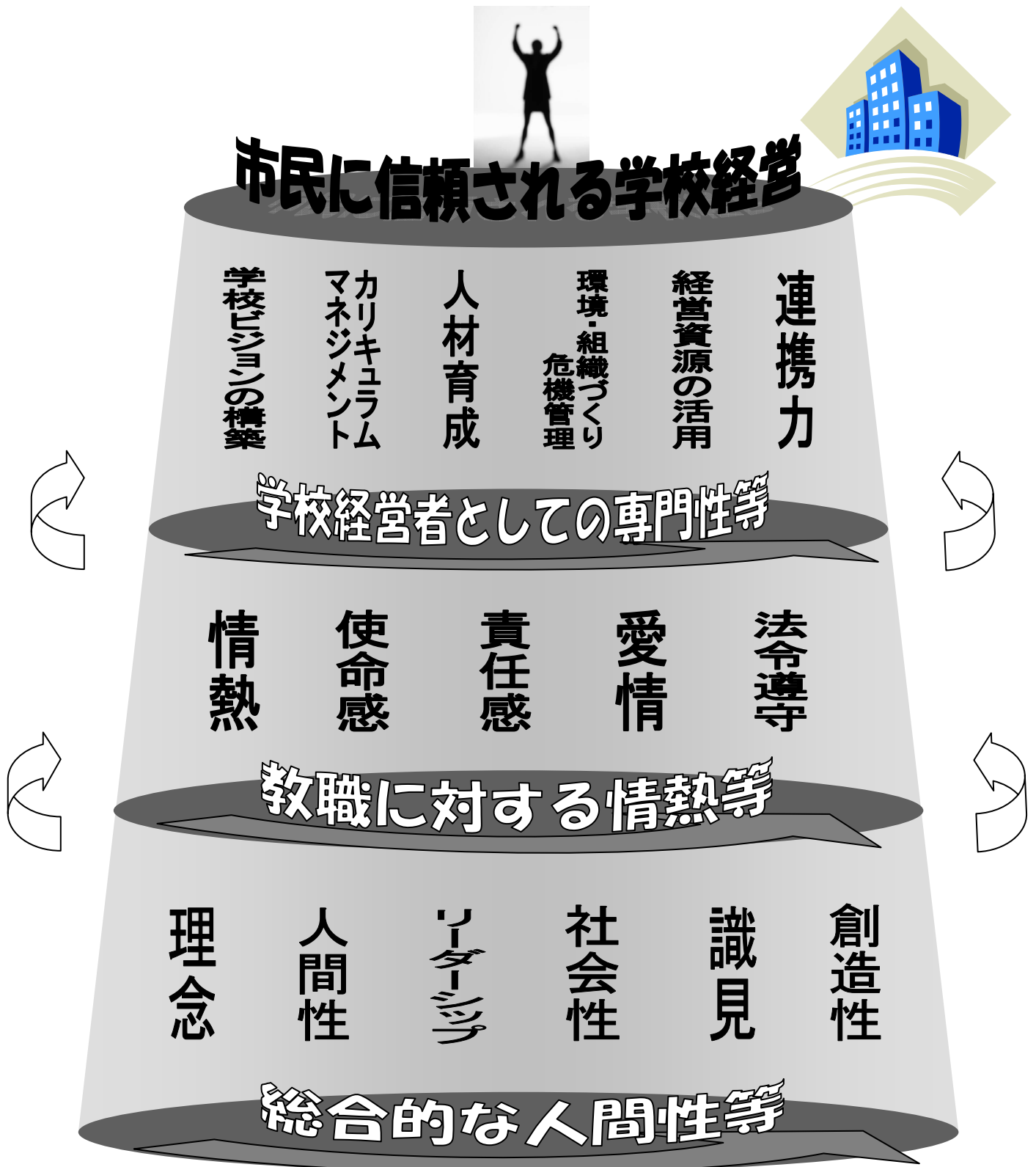
* 優れたリーダーシップ…教育活動の体制と風土をつくり改善し続ける構えと態度



3 管理職に求める資質能力

市民に信頼される学校経営を推進する「求める管理職像」を実現するためには、次のような資質能力が求められる。

管理職に求める資質能力



4 管理職の人材育成

(1) 基本的な考え方

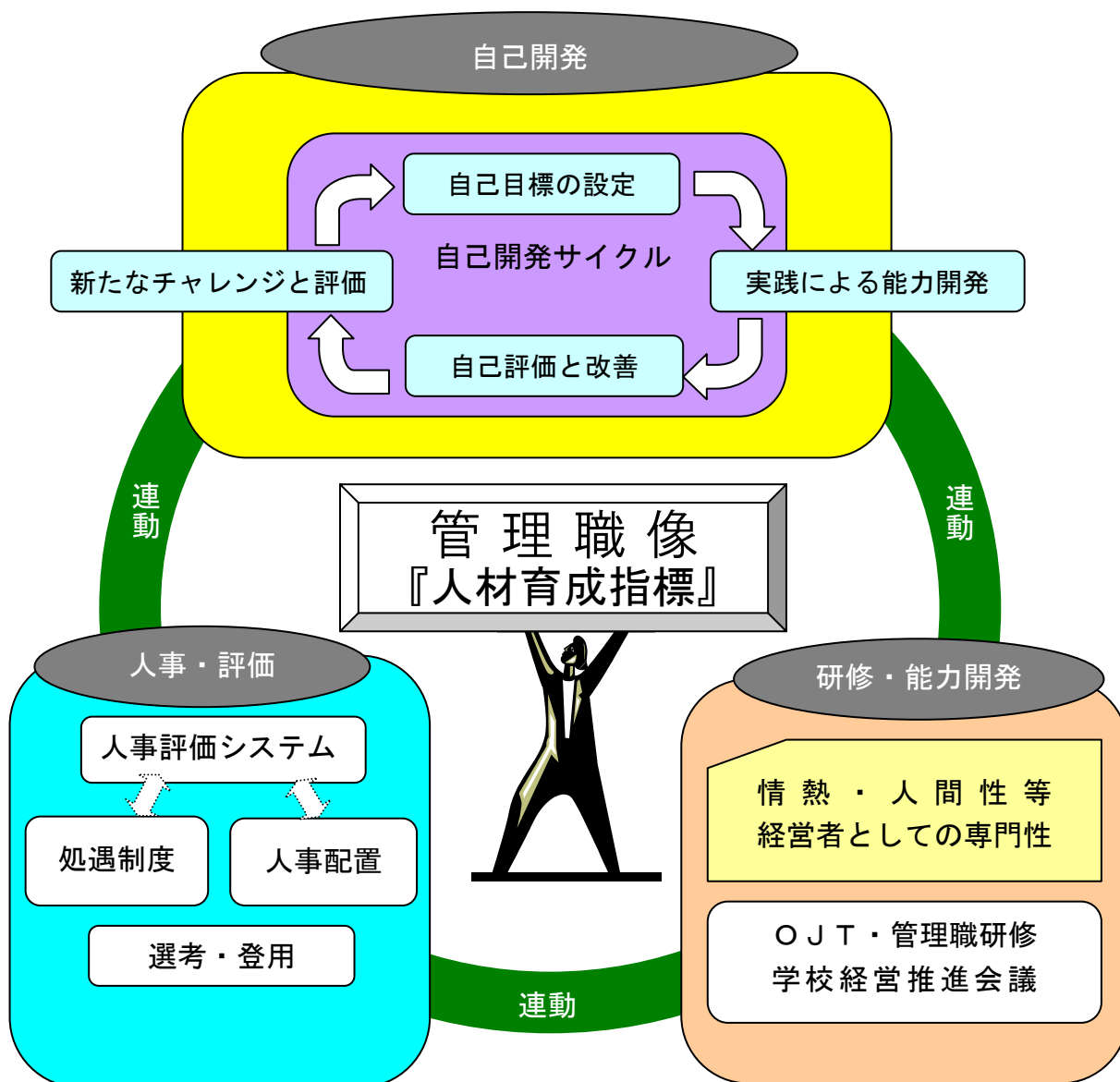
管理職の人材育成は、個人の資質能力を引き上げることはもちろん、現在及び将来における学校の組織力を高めることや学校教育の成果を上げるために行われるものである。

その機会は、日常の業務を通じた職場教育（OJT）、職場外での研修等（Off-JT）、本人による自己啓発の三つを活用して図られていくものである。

これからの人材育成においては、『自己開発』、『人事・評価』及び『研修・能力開発』が連動し、一体となって機能していくことが重要である。（下図参照）

本市では、第3章で示した「管理職に求める資質能力」を育成するために、すでに設定した「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標（平成22年2月策定、平成23年1月改訂 以下「人材育成指標」という。）」を基にして、管理職自身の自己開発を基軸に、研修・能力開発等の機会を活用し、人事・評価と連動させて人材育成を図っていくものとする。

管理職の人材育成の概念図



(2) 「人材育成指標」の要素

人材育成指標には、管理職に求める具体的な資質能力を示している。ここではその要素を明記する。

教師力向上の重点		学校運営力開発・活用期	組織・経営マネジメント力開発・活用期
情熱・人間性等	人間性・リーダーシップ	人間性、リーダーシップ（決断力・判断力）	
	使命感・責任感	組織リーダーとしての使命感、責任感	
	社会性・識見	豊かな経験に基づく社会性、識見	
	法令遵守	教育公務員としての法令遵守	
学校経営者としての専門性	学校ビジョンの構築	学校経営ビジョンの構築	
		学校評価との連動	
		学校評価に基づく改善	
	カリキュラムマネジメント	教育課程の実施に関するリーダーシップ	
		教職員への指導・助言、環境整備	
		研究・研修への組織体制づくり	
	人材育成	能力・実績の把握と方針の策定	
		人材育成システムの構築	
		意図的、計画的なリーダーの養成	
	環境・組織づくり 危機管理	学校の「強み」を生かした組織づくり	
		実現状況の把握と組織改善	
		危機管理体制の整備	
		学校運営上の実務管理（施設・事務・人事管理等）	
	経営資源の活用 （人的・物的・ 資金的・ 情動的資源）	外部資源の活用と持続成長	
		効果的な発信・広報	
	連携力	コミュニケーションの促進	
		連携・協働の促進と組織の活性化	
		連携や調整、折衝による課題解決	

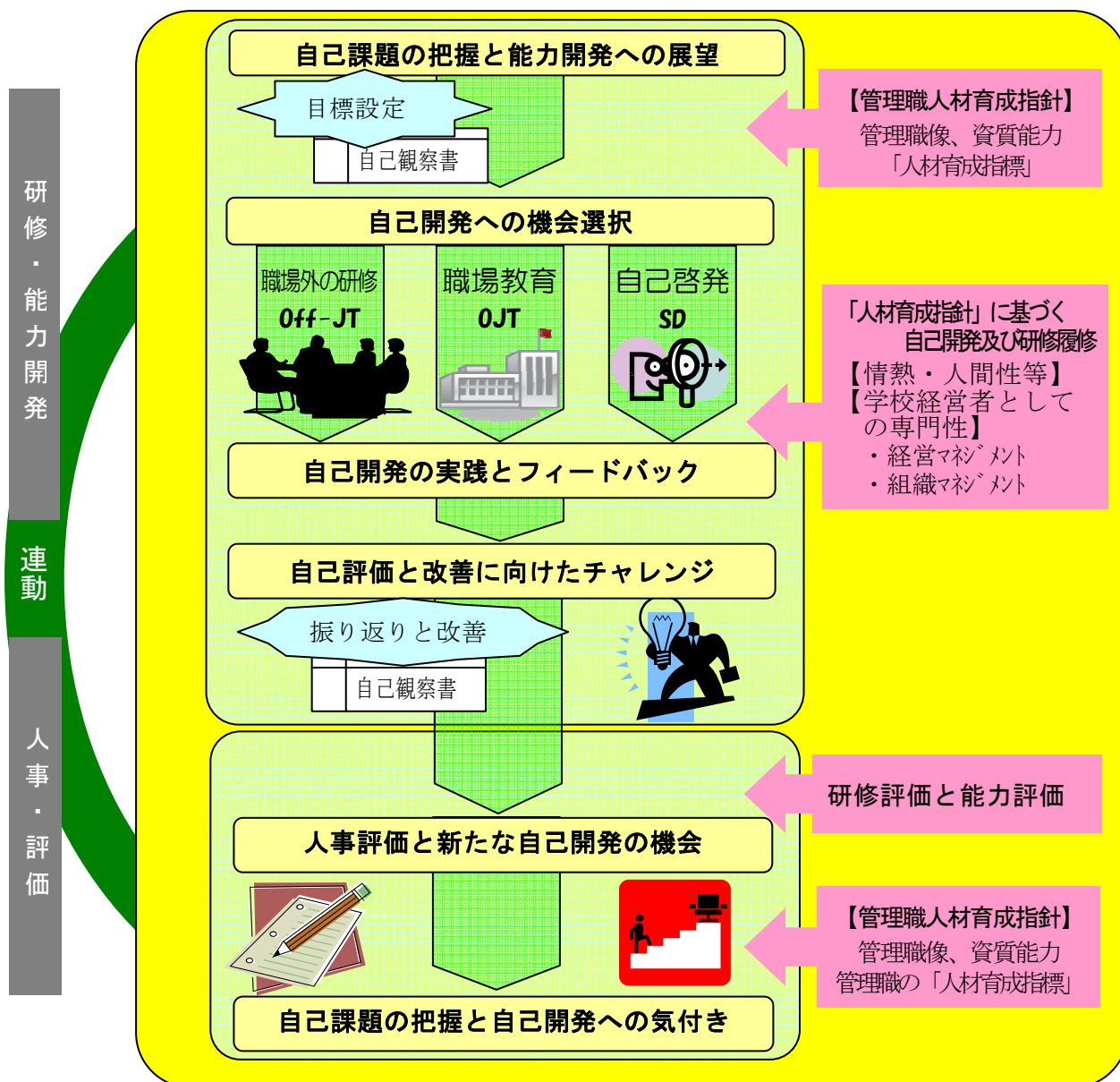
(3) 自己開発

人材育成の基盤は、持続成長に向け自身を磨き続けていこうとする自己開発によるところが大きい。つまり、管理職自身が職能に応じたキャリア形成への展望を持ち、自己目標とその具体的取組を明らかにして自己開発のサイクルにつなげていくことが大切である。

本市では、目標管理手法に基づく人事評価システムにより、管理職の自己観察書において、「ア 学校経営」「イ 学校教育の管理」「ウ 職員の指導・管理」「エ 共通」が職務分類で示されている。管理職は、これら分類の評価にあたっての着眼点や職務を遂行する上で必要な水準を確認するとともに、「人材育成指標」に基づいて様々な機会を活用して自己開発に努めることが大切である。

また、研修履修による成果や研修評価は、処遇や配置を含めた評価者による「人事・評価」に有効に活用していくことが肝要である。本市では、こうした人事と研修の一体化をすすめることにより、優れた管理職の人材開発とその恒常的な育成、組織全体の活性化を図っていくものとする。

自己開発の流れ



(4) 人事・評価

目標管理による自己開発にあつては、個々の意欲を一層引き出す人事評価システムが不可欠である。本市では、これまでも特色ある学校経営と組織的な教育力発揮に向け、目標管理に基づく人事評価システムを活用し、配置や異動、処遇等について基本的な考え方を示してきた。

今後も、人材育成の視点から適切かつ効果的に人事評価システムを運用させていくものとする。

人事評価システム

人事評価システム

- ① **目標管理手法**…年度当初に自己目標を設定し、その達成に向けて取り組み、年度末に職務遂行の状況やその結果を評価
- ② **職務分類**（職務内容の分野）…「学校経営」「学校教育の管理」「職員の指導・監督」「共通」
- ③ **評価項目・段階評価**…「能力」「実績」「意欲」の評価項目について5段階評価
- ④ **評価者**…校長：教職員人事所管担当部長等、副校長：教職員人事所管課長
- ⑤ **評価期間**…4月1日～3月31日

処遇制度

- ① **勤勉手当**…基準日（6月1日、12月1日）以前6か月間の勤務成績に応じて4段階に区分し成績率に基づいて支給する。
区分決定は人事評価システムにおける「実績」の評価の仕組みや評価の技法を活用して算出する最終評価に基づく。
- ② **昇給**…前年度の人事評価の結果から算出した総合評価（能力・実績・意欲）をもとに、昇給日（1月1日）以前1年間の勤務成績に応じて5段階の昇級区分を適用する。

管理職の人事配置（配置・異動等）

- ◇ **統括校長の配置**
 - ・各区小・中学校及び特別支援学校に配置
 - ・学校経営推進会議等を通じた校長の経営力向上
- ◇ **校種の枠を越えた校長・副校長の異動**
 - ・校長・副校長の視野の拡大や能力開発等を図る視点から校種によらず全市的な視点で適材適所に配置
- ◇ **校長の学校経営ビジョンを配慮した副校長・主幹教諭の配置**
 - ・特色ある明確なビジョンを打ち出している学校について、校長の学校経営ビジョンを考慮した副校長等の配置
- ◇ **同一校在任期間への配慮**
 - [校長] 学校経営ビジョンの実現（原則4～5年）
 - [副校長] キャリア形成を考慮した積極的な人事（原則2～3年）

—平成22年度参考—

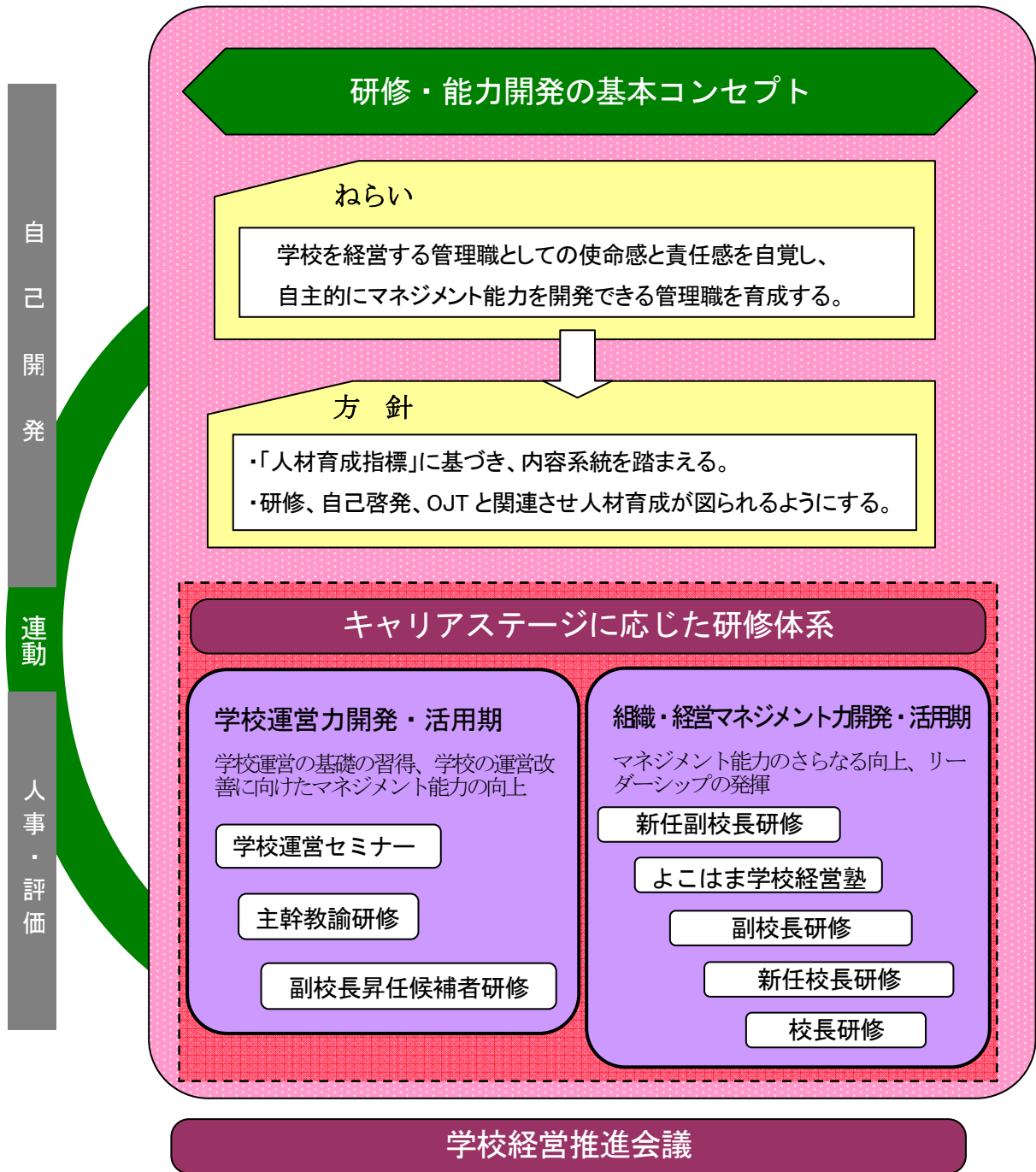
選考・登用

- ・校長及び副校長の選考・登用においては、多方面からの人材登用も考慮しながら、前述の「求める管理職像」及び「管理職に求める資質能力」を踏まえた選考を行う。

(5) 研修・能力開発

管理職の人材育成及び適材確保の観点から、管理職のみならず、管理職候補者に対しても、人材育成の視点から研修などを行い、その中で資質能力を開発していくことが大切である。そこで本市では、策定した「人材育成指標」に基づき、職場でのOJT、校外での研修、個々の自己啓発の機会を活用し、『自己開発』を基盤にした育成・研修をすすめている。それぞれのねらいを明確にし、具体的な取組のもと、自身のキャリアアップを図ることが重要である。

研修・能力開発の基本コンセプトと研修体系



※育成の具体 人材育成をテーマに研修【P. 10】

ア 管理職の人材育成にかかわる具体

管理職の研修・能力開発にあたっては、「人材育成指標」に基づきながら、OJTや職場外での研修、個々の自己啓発等、主体的に自己開発する機会が多くある。



(=On the Job Training : 職場内訓練・教育・研修)

主に職場において日常の仕事を通して、又は仕事に関連させながら行う指導・訓練



(=Off the Job Training : 職場外訓練・教育・研修)

研修ニーズの同一の者を一定期間職務から離れさせて行う集合研修



(=Self Development : 自己啓発)

自ら行う主に仕事・業務にかかわる能力開発

毎日の仕事を通して行われる「OJT」を人材育成の中心に据え、「Off-JT」が補完しながら、相互に連携させて人材育成に取り組む。さらに、「SD」があり、この3つが組織における人材育成の柱となる。

(参考「横浜市人材育成ビジョン」平成23年1月)

(7) OJT

管理職は、日々の学校経営の実践を通し、様々な工夫・改善を図っている。これは、先見の力や判断力などを磨き、経営スキルを高める大切な機会となる。地域の実態や課題の把握など学校の特色を明確にすることも、OJT から得られることである。また、校長から副校長へ意図的・計画的に取り組む指導もOJTであり、副校長のスキル向上には必須である。

OJT の具体例

「学校経営」と「教師力向上の重点」の関連
(例)校長・副校長の業務

【職務内容例】

学校経営全般に関わる業務を通じた
校長による副校長への指導

- ◎中期学校運営計画の策定・運用
 - ◎学力向上アクションプランの策定・運営改善
 - ◎不祥事防止研修の企画・実施
 - ◎学校広報、ホームページ作成
 - ◎地域との関わり
 - 人事評価・人事考課の実施
 - 校内人事・分掌の確定
 - △校長への意見具申等
 - △学校納入金等の事務処理
- 主に◎長・副 ○長 △副

【教師力向上の重点】

情熱・人間性等
学校経営者としての専門性

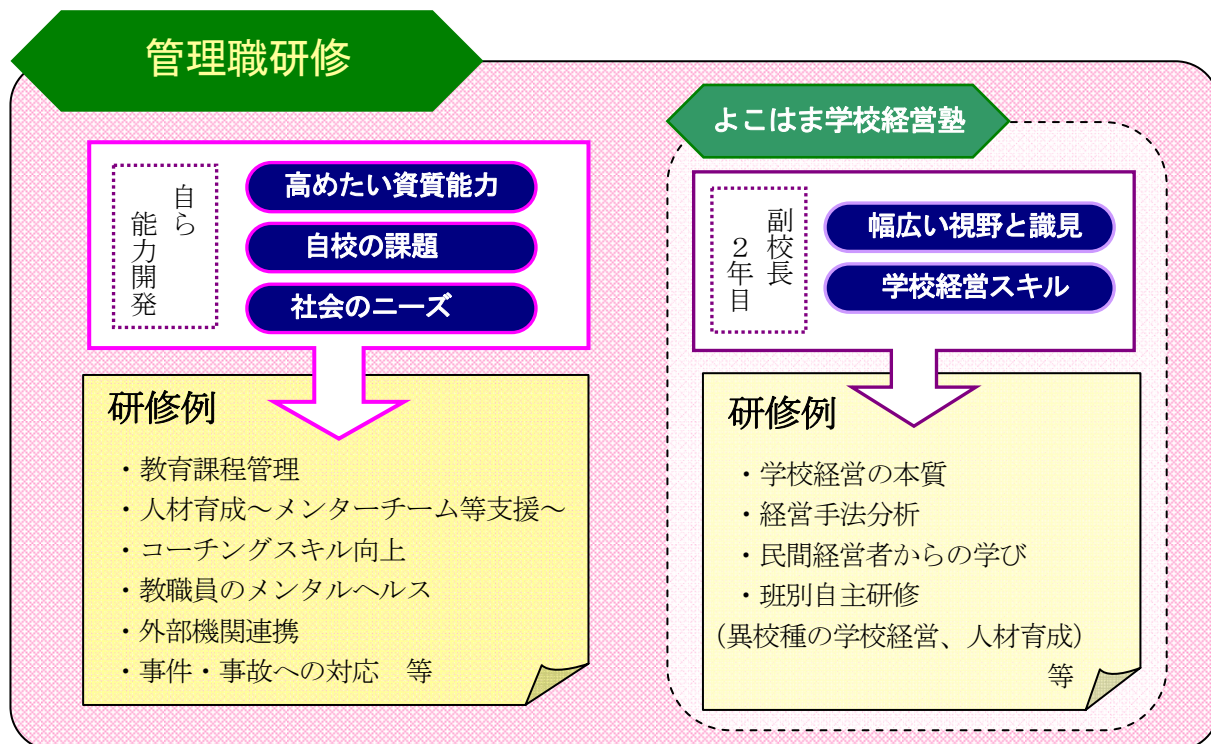
経営・組織マネジメント

- 学校ビジョンの構築
- カリキュラムマネジメント
- 人材育成
- 環境・組織づくり・危機管理
- 資源の活用(人的・物的・資金的・情動的資源)
- 連携力

(イ) 管理職研修

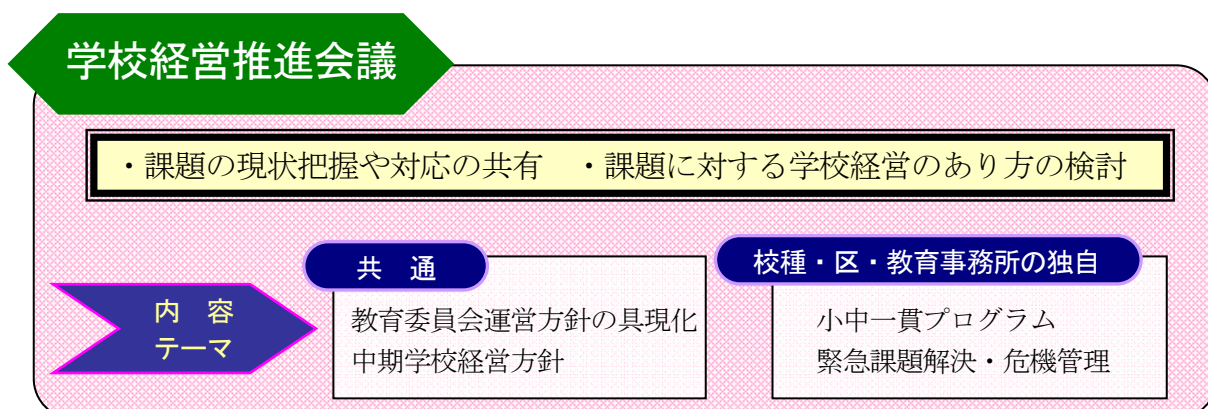
管理職として、リーダーシップや経営・組織マネジメント力の向上を図るとともに、リーダーシップを発揮して学校経営を担うことをねらいとした研修（Off-JT）を実施している。

副校長には、職責の遂行にあたり必要な基礎知識の習得をねらいとした研修や、経営能力の向上や幅広い視野と高い識見を養うことを目指す「よこはま学校経営塾」がある。さらに、校内での人材育成を重視した研修がある。



(ウ) 学校経営推進会議

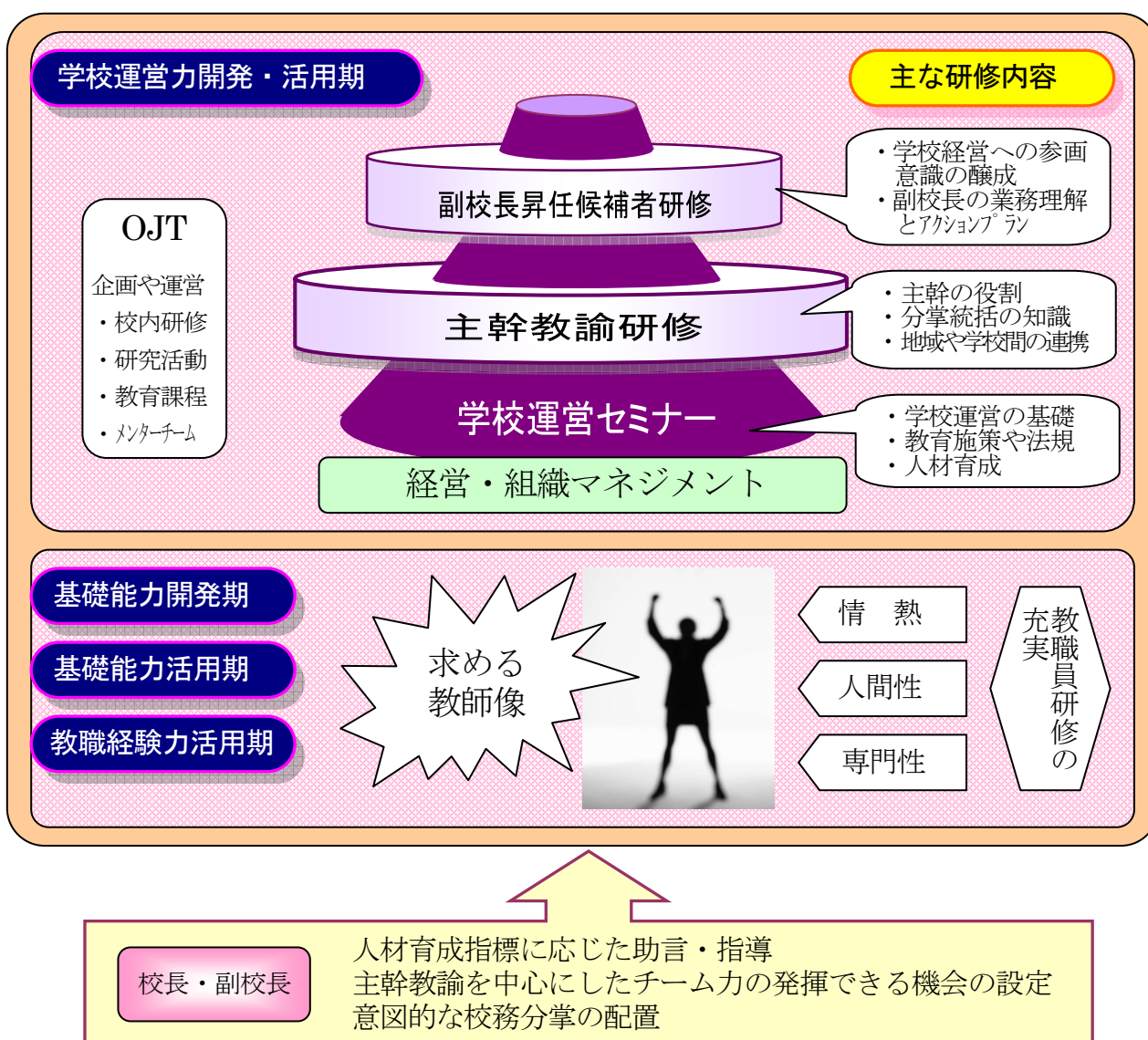
校長の組織・経営マネジメント力の向上に寄与している学校経営推進会議は、統括校長が主宰し、小・中学校は区ごとに、特別支援学校は別に開催している。



イ 管理職候補者の人材育成

優れた管理職の育成は、その職に就いてからのみでなく、学校運営にかかわる教諭等の時代から意識的に取り組むことが重要である。今後は、管理職の人材育成と適材確保の観点から、学校運営の中心的作用を担う人材の開発とその資質能力の向上を意図的に行っていく必要がある。また、OJTにおいても、この時期からPTAや地域、関係機関とのかかわりを学ぶなど、教職員としての視野を広めていく取組が求められる。

教職員の期間は、「教職に対する強い情熱」「教育の専門家としての確かな力量」「総合的な人間力」というあるべき教師像（中教審答申 H17.10.26）を鑑み、本市では、すべての教職員に求められる資質能力を、情熱、専門性、人間性の三つの要素でとらえて育成している。管理職が教職員一人ひとりの職務能力、経験等を総合的に把握し、計画的にキャリアアップを図り、資質能力を見極めた人材育成に努めることが大切である。



次代を担う子どもたちを育て、地域の中の学校としての役割と責任を果たしていくことは、まさに教育によって未来を切り拓いていくことである。こうした使命感を教職員と共有し、地域、保護者と協働して学校づくりをすすめていくことに、管理職としての魅力とやりがいが存在する。

「人づくり」という学校教育の使命を大切にし、子どもの成長を第一に願う「学校づくり」は、管理職の絶えざる自己研鑽、人材育成にかかっている。

平成 19 年 9 月 4 日

私たち校長は、「横浜教育ビジョン」に基づき、「3つの基本（知・徳・体）」と「2つの横浜らしさ（公・開）」を最も大切にして、将来の横浜を担う子どもたちが夢や目標を見いだし、健やか、かつ、たくましい「市民」として成長していくことができるよう、学校・家庭・地域の連携のもと、「教育のまち・横浜」の実現に向けて取り組みます。

そのために、今日の教育を巡る環境が大きく変化してきている状況を踏まえ、私たちは、横浜市公立学校長行動基準に基づき自らの立場を明確にし、公正で誠実な学校経営を実現するとともに、横浜市公立学校のコンプライアンスを推進します。

1 法令を遵守するとともに、公正な判断をし、全体の奉仕者として誠実に行動します。

- 教育関係法規を始めとする法令を遵守するとともに、率先して社会規範に基づいた行動をします。
- 不正・不公正を見逃さず、偏りのない公正な判断による学校経営をします。
- 日ごろからサービスの徹底に留意し、事件・事故の防止に努めます。
- 児童生徒をはじめとする個人情報等の情報管理の徹底を図り、守秘義務を守ります。
- 政治的中立の確保を徹底し、節度ある行動をとります。

2 子どものよりよい成長を図るため、社会とともに考え取り組む、学校経営をします。

- 学校版マニフェストに基づき自らの経営方針を明確にし、学校経営にリーダーシップを発揮します。
- 開かれた学校づくりを進め、子ども、保護者、地域との信頼関係を深めます。
- 社会全般の動きに常に関心をもち、子ども、保護者、地域の声を真摯に聴き、これに対応します。
- 社会の変化に対応して、前例にとらわれず学校の改革に努め、効果的で効率的な学校経営をします。

3 自らの職責と使命を強く自覚し、日ごろから自己研鑽に励み、自らの資質を高めるとともに教職員の育成に努めます。

- 自ら人間力、経営力、教師力等の向上に努めます。
- 常に新しい情報を把握・分析し、判断力と洞察力を高めます。
- 教職員の意欲を高め、資質の向上に向けて常に適切な指導・助言を行います。

4 教職員との情報共有をしながら信頼関係を深め、風通しのよい職場環境をつくります。

- 教職員に対し、適切に情報提供を行います。
- 教職員との積極的な対話に努めるとともに、教職員自らが考え積極的に行動できる土壌をつくります。
- 職場が抱える課題に対しては、状況を的確に把握し、誠実に責任ある対応をします。

教職員のキャリアステージにおける人材育成指標

平成22年2月策定
平成23年1月改訂

教師力向上の重点		基礎能力開発期		基礎能力活用期		教職経験力活用期		教師力向上の重点		学校運営力開発・活用期		組織・経営マネジメント力開発・活用期	
情熱・人間性等	情熱・人間性	1	・常に児童生徒のために、教職への誇りと高潔な教育理念をもって教育活動にあたる。					情熱・人間性等	人間性・リーダーシップ	1	・総務部、指導部、研究部等、学校運営組織をリードするとともに、常に自己研鑽に努めて教職員の範となる。		・職業倫理の模範を示すとともに、豊かな経験に裏付けられた高い見識をもつ的確で迅速な判断・決断をし、リーダーシップを発揮する。
	使命感・責任感	2	・教育公務員として自己の崇高な使命を深く自覚し、絶えず研究と修養に励むとともに、職責を遂行する。						使命感・責任感	2	・校務全般を把握するとともに、それらが円滑に機能するよう自己の役割を遂行する。		・学校の責任者として高い使命感をもつとともに、自らを省察することを通して自己の職能を成長させる。
	社会性・識見	3	・他の教職員や保護者、地域の方々と適切な人間関係を築き、組織の一員として協働的にかかわる。						社会性・識見	3	・学校への社会の要請を自覚し、教職への誇りと豊かな経験に裏付けられた高潔な教育理念や高い見識をもって教育活動にあたる。		・広い視野のもとで公教育や自校を取り巻く社会的・文化的状況を把握して、学校のビジョン形成に生かす。
	法令遵守	4	・教育公務員として法令、「横浜市公立学校教職員行動基準」を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行する。						法令遵守	4	・教育に関する法令を理解するとともに、教育公務員として法令、「横浜市公立学校教職員行動基準」を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行する。		・法令、「横浜市公立学校長行動基準」を遵守するとともに、教育公務員としての職責や義務について職員に定着させる。
授業力	授業設計	1	・幼保小連携や地域療育センターなどの関係諸機関との連携、小中連携の枠組みを理解し、児童生徒の実態を把握する。	・児童生徒の実態を的確に把握し、実態に応じて補充的指導や発展的指導を構想する。	・児童生徒の実態を的確に把握し、個を生かした授業を構想するとともに、他者への指導・助言を行う。		学校ビジョンの構築	1	・学校の置かれた状況を把握し、校長の指導のもと、「中期学校経営方針」を理解するとともに、具体目標の立案やその実現に向けた方略をもつ。	・学校の置かれた状況を多面的に把握し、学校運営協議会、学校評議員、「まちともに歩む学校づくり懇話会」等での協議を踏まえ、中・長期的な学校経営ビジョンを明確にし、中期学校経営方針を策定する。		・「中期学校経営方針」と連動した学校評価計画を立案し、それらの実施に向けた具体的目標や重点目標を掲げ、組織的な方略を明らかにする。	
		2	・学習指導要領を踏まえた「横浜版学習指導要領」「横浜市高校版学習指導要領」の内容を理解する。	・「横浜版学習指導要領」「横浜市高校版学習指導要領」に示された目標の実現を図る単元を構想する。	・「横浜版学習指導要領」「横浜市高校版学習指導要領」の趣旨を生かした教育課程づくりを推進する。			2	・学校評価を基に、自校の教育活動や学校運営の状況を的確に把握する。	・「中期学校経営方針」と連動した学校評価計画を立案し、それらの実施に向けた具体的目標や重点目標を掲げ、組織的な方略を明らかにする。			
		3	・教材研究の大切さを理解し、教材研究に積極的に取り組む。	・児童生徒の実態や地域の特色を生かした教材開発に積極的に取り組む。	・学校の特色を生かした単元開発を行い、授業に関する専門性をさらに高める。			3	・目標実現に向けた方略を組織の機能に生かすとともに、継続的な評価・改善を行う。	・自校の教育活動や学校運営の状況を的確に把握しながら、評価・改善に努め、新たな短期的方略を生かす。			
	授業実践	4	・教材研究により児童生徒の興味・関心・意欲を引き出す指導を行う。	・児童生徒の興味・関心を高め、学ぶ意欲を高める指導を行う。	・主体的に学ぶ意欲をもち、相互に学び合う集団づくりを行う。		カリキュラムマネジメント	4	・学校の特色を生かしたカリキュラムの編成・実施・評価・改善という一連のサイクルを具体化し、実践する。	・学校の特色を生かしたカリキュラムを編成し、適切に管理するとともに、その運営・改善にリーダーシップを発揮する。			
		5	・児童生徒がお互いの意見を聞き合える学習習慣を形成し、本時の目標に迫る授業を行う。	・児童生徒同士が意見をつなげ、本時目標や単元目標に迫る授業を行う。	・児童生徒自身が目標を意識し、主体的に学び合う集団づくりを行う。			5	・授業に関する専門性をさらに高め、授業づくりや指導法に対する助言を行う。	・教職員の経験や個性を考慮しながら、適切に指導・助言を行い、教材研究やカリキュラム開発に取り組むことができるよう環境整備を行う。			
		6	・基本的な指導技術や、場に応じた指導形態を理解し、指導内容が身に付くように指導する。	・指導技術や指導形態を工夫し、適切に指導する。	・個や集団に応じて指導技術や指導形態を使い分け、効果的に指導する。			6	・校内、区、市など、授業研究会の企画運営、改善等に積極的に生かす。	・教職員の授業力を適切に把握し、学校評価で明らかになった課題解決に向けて、授業力向上のための組織風土を醸成する。			
	評価改善	7	・指導と評価の一体化について学び、評価規準を適切に設定して、指導と評価の計画を立てる。	・適切な評価規準を設定し、児童生徒の姿を具体的に想定しながら、指導と評価の計画を立てる。	・適切な指導と評価の計画に従って授業評価を適切に行い、評価の全体計画を立てる。		人材育成	7	・自らの教育方法や指導技術を公開にし、教員としてのロールモデルであることを自覚し、後進の育成に努力する。	・教職員一人ひとりの資質・能力や業績を適切に把握し、キャリアステージに応じた育成のための指導を行う。			
		8	・指導と評価の計画に従って児童生徒の学習状況を把握し、次時や次単元の指導に生かす。	・指導と評価の計画に従って児童生徒の学習状況を把握し、指導に生かすとともに、年間の評価計画を見直す。	・初任者や教職員に改善に向けた適切な指導助言を行うとともに、評価の全体計画を見直す。			8	・校長や副校長との連絡を密にして、教職員の資質・能力向上のための仕組みづくり(メンターチーム等を含む)に積極的に取り組む。	・教職員同士の組織的な人材育成が図られるよう、チームや学年、教科等による育成システムを構築する。			
		9	・信頼性のある評価を目指し、保護者に適切に説明するとともに、児童生徒の意欲を喚起するよう指導を改善する。	・信頼性のある評価を目指し保護者に適切に説明するとともに、児童生徒の意欲を喚起するよう指導を改善する。	・信頼性のある学校全体の評価計画を目指し、保護者説明会等で適切に説明するとともに、指導を改善する。			9	・学校運営組織などを務めるとともに、意図的・計画的に後継者を育成する。	・副校長や主幹教諭の意図的・計画的な人材育成に努め、マネジメント能力にたけた次世代リーダーを養成する。			
	授業研究その他	10	・校内で研究授業を進んで行い、他の職員の指導助言を受け授業を改善する。	・校内、区、市などの研究授業を積極的に生かす。	・専門性を生かして授業研究会での指導・助言を進んで行う。		環境・組織づくり 危機管理	10	・組織運営にかかわる内部及び外部環境を把握し、「強み」を生かした教育活動を展開する。	・組織運営にかかわる内部及び外部環境を把握し、「強み」を生かした教育活動の実現に向けた組織作りを行う。			
		11	・研究会や他校の授業研究会に積極的に参加し、授業に生かす。	・校内、区、市などの提案や企画・運営に積極的に生かす。	・専門性の向上や自校に生かせる研究会に参加、提案を行い、広く情報発信、活用する。			11	・自己の経験を生かし、組織全体の活性化状況を把握するとともに、組織運営の改善を推進する。	・学校教育目標の実現状況を多面的に把握し、組織運営の視点から改善する。			
	マネジメント力	学校ビジョンの構築	1	・学級経営や教科経営等、分担された業務について、目標を明らかにして実践・評価・改善を行う。	・学年や教科等、校務分担された組織の目標を明確にするとともに、従来の考えにとらわれない発想と企画、アイデアをもって実践・評価・改善を行う。	・様々な校内組織を見つめ、自らの経験を生かして自校の実践と成果、課題の把握と改善点の立案をし、目指す方向性を明らかにするとともに、振り返りを組織全体の改善に役立てる。		経営資源の活用 (人的・物的・資金的・情報的資源)	12	・教育環境の安全を絶えず点検し、課題について迅速に対応する。	・安全な環境のもとで教育活動が展開されるように危機管理体制を整備する。		
カリキュラムマネジメント		2	・児童生徒の実態に応じた指導計画を立て、授業実践し、課題をすぐに修正し、課題解決を目指す。	・授業改善や授業評価についての自校の実態をとらえ、分析、実践する。	・自校の実践における具体的な成果と課題をとらえ、問題提起をしてカリキュラムを改善する。		13		・学校運営上必要な人事、学校施設、学校事務(財務、文書等)の管理について基礎知識や実践力を身に付ける。	・学校運営上必要な所属職員の管理・監督、学校施設の管理、及び学校事務(財務、文書等)の管理を適切に行うとともに、効果的に運用する。			
人材育成		3	・自らの指導を振り返り、学年・教科主任等の指導・助言を受け、指導改善を進んで行く関係づくりをする。	・学年や校務の推進をする中で、同僚性を構築してその基となり、次の世代の育成や、学年・校務間のつながりをつくり、相乗効果を生み出す。	・自らの教育方法や指導技術を公開し、教員としてのロールモデルであることを自覚し、後進の育成に当たる。		14		・外部との様々な調整の実務担当者として、自校の課題に応じて経営資源を活用する。	・学校経営にかかわる様々な経営資源を見つめ、それらを活用する中で、組織の持続成長の方策を打ち出す。			
環境づくり (学校組織マネジメント)		4	・教育活動や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画、アイデアをもつとともに、組織の中にある自己の役割、責任に気付き、その一員としての責務を果たす。	・身近な学年や教科等組織から学校全体を広く見渡す視点に気付きとともに、自校の特色(強み・改善点)について、自分の意見と推進案をもち、実践する。	・自己の経験を生かし、組織全体について、内外の環境要因を広く見渡しながら、その特徴をつかみ、「強み」を生かした教育活動を展開する。		15		・保護者・地域・関係機関等外部への情報提供を計画的に行い、その効果を確認したり、発信方法を工夫したりする。	・保護者・地域・関係機関等が自校に寄せる関心や期待の内容を把握し、それらを教育活動に生かすとともに、学校経営ビジョンや校長としての所信を発信し、信頼を高める。			
資源の活用 (人的・物的・情報的資源)		5	・身の回りの資源に気付き、何をどのように活用したら効果的かを考え、実践する。	・学校や保護者・地域等、学校にとって価値あるものを見つめ直し、活用方法を模索し、実践する。	・学年や学校の課題に応じて、必要な情報を収集し、より有効な活用の仕方を考え、具体化する。		16		・教職員間のコミュニケーションを活性化し、相互理解を促進するとともに、問題解決や合意形成が協働的に行われるようにする。	・職員間の関係性に配慮し、豊かなコミュニケーションが行われるような組織風土を醸成する。			
連携力	コミュニケーション	1	・傾聴の大切さを理解し、児童生徒の心情を汲み取った対応をする。 ・配慮を要する児童生徒に対し適切な対応をするとともに、集団への指導を適切に行う。	・受容的カウンセリングマインドをもち、児童生徒に対して適切で効果的なコミュニケーションをとる。 ・児童生徒同士のコミュニケーションを促進し、望ましい集団を作る。	・共感や相互受容を大切にしながら、児童生徒同士のコミュニケーションを促進し、より望ましい集団を作る。		連携力	17	・会議や研修が効率よく行われるようにするとともに、参加者の積極的な取組を引き出し、組織を活性化させる。	・自校の教育活動が効率よく最大の効果を上げられるように組織を活性化させる。			
		2	・会議や校内研修等で積極的な発言をする。 ・分からないことをきちんと質問する。	・お互いに助け合い、支え合う関係、本音で付き合える関係を構築する。 ・自校のために前向きな議論ができる関係を構築する。	・学年メンバーの悩みや不満の理解し、気持ちや立場を大切にするとともに、学年メンバーへの指導・助言を通して人材育成に当たる。 ・管理職や他学年・担当の主任とのつながりを大切に、積極的に働きかける。			18	・保護者・地域・関係機関等のニーズや問題の状況を客観的に把握し、校長・副校長に報告するとともに、よりよい解決策を提案したり、問題解決の過程を支援したりする。	・自校の問題解決に向け、教育委員会等の関係機関と適切に連携や調整・折衝を行いながら、対応する。			
	情報活用	4	・「報告・連絡・相談」の大切さを理解し、必要な報告、連絡、相談をする。 ・ICT活用について基礎的な知識・技能を身に付け、効果的に授業や業務に活かす。	・建設的で説得力のある説明や適切な自己表現をする。 ・保護者・地域・関係機関との連絡・調整を適切に行い、必要な情報を提供する。	・保護者・地域・関係機関等、様々な立場の人と協働し、広く情報収集したり、適切に情報発信を行ったりする。								
問題解決・合意形成	5	・保護者・地域・関係機関の思いを受け止め、学年や担当の主任等の助言を受けながら対応する。	・保護者・地域・関係機関との連絡・調整を適切に行い、学年や担当の主任、管理職等と相談しながら、問題解決に取り組む。	・保護者・地域・関係機関との連絡・調整を円滑に行い、児童生徒や家庭にとって、よりよく問題解決に取り組む。									

※基礎能力開発期、基礎能力活用期、教職経験力活用期における「授業力」は、学校運営力開発・活用期、組織・経営マネジメント力開発・活用期においては、「カリキュラム・マネジメント」を中心に位置付けている。
 ※「カリキュラム・マネジメント」については、「横浜版学習指導要領 総則」において「学校の教育活動を充実させるために、組織的かつ計画的に教育課程の編成・運営・評価・改善を行うこと。」としている。

横浜市立学校管理職

人材育成指針

横浜市教育委員会事務局 教職員育成課

平成23年1月 策定

横浜市中区港町1-1

電話 045(671)3709 FAX 045(671)3782



OPEN
YOKOHAMA