

## 1 指標の構成

京都府教育委員会では、校種や職種に応じて、次の7つの指標を策定しましたので、該当する指標を資質能力の向上を図る際の目安としてください。

なお、特別支援学級の担任等については、それぞれの校種の指標とあわせて、特別支援学校の指標も参照してください。

### ■ 義務教育諸学校の指標

対象校種：小学校、中学校、義務教育学校

対象職種：首席副校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師

### ■ 高等学校の指標

対象校種：高等学校

対象職種：首席副校長、副校長、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師

### ■ 特別支援学校の指標

対象校種：特別支援学校

対象職種：首席副校長、副校長、総括主事、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、講師

### □ 養護教諭の指標

対象校種：全ての校種

### □ 栄養教諭の指標

対象校種：全ての校種

### □ 事務職員の指標

対象校種：全ての校種

### □ 校長の指標

対象校種：全ての校種

※ 指標の対象となる職種は、校長、首席副校長、副校長、教頭、事務長、総括主事、主幹教諭、指導教諭、教諭、助教諭、養護教諭、養護助教諭、栄養教諭、事務職員及び講師（常時勤務の者及び地方公務員法第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を占めるものに限る。）です。ただし、教育公務員特例法施行令第2条に規定する臨時的に任用された者等を除きます。

## 2 指標における各観点の考え方について

京都府教育委員会では、教職員の成長の道しるべとなるべき「指標」を策定するに当たり、教職員一人一人が、これからの教職員に必要とされる資質能力を具体的に捉えることができるよう、文部科学省の「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」も踏まえ、「基本的資質能力」、「人権」、「学習指導」、「生徒指導」、「マネジメント」、「チーム学校」、「京都ならではの教育」の7つの観点とそれぞれの観点ごとの主要な要素を掲げました。

なお、養護教諭、栄養教諭及び事務職員については、それぞれ「専門領域」の観点を設けています。

それぞれの観点を設けた趣旨や考え方については以下のとおりですので、資質能力の向上を図る際の参考としてください。

### 1 基本的資質能力

教員は、児童生徒一人一人が幸福で豊かな人生を送ることができるよう、その個性を尊重しながら、「生きる力」を身に付けさせ、健全な育成と全人格の形成に携わるという崇高な使命を負った職であり、教育の直接の担い手として、自らが高潔な人格と豊かな人間性を兼ね備えるとともに、児童生徒から慕われ、その模範となる存在でなければなりません。

また、初任者であっても経験豊富な教職員であっても、常に社会状況の変化を意識しながら、現状に満足することなく、自ら学び、成長し続ける姿勢を持つことが大切であり、教職員として必ず備えておくべき素養を「基本的資質能力」として観点の第一に掲げています。

この観点は、言わば不易のものとして、教職生涯あるいは職業生涯にわたり成長していく上で根本となるものです。

#### 〈主要要素〉

使命感、責任感、教育的愛情、コンプライアンス意識、社会性、人間性、コミュニケーション力、自己省察、自己研鑽

### 2 人権

京都府教育委員会では、これまでから、人権尊重の意識を高め、自分と他者の人権を大切にする教育を進めるとともに、児童生徒が自立的に社会に参画できる力を養うよう「一人一人を大切にした教育」を進めてきました。人権教育を推進するための基本的取組方針においても、あらゆる教育活動を通して人権教育を推進することとし、教職員の人権意識の高揚のため、「人権教育推進の担い手として人権尊重の理念についての認識深化」、「同和教育の成果と手法への評価を踏まえた継承と活用」、「あらゆる人権問題についての研修の推進」を掲げて取り組んでいるところであり、個別の人権問題に係る児童生徒への支援、人権問題の解決に向けた実践力の育成に引き続き取り組むことが必要

です。

また、昨今、子どもの貧困が大きな課題となっており、全ての児童生徒が、生まれ育つ環境に左右されることなく、その将来に夢や希望を持って成長していける社会の実現を目指し、困難な状況にある児童生徒が置かれている背景を踏まえた取組を進める必要があります。

さらに、特別な配慮を必要とする児童生徒に対して、インクルーシブ教育の考え方の下、特性等に応じた指導方法を工夫できる力や個別の教育支援計画・個別の指導計画などの特別支援教育に関する基礎的な知識の習得、合理的配慮やユニバーサルデザイン等に関する理解が、全ての教員に求められています。

これらのことは、第2期京都府教育振興プランで京都府の教育の基本的な理念として掲げている「包み込まれているという感覚」を土台とした「自己肯定感」を、全ての子どもが実感できるようにしていくことにもつながる要素として位置付けています。

#### 〈主要要素〉

人権尊重、人権教育の推進、特別な配慮を必要とする児童生徒への支援

### 3 学習指導

京都府教育委員会では、児童生徒に「確かな学力」を身に付けさせるため、「基礎・基本の確実な定着」、「活用力・対応力の育成」及び「学ぶことの意義や楽しさを感じられる多様な学び」に取り組んでいるところですが、そのためには学習指導要領等の趣旨や内容を的確に理解した上で、教育課程を編成し、それを実践するための指導方法の工夫・改善や指導技術の向上が必要です。

学習指導要領等では、各教科等<sup>〔注3〕</sup>の指導を通して、児童生徒のどのような資質・能力の育成を目指すのかを明確にしながら、発達の段階や特性等を踏まえつつ、知識及び技能が習得されるようにすること、思考力、判断力、表現力等を育成すること、学びに向かう力、人間性等を涵養<sup>かん</sup>することを偏りなく実現していくことが求められています。

そのためには、全国学力・学習状況調査や京都府学力・学習状況調査～学びのパスポート～、高校生のための学びの基礎診断の結果等を効果的に活用しながら基礎・基本の徹底や学習習慣の定着を図るとともに、「主体的・対話的で深い学び」の充実を常に意識し、その実現に向け、不断に授業改善に取り組み、高い授業力を身に付けることが求められます。

また、ICTの活用や学校の特色化等の視点を効果的に教育活動に位置付けて学習指導に取り組むことが必要です。

#### 〈主要要素〉

学習指導要領等の趣旨の実現、教育課程の実践、指導方法、指導技術、ICT活用、学習評価

〔注3〕 この指標では、学習指導要領等における各教科・科目、特別の教科である道徳、外国語活動、総合的な学習（探究）の時間、特別活動及び自立活動等を「各教科等」と表記します。

## 4 生徒指導

近年、いじめ問題や不登校児童生徒の増加傾向、問題行動の低年齢化やICT活用等に伴う情報モラルの問題等、教育課題が複雑化・多様化する中であって、その解決に向け、教員が生徒指導や教育相談に関わる資質能力を高めることが大変重要です。

教員は、学級（ホームルーム）経営、生徒指導、教育相談等のあらゆる場面で児童生徒理解に努め、受容的・共感的に関わりながら児童生徒一人一人を大切にしたい指導を行うために必要な知識や技能を身に付けなければなりません。

特に教育活動の基本単位である学級（ホームルーム）の経営においては、児童生徒一人一人の個性や人間関係を踏まえて、個別指導と集団指導を適切に行うことが求められます。

また、児童生徒一人一人が自らの進路を主体的に切り拓き、自己実現に繋げることができるよう、発達段階に応じたキャリア教育を進めていくことが大切であり、そのために必要な資質能力も本観点に盛り込んでいます。

### 〈主要要素〉

学級（ホームルーム）経営、児童生徒理解、生徒指導、教育相談、進路指導  
キャリア教育、情報モラル教育

## 5 マネジメント

教職員には、各キャリアステージに応じて、学校運営に関わる資質能力が求められます。学校の校務分掌組織の一員として責任を果たすことで学校運営に参画することや、校務分掌組織のリーダーとして、学校運営の中核となって役割を果たすことが必要です。

熟練期においては、自校の経営方針や運営目標を踏まえ、校長が行う学校経営に積極的に参画し、指導的な役割を果たすことも求められます。

また、学校の教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、教育の内容を組織的に配列し、教育課程の編成、実施、評価、改善のPDCAサイクルを確立するとともに、教育活動に必要な人的・物的資源等を活用する、「カリキュラム・マネジメント」を実現していくことが求められます。

さらに、教員の多忙化が社会問題となる中、効率的な業務の遂行に向けて、自らの働き方を工夫するなど、適切なセルフマネジメントができ、組織全体の業務の効率化や働き方改革に繋げていくことのできる資質能力も必要です。

加えて、児童生徒の健やかな成長を保障し、教育活動の充実を図るためには、学校は安心・安全な環境が確立された場所である必要があることから、全ての教職員が、危機管理の観点を持って安全管理や児童生徒への指導に取り組み、万一事故等が発生した場合は、組織的に迅速で的確な対応ができるようにしておく必要があります。

### 〈主要要素〉

学校運営への関わり、効率的な業務の遂行、カリキュラム・マネジメント、  
学校安全、危機管理

## 6 チーム学校

教職員は、様々な課題に対して個人で対応するだけではなく、それぞれの教職員が有する得意な分野、専門的な知識や技能を生かして、補完し合いながら、チームとして連携して対応することが大切です。学校内における教職員同士の学び合いや、学校外の資源を活用した学びにより、資質能力の向上を図ることが大切であり、教職員一人一人がそれぞれの立場で学校内の人材育成にも積極的に関与し、チームでの役割を果たすことが求められます。

また、学校を取り巻く環境が変化する中で、様々な教育改革や教育課題に適切に対応していくためには、同一校種や異なる校種など、他校の教職員との連携や交流を積極的に図っていくことが重要です。

さらに、児童生徒を取り巻く状況の変化や複雑化・困難化した課題に向き合うため、多様な専門性を持つ人材が学校運営に参画することにより、学校の教育力・組織力を高めていくことがこれからの時代には不可欠であり、教職員には、それらの人材と効果的に連携・分担して、チームとして組織的に諸課題の解決につなげていくことができる資質能力が求められます。

加えて、信頼される学校づくりのためには、保護者はもとより、地域住民からの信頼を得ることが不可欠であり、その意見や願いを学校運営に適切に反映させるとともに、家庭や地域社会と積極的に連携・協働し、支援や協力を得ながら、学校運営を改善していくことが求められます。

これらの様々な視点を踏まえた取組の必要性があることから、「チーム学校<sup>[注4]</sup>」の観点を設けています。

### 〈主要要素〉

他の教職員との連携・協働、家庭や地域社会との連携・協働、関係機関や  
多様な人材との連携・協働、人材育成への関わり

〔注4〕 京都府教育委員会では、「京都式チーム学校」を「複雑化・多様化する教育課題に的確に対応するため、教員が多様な専門性を持つ人材とチームとして連携・分担する体制を学校や地域の実態を踏まえて整備・強化した上で、校長のリーダーシップの下、学校運営や教育活動を組織的にマネジメントすることにより、教員の負担軽減を図り、それぞれの教員や人材がその持てる能力を十分に発揮し、子どもをしっかりと指導できる学校として、京都府がその実現を目指す学校の在り方」と定義しています。

## 7 京都ならではの教育

我が国の教育を巡る状況に目を向けると、過去の様々な調査での比較によれば、日本の児童生徒の自己肯定感や自尊感情が諸外国と比べて低いという結果が示されています。京都府においても、児童生徒が自分の価値を認識し、かつ、他者の価値も尊重することができるよう、また、自信をもって成長し、より良い社会の担い手となることができるよう、そのための環境づくりに取り組む必要があります。

また、I o TやA Iの進展等に伴い生じるライフスタイルの変化や、家庭環境の変化、人口減少や人口構造の変化等の、さらなる社会の変容が予測される中、これからの時代を生きる児童生徒には、「主体的に課題を発見し、解決に導く力」、「志」、「リーダーシップ」、「創造性」、「チャレンジ精神」、「忍耐力」、「自己肯定感」、「感性」、「思いやり」、「コミュニケーション能力<sup>[注5]</sup>」、「多様性を受容する力」といった資質や能力が求められています。

このような中、第2期京都府教育振興プランでは、「目指す人間像」として「めまぐるしく変化していく社会において、変化を前向きにとらえて主体的に行動し、よりよい社会と幸福な人生を創り出せる人」を掲げました。そして、それに向けた人づくりのため、人権尊重を基盤とした『包み込まれているという感覚』と『自己肯定感』を、教育に関わるすべての人が大切にしたい思いとして位置付けています。その上で、京都府の豊かで美しい自然、世界に誇る貴重な文化財、そして府内各地域の伝統・文化など、「京都の強み」を生かして、「主体的に学び考える力」、「多様な人をつながる力」、「新たな価値を生み出す力」を育むこととしています。

この京都府の教育の基本理念に基づき、これからの社会を担う人材を育成するためには、教職員自身が多様な人となつがり、主体的に学び、時代の変化を見据え、京都の自然、歴史、伝統・文化への理解を深めたり、コミュニケーション能力を高めたりすることが必要です。

また、教職員は、学校という狭い枠組みの中だけで教育を捉えるのではなく、その背景にある社会情勢や世の中の出来事について積極的に情報収集して、俯瞰的に物事を捉えることができるようにするとともに、多様な体験や交流を通じて視野を広げ、知識や教養を深めながら、見識を備えておく必要があります。

### 〈主な要素〉

京都府教育振興プランの実現、京都の伝統・文化の理解と発信、  
超スマート社会やグローバル社会への対応

---

[注5] 平成23年8月29日に取りまとめられた、コミュニケーション教育推進会議（文部科学副大臣主催）の審議経過報告は、コミュニケーション能力を「いろいろな価値観や背景をもつ人々による集団において、相互関係を深め、共感しながら、人間関係やチームワークを形成し、正解のない課題や経験したことのない問題について、対話をして情報を共有し、自ら深く考え、相互に考えを伝え、深め合いつつ合意形成・課題解決する能力」と捉えることとしています。

## 養護教諭及び栄養教諭について

近年、児童生徒の安全や健康を巡る課題は、以下に示すように複雑化・多様化しています。

- ・いじめ問題    ・不登校の増加傾向    ・子どもの貧困問題    ・児童虐待
- ・薬物乱用    ・性に関する問題    ・体力の低下    ・心の健康問題
- ・アレルギー性疾患の増加    ・災害や事故の発生    ・新型コロナ等感染症
- ・ＩＣＴ活用等に伴う情報モラルや健康等に関する問題    等

一方で、体力の向上や健やかな心身の育成に向けた積極的な取組が求められるほか、「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録される等、生活や学びの基礎となる「食」に関する正しい知識と食習慣を身に付けさせ、京都や地域の食文化への理解を図るなどの取組を推進する必要があります。

これらの課題や取組に対応していくためには、養護教諭や栄養教諭がそれぞれの専門性を生かして、積極的に教育活動に関与し、役割を果たしていくことが大切です。

以上のような背景を踏まえて、教諭とは別の指標を設定することとし、観点としてそれぞれの専門領域を設けました。

### 〈養護教諭としての専門領域における主な要素〉

保健管理、保健教育、健康相談、保健室経営、保健組織活動、指導方法、指導技術、児童生徒理解、生徒指導、教育相談、ＩＣＴ活用、情報モラル教育

### 〈栄養教諭としての専門領域における主な要素〉

学校給食の管理、食に関する指導、指導方法、指導技術、児童生徒理解、生徒指導、教育相談、ＩＣＴ活用、情報モラル教育

## 事務職員について

学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするため、事務職員が教員と適切な業務の連携・分担の下、より主体的・積極的に学校運営に関わることは重要であり、事務職員が専門性を生かしてその役割を果たしていくことが大切です。

このような背景を踏まえ、指標の観点に以下のとおり事務職員の専門領域を設けました。

### 〈事務職員としての専門領域における主な要素〉

文書管理・サービス・任免・給与・福利厚生・災害補償・就学奨励・就学支援・財務・会計・施設管理・その他学校事務、学校運営に係る事務の企画・立案、連絡調整、ＩＣＴ活用、情報管理、情報モラル

## 校長について

校長は、いうまでもなく学校組織の最高責任者であり、その一挙一動が教職員に影響を与えることを常に意識しながら、模範となるべき存在として、自覚を持って自らを高める努力を不断に継続する必要があります。

高潔清廉な人柄で高い洞察力を有し、教職員、児童生徒、保護者から慕われ、信頼される存在であるとともに、様々な教育改革や教育課題に対応するに際しては、学校経営の最高責任者として、状況を的確に分析して判断できる、ぶれない強さや果敢な決断力が求められます。

また、社会情勢や世の中の出来事に精通し、社会全体の大きな流れの中で、俯瞰的に教育のあるべき方向性を見据えながら、高い識見と豊かな教養に裏打ちされた教育哲学や教育理念を持って、学校経営に当たることが重要です。

教育内容面に関しては、教員として培ってきた、完成された指導力や授業力を有し、教員に対して、時代や状況の変化を踏まえ、適切に指導や助言ができることが求められます。

加えて、自校の果たすべき役割とアイデンティティを確立し、それを明確に発信して、教職員と児童生徒に自校への誇りや愛着を醸成しながら、一体となってまとめあげていくことができる力も大切です。

特に人権教育については、同和教育の成果と手法への評価や自校及び地域の実態・課題の状況等を踏まえながら、教育活動全体に人権教育を適切に位置付けるとともに、全校推進体制を確立して一人一人を大切にした教育を進める強いリーダーシップが必要となります。

さらに、自然災害や新型コロナ等感染症など、突発的、想定外の事象も含め、あらゆる方面に対して危機管理意識を持ち、的確な判断の下、冷静で迅速な対応が求められます。

このような学校経営のリーダーとしての校長に求められる資質能力を、教員とは別の指標として設定しました。



### 3 指標におけるキャリアステージの考え方について

#### 1 ステージの設定

教職員一人一人が採用されて以降、長期的な視点をもって、計画的にキャリアアップを図っていくためには、教職生涯あるいは職業生涯にわたる自らの成長像や節目を捉えることができる視点が欠かせないことから、指標には、成長段階として、5つのステージと目安となる採用後の経験年数等を設定しています。

このステージや経験年数等は、卒業後すぐに採用され、着任する教職員を例に設定していますが、教職員の着任時の年齢や経歴は様々で個人差があることから、一律に当てはめることが困難な場合も想定されます。このため、各教職員は、指標のステージや経験年数等を目安に、自身の経歴やキャリアを踏まえて自らが今どの位置にあるのかなどを常に省察しながら、キャリアアップを図っていくことが必要です。

また、教職員が一定の経験を積んだ段階では、一人一人の経歴や経験の違いにより、学習指導や生徒指導等の各分野や領域ごとの専門性に差異が生じてしまう場合が想定されますので、特に経験が浅い、早いステージにおいては、全ての観点の資質能力をバランス良く身に付けるよう努力することが大切です。

#### 2 ステージごとに求められる役割と資質能力

各ステージにおいて観点ごとに求められる具体的な資質能力については、指標で示していますが、以下では、各ステージがどのような段階で、大枠としてどのような役割や資質能力が求められるのかを示しています。

#### 3 教員のステージ

##### ステージ0（着任時・教職経験0年）

教職生涯の出発点において、教員養成課程を修了し、将来にわたって成長していく上で必要となる資質能力や知識の基本をしっかりと身に付けた段階であり、これらの資質能力や知識は、京都府教育委員会が任命権者として採用段階で志願者に求めるものであるとともに、大学等における教員養成の目標となるもの

##### 〈求められる資質能力〉

- 児童生徒への教育的愛情、教職への使命感や情熱、教員という職に適した基本的な人間性
- 学習指導や生徒指導をはじめとする教育活動全般にわたる基本的な知識と基礎的な指導技術
- 京都府の教育施策に対する知識と理解、その実現に向け他者と連携して取り組む意欲と姿勢

## ステージ1（初任期・教職経験1年～6年）

大学等で学んだ知識や指導技術を生かしながら、初任者・新規採用者研修や2年目研修等の受講、日々の業務遂行におけるOJT等を通して、学習指導や生徒指導等の専門性や指導技術等の基礎・基本を身に付け、教職生涯の基盤を構築する段階

### 〈求められる資質能力〉

- 教育公務員としての自覚・使命感
- 管理職や先輩教職員等から積極的に学び、その学びを自身の教育実践（学習指導、生徒指導、学級経営等）に生かす力
- 校務分掌組織の一員として、責任を持って役割を果たし、学校運営に参画しようとする意欲・態度

## ステージ2（中堅期・教職経験7年～15年）

研修や経験を通して実践的指導力を高め、自己の指導スタイルを確立し、ミドルリーダーとして校務分掌の業務を遂行するとともに、先輩教職員から学びつつ、後輩教職員に対して経験や年齢に近い立場から助言するなど、人材育成に関わる段階

### 〈求められる資質能力〉

- ミドルリーダーとしての自覚・責任感
- 安定した教育実践（学習指導、生徒指導、学級経営等）と課題に応じた工夫ができる実践的指導力
- 校務分掌組織の中心として他の組織とも連携しながら学校運営に積極的に貢献できる力

## ステージ3（充実期・教職経験16年～24年）

研修や経験を通して実践的指導力をさらに高めるとともに、学校内外に幅広い視野を持って教育実践を発展させながら、校務分掌組織の主任等として学校経営に参画し、同僚や後輩教職員への助言・支援も行うなど、中核教員としての役割を担う段階

### 〈求められる資質能力〉

- 中核教員としての、自己の役割と責任の自覚
- これまでの教育実践を省察し、さらに積極的に実践的指導力を高める姿勢を有し、自らの経験をもとに同僚や後輩教職員に適切な助言・支援ができる優れた教育実践力
- 校務分掌組織をまとめて導くリーダー性、分掌間の連携を円滑に進める調整力

#### ステージ4（熟練期・教職経験25年～）

豊富な経験と継続的な自己研鑽に裏打ちされた優れた教育実践力、他の教職員の模範となる安定感や信頼感を有し、さらなる工夫・改善にも不断に取り組むとともに、各分野におけるリーダー（副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭等を含む。）として学校経営に積極的に参画する段階

##### 〈求められる資質能力〉

- 学校内外におけるリーダーとしての自己の役割と責任の自覚
- 経験や高い専門性をもとに、広く周囲に適切な指導・助言ができる優れた教育実践力及び人材育成能力
- 企画力、実行力、分析力、判断力、リーダー性

学校経営に参画するためには、さらに以下の資質能力が求められます。

##### 〈求められる資質能力〉

- 学校教育のさらなる充実に向けた改善意欲
- 学校教育目標の達成に向け、校長を補佐し円滑に組織を動かすマネジメント能力
- 教職員の服務、勤務時間、健康等の適切な管理ができる人事管理能力（管理職）

#### 【採用からの年数の目安について】

- **ステージ1（初任期）**は、基礎・基本を形成する期間として、新規採用以降1年目から6年目として設定
- **ステージ2（中堅期）**以降は、キャリアラインの分かれ目となる40歳代半ばまでの期間を9年ずつに分け、前期の7年目から15年目を**中堅教諭等資質向上研修の対象となる期間を含むステージ2（中堅期）**、後期の16年目から24年目を**ステージ3（充実期）**として設定
- **ステージ4（熟練期）**は、キャリアラインが分かれる時期である40歳代半ば以降の期間として設定

ステージ4（熟練期）の中に、「学校経営への参画」として、学校経営に参画するために必要な資質能力の枠を設定

#### 4 事務職員のステージ

職位を目安として、以下のとおりステージ0からステージ4までを設けています。また、ステージ4の中に、「学校経営への参画」として、学校経営に参画するために必要な資質能力の枠を設定しています。

##### ステージ0（着任時）

事務職員の出発点において身につけるべきこと、また、京都府が任命権者として採用段階で志願者に求めるものを示している。

###### 〈求められる資質能力〉

- 良好な人間関係を築くことのできるコミュニケーション能力
- 学校事務についての基礎的な知識
- 京都府の教育施策に対する知識と理解、その実現に向け他者と連携して取り組む意欲と姿勢

##### ステージ1（初任期（主事））

事務職員研修や日々の業務遂行におけるOJT等を通して、学校事務についての基本的な知識を身に付け、事務職員としての基盤を構築する段階

###### 〈求められる資質能力〉

- 公務員としての自覚・使命感
- 正確で丁寧な事務処理及び知識や経験による事務処理の工夫
- 校務分掌組織の一員として、責任を持って役割を果たし、学校運営に参画しようとする意欲・態度

##### ステージ2（中堅期（主任））

研修や経験を通して学校事務についての専門知識を高め、ミドルリーダーとして分掌事務を遂行するとともに、先輩教職員から学びつつ、後輩教職員に対して経験や年齢が近い立場から助言するなど、人材育成に関わる段階

###### 〈求められる資質能力〉

- ミドルリーダーとしての自覚・責任感
- 正確、丁寧、迅速な事務処理及び前例にとらわれることのない学校事務に関する課題の把握・整理
- 校務分掌組織の中心として他の組織とも連携しながら学校運営に積極的に貢献できる力

### ステージ3（充実期（事務主任））

研修や経験を通して学校事務についての専門知識をさらに高めるとともに、校務分掌組織の中心として学校運営に参画し、同僚や後輩教職員への助言・支援も行うなど、中核事務職員としての役割を担う段階

#### 〈求められる資質能力〉

- 中核事務職員としての、自己の役割と責任の自覚
- 専門的な知識と多様な経験による的確な事務処理及び学校運営に係る事務の企画・立案
- 校務分掌組織をまとめて導くリーダー性、分掌間の連携を円滑に進める調整力

### ステージ4（熟練期（専門幹））

豊富な経験と継続的な自己研鑽により、広い視野に立って業務を遂行し、他の教職員の模範となる安定感や信頼感を有し、さらなる工夫・改善にも不断に取り組むとともに、各分野におけるリーダー（事務長、事務長補佐、共同学校事務室のリーダー等を含む。）として学校運営（経営）に積極的に参画する段階

#### 〈求められる資質能力〉

- 学校内外におけるリーダーとしての自己の役割と責任の自覚
- 専門的な知識と豊富な経験により、広い視野に立った的確な事務処理及び学校運営に係る積極的な事務の企画・立案
- 企画力、実行力、分析力、判断力、リーダー性

学校経営に参画するためには、さらに以下の資質能力が求められます。

#### 〈求められる資質能力〉

- 学校教育のさらなる充実に向けた改善意欲
- 学校教育目標の達成に向け、校長を補佐し円滑に組織を動かすマネジメント能力
- 教職員の服務、勤務時間、健康等の適切な管理ができる人事管理能力（管理職）

校長については、学校を統括する者としてのリーダーシップ等、校長に特に求められる資質能力を他の職と区別するため、別の指標を設けています。