

### 目標Ⅲ

## 生徒の育成を担う教員の資質・能力と 学校の経営力の向上

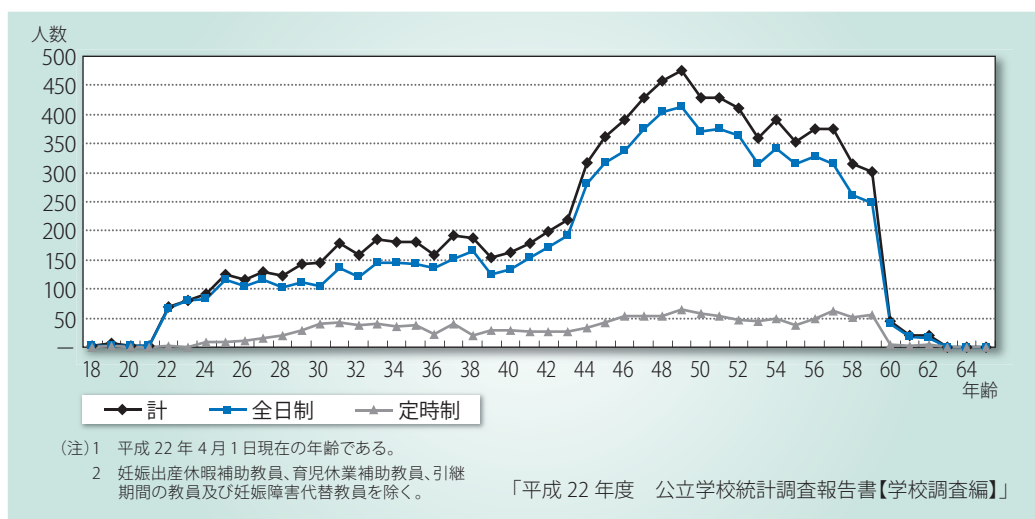
- 1 教員の資質・能力の向上
- 2 組織的な学校経営の強化

# 1 教員の資質・能力の向上

## 現状と課題

- 社会状況の変化に伴い、都立高校の教員に求められる期待度も、その内容も大きく広がっています。また、図8にあるとおり、経験豊かな高年齢の教員の大量退職期を迎えるため、指導の経験やノウハウ等を継承し、資質・能力を向上させていくことが課題となっています。都教育委員会では、これまで、校内研修や授業観察、外部の研修などを通して育成の機会を多く設け、指導力を向上させてきました。今後は、生徒の変化に対応し、指導方法等を工夫・改善していく必要があります。

図8 東京都公立高等学校 年齢別教員数



- 都立高校では、抜群の専門性や指導力のある優秀な教員が人材育成において十分に活用されていないことや、教員が学校を離れて行う研修の承認の条件が厳しいことなど、指導技術の向上や教科の専門性を深めるための支援体制が十分に整備されていないといった課題があります。
- 教員の研修については、教員の経験や職層に応じた研修や、教員としての専門性を高める研修を体系化して実施しています。これらの研修を企画する際は、教科等の研究を行い、その実績を踏まえて研修内容・方法の更なる改善充実に努めていく必要があります。また、OJT<sup>\*16</sup>については、平成20年度に作成したOJTガイドラインに基づいて行っていますが、職務を通じた組織的な人材育成が不十分な学校があります。さらに、経験豊かな高年齢の教員の大量退職期を迎えており、指導経験の少ない若手教員などを早期に育成していくことが求められています。
- 授業でのICT<sup>\*17</sup>機器の活用については、研修等の実施により、改善の傾向が見られますが、いまだ十分とは言えない状況があります。また、個人情報紛失の事故が後を絶たず、教員の情報セキュリティ<sup>\*18</sup>に対する意識を一層向上させる必要があります。

- 中学校・高校では、中・高校生両方に対する理解の上に、生徒の発達段階に応じた指導を行うことが効果的です。また、都立高校には、生活習慣や学習習慣に課題がある生徒や発達障害<sup>\*19</sup>等の特別な支援を要する生徒などの多様な生徒が在籍しています。
- 都立高校には、中学校や特別支援学校<sup>\*20</sup>との連携を図り、その現状や指導のノウハウを相互に学ぶことなどにより、個々の教員の指導力を高めていくことが求められています。
- 教員の採用選考について、必要な教員数の確保に努めるとともに、選考方法の見直しを行い、教員に必要な素養や教職に対する適性を的確に判断する必要があります。社会人経験者の採用選考では、採用目的を踏まえ、より一層人物評価を重視した選考を行う必要があります。
- 教員の病気休職に占める精神系疾患の割合は、近年、減少傾向にはありますが、いまだ6割を超えており休職者数は東京都の教員全体で500人台（うち公立高等学校教員は70人程度）となっています。このような教員の多くは、休職直前に初めて受診するといった「手遅れ受診」の傾向があります。

## 改革の方向

### (1) 教員の「プロ意識」の涵養<sup>かんよう</sup>

生徒の個に応じた教育を推進するためには、教員が「プロ意識」をもって生徒一人一人の可能性を見出し、それを高めようとする強い情熱が必要です。そのために、学校全体で個々の生徒の実態や課題を共有するとともに、教員が相互に競い合い自己研さんしながら成長していく組織風土を培います。

これらの取組を通じて、学習指導、生活指導、進路指導などの力を向上させます。

#### ア 専門性の高い教員の指導力を活用する仕組みの導入

教員全体の「プロ意識」の涵養<sup>かんよう</sup>や能力・専門性の向上を図るため、学習指導等において高

<sup>\*16</sup> OJTとは、On the Job Training の略であり、日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを、意識的、計画的、継続的に高めていく取組のこと。学校においては、教員が身に付けるべき4つの力（学習指導力、生活指導・進路指導力、外部との連携・折衝力、学校運営・組織貢献力）を学校内において組織的、計画的に人材育成をしていく取組のこと。

<sup>\*17</sup> ICTとは、Information and Communications Technology の略であり、情報や通信に関する技術の総称のこと。

<sup>\*18</sup> 情報セキュリティとは、ISO/IEC27002により、情報資産の①機密性、②完全性、③可用性を維持することと定義されている。①機密性とは、情報にアクセスすることを認められた者だけが、情報にアクセスできる状態を確保すること、②完全性とは、情報が破壊、改ざん又は消去されていない状態を確保すること、③可用性とは、情報にアクセスすることを認められた者が、必要ときに中断されることなく、情報にアクセスできる状態を確保することとされている。

<sup>\*19</sup> 発達障害は、発達障害者支援法では「自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害その他これに類する脳機能の障害であってその症状が通常低年齢において発現するものとして政令で定めるもの」と定義されている。

<sup>\*20</sup> 「学校教育法」の一部改正により、これまでの盲・ろう・養護学校は、平成19年4月から特別支援学校になった。特別支援学校の対象となる障害は、これまでの盲・ろう・養護学校の対象であった5種類の障害種別（視覚障害・聴覚障害・知的障害・肢体不自由・病弱）及びこれらの重複障害である。「学校教育法」の一部改正により、都道府県等の判断でこれまでどおりの特定の障害に対応した教育を行う特別支援学校に加え、複数の障害に対応した教育を行う特別支援学校の設置が可能となった。

い専門性を有し、他の教員に対して優れた指導力を有する指導教諭<sup>\*21</sup>の導入等を検討し、個々の教員が自ら成長しようとする意欲を引き出すとともに、都立高校全体の指導力を高める仕組みを構築します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
専門性の高い教員の指導力を活用する仕組みの導入	仕組みの検討	導入	➔	

### イ 教員の更なる指導力向上のための支援策の拡充

教員の指導技術や教科の専門性の向上を図ることを目的として、教員の専門性を高めるための資格取得活動への支援策や、教科書・各種教材の作成に関わる兼業許可基準の見直しを検討するなど、教員の自己研さんによる指導力向上を支援します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
教員の更なる指導力向上のための支援策の拡充	支援策の検討	実施	➔	

## (2) 研修の充実と強化

東京都教職員研修センター<sup>\*22</sup>において毎年度実施している都立高校教員対象の研修について、評価・検証を継続して実施し、課題に迅速に対応した実効性のある研修を実施します。また、経験や職層に応じた計画的な人材育成を図るとともに、OJTを通じた組織的な人材育成を行う体制を築くことなどにより、教員の資質・能力を向上させます。さらに、経験豊かな高年齢の教員の大量退職期を迎えることから、将来、学校経営の中核を担うにふさわしい若手教員を長期社会体験研修の中で企業等に派遣するなどして計画的に育成します。

### ア 東京都教職員研修センターにおける教員の研修内容の充実

研修内容を充実させるためには、教科等の研究を行い、研修へ反映させることが重要です。そのため、東京都教職員研修センターの研究機能の在り方について検討を行い、教科等の研究を実施します。

<sup>\*21</sup>指導教諭とは、児童・生徒の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う職のこと。

<sup>\*22</sup>東京都教職員研修センターとは、東京都における教育の充実及び振興を図ることを目的として設置された機関であり、公立学校教職員の研修や教育に関する専門的・技術的事項の調査研究などに関する事業を実施している。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
東京都教職員研修センターにおける 教員の研修内容の充実	研究機能の在り 方の検討	教科等研究の 実施  研修内容への 反映	➡	

### イ OJTガイドラインに基づく各校の取組状況の把握と支援

各校におけるOJTの計画的な取組を推進し、組織的な人材育成を進めるため、外部の専門的調査機関を活用し、OJTの組織的な取組方法や内容等について、専門的見地から調査分析を行い、その結果を基に「OJT診断基準」を作成します。「OJT診断基準」に基づき、順次、各校のOJTの取組状況を検証し、指導・助言を行います。また、取組状況の優れた高校については、OJT推進モデル校として指定し、全校への発表の機会を設け、取組方法を他校へ普及します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
OJTガイドラインに基づく各校の 取組状況の把握と支援	OJT診断基準 の作成	OJT診断を全 都立高校で順 次実施	➡	
	OJT推進モデ ル校の指定	➡		

### (3) ICT活用指導力の向上と情報セキュリティ意識の定着

都立高校に配備されているICT機器を活用し、生徒の興味・関心を高める「分かる授業」や「魅力ある授業」を実施するためには、教員のICT活用指導力の向上を図ることが必要です。このため、学校でのICT活用の一層の推進や授業等で活用しやすい学習コンテンツ<sup>\*23</sup>の開発を進めます。

また、個人情報紛失事故の根絶に向けて、教員の情報セキュリティに対する意識を更に向上させます。

#### ア ICT活用推進校の指定

都立高校全体のICT活用推進に資するため、引き続き、ICT活用推進校を指定します。ICT活用推進校では、学習コンテンツの開発や活用実践事例の発表を行うなど、他の都立高校に対しICT活用の普及に向けた啓発を行います。

<sup>\*23</sup>学習コンテンツとは、ICT機器で活用できる電子教材のこと。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
ICT活用推進校の指定	9校指定	9校指定	9校指定	9校指定

### イ 学習コンテンツコンテストの開催

教員のICT活用指導力を向上させることを目的として、引き続き、学習コンテンツコンテストを実施します。優秀な作品については学習コンテンツ活用システム\*24に登録し、全ての都立高校の授業等で活用できるようにします。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
学習コンテンツコンテストの開催	開催	➡		

### ウ 情報セキュリティ研修の充実

個人情報紛失事故の根絶に向け、教職員が個人情報保護や情報セキュリティの重要性を理解し、適切な行動を取るためには、教職員一人一人の意識改革を促すことが不可欠です。

このため、都全体で全教職員を対象に実施している「情報セキュリティ及び個人情報保護に関する研修」との整合性を図りつつ、教職員の情報セキュリティに対する意識や課題を的確に踏まえた都教育委員会独自の研修を、今後も継続して実施します。

また、東京都教職員研修センター等で行う校外研修のうち、必修研修である年次別の研修や、職層別の研修を通して、それぞれの職責と役割に応じた情報セキュリティに関する知識を今後も継続して付与します。

さらに、個人情報についての正しい理解や個人情報紛失事故再発防止に対する強い意識を都立高校の教職員にもたせることを目的として、学校内でグループ討議を行うなどの参加型かつ能動的な校内研修を実施します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
情報セキュリティ研修の充実	e-ラーニング研修	➡		
	校外研修	➡		
	校内研修	➡		

\*24 学習コンテンツ活用システムとは、都立学校の教員等が作成した学習コンテンツ(約1,800)やそれを用いた学習指導案を教科別等に整理・格納するシステムのことであり、Web上での操作が可能となっているとともに、全ての都立学校でこれらの学習コンテンツ等を活用できるようになっている。

#### (4) 人事交流の促進

学校間の人事異動や校内人事を通じて、多様な経験を積むことは、教員としての視野や幅を広げ、能力の伸長につながります。このため、学校種を越えた人事異動を活性化し、教員としての専門性を高めるとともに、学校の組織力の向上に資する人材を育成します。

##### ア 異校種間人事交流の促進

都立高校で特別支援教育<sup>\*25</sup>を担う人材や中学・高校を通じた教育課題の解決を担う人材の育成を進める観点から、人事交流を促進します。

具体的には、都立高校と異校種間の期限付異動を可能とするなど、特別支援学校や中学校と都立高校の教員の人事交流を活性化する条件整備を行い、教員への働きかけを積極的に行います。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
異校種間人事交流の促進	異校種間の期限付異動を可能とするなどの条件整備を行い異動を促進			

#### (5) 教員採用選考の改善

「東京都の教育に求められる教師像」（次ページ参照）にふさわしい人材を採用するため、全国の教員採用の動向を注視しつつ、必要な受験者の確保に努めるとともに、社会状況の変化を踏まえ、適宜、選考方法等を改善して、教員採用選考全体の精度を高めます。

##### ア 社会人経験者の採用選考の改善

社会人経験者の採用選考において、社会人としての豊かな経験を学校の様々な場面で発揮し、よりよい教育活動を進めるため、組織人としての意識が高く、人間的に魅力あふれる人材を採用します。

このため、選考の各段階における改善を進めるとともに、特に面接の場面で多面的かつ多角的な人物評価を行うため、適性検査等の活用の検討や面接手法の精緻化など、教員に必要な素養や教職に対する適性を的確に判断できるよう選考方法を改善します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
社会人経験者の採用選考の改善	一部実施	検証・実施		

<sup>\*25</sup>特別支援教育は、障害のある幼児・児童・生徒の自立や社会参加に向けた主体的な取組を支援するという視点に立ち、幼児・児童・生徒の教育的ニーズを把握し、その持てる力を高め、生活や学習上の困難を改善又は克服するため、適切な指導及び必要な支援を行なうものである。また、特別支援教育は、これまでの特殊教育の対象の障害だけではなく、知的な遅れのない発達障害も含めて、特別な支援を必要とする幼児・児童・生徒が在籍する全ての学校において実施されるものである。

### 東京都の教育に求められる教師像

都教育委員会では、「東京都の教育に求められる教師像」を次の4項目にまとめ、併せて各々に必要とされる資質・能力を示しています。

- 1 教育に対する熱意と使命感をもつ教師
  - ・子供に対する深い愛情
  - ・教育者としての責任感と誇り
  - ・高い倫理観と社会的常識
- 2 豊かな人間性と思いやりのある教師
  - ・温かい心、柔軟な発想や思考
  - ・幅広いコミュニケーション能力
- 3 子供のよさや可能性を引き出し伸ばすことができる教師
  - ・一人一人のよさや可能性を見抜く力
  - ・教科等に関する高い指導力
  - ・自己研さんに励む力
- 4 組織人としての責任感、協調性を有し、互いに高め合う教師
  - ・より高い目標にチャレンジする意欲
  - ・若手教員を育てる力
  - ・経営参加への意欲

## (6) 教員のメンタルヘルス対策の推進

教員に対して「早期自覚」「早期対処」に重点をおいたメンタルヘルス<sup>\*26</sup>対策を実施することで、精神系疾患による休職者の減少に努めます。

### ア 教員のメンタルヘルス対策の充実

定期健康診断時におけるストレス検査の実施、初任教員への個別カウンセリングの実施、昇任副校長を対象とする健康診断とカウンセリングを併用した研修である「副校長ベーシックプログラム」の実施、土日相談の充実など、予防に重点をおいた対策を実施することで、精神疾患による休職者の減少に努めます。

また、平成22年5月に復帰訓練機関として設置した「リワークプラザ東京」において、精神疾患で休職した教員の円滑な職場復帰を図るとともに、再休職を予防します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
メンタルヘルス対策の充実	メンタルヘルス対策(土日相談、初任教員への個別カウンセリング等)の実施	→		
	復職支援(リワークプラザ東京)の実施	→		

<sup>\*26</sup>メンタルヘルスとは、精神面における健康のこと。



## 2 組織的な学校経営の強化

### 現状と課題

- 都教育委員会では、主幹教諭<sup>\*27</sup>や主任教諭<sup>\*28</sup>を導入し、高度な知識や経験に基づく実践力のある教員を活用することで、学校経営組織の改善に取り組んできました。しかし、生徒一人一人の意欲や能力を伸ばす指導を推進するために、組織の総合力を最大限に引き出す視点からの見直しが必要となっています。また、教員の人事異動について、公募制人事<sup>\*29</sup>を導入している学校では、意欲的な主幹教諭を確保しやすくなっていますが、校長の人事構想には必ずしも十分に答えきれていない状況があります。
- 一部の学校において、学校経営計画<sup>\*30</sup>を実現するための進行管理等への経営企画室<sup>\*31</sup>の関与が不足している状況があるなど、経営企画機能が必ずしも十分に発揮されていない例が見受けられます。
- 校長が策定する学校経営計画を実施していく上で、課題の分析を踏まえた具体的な解決策の立案や組織的に対応していく取組が不足している学校が見受けられるなど、経営のマネジメントサイクル<sup>\*32</sup>が十分に機能していない状況があります。また、校長と副校長が学校経営を行うに当たり不可欠となるマネジメント能力を一層向上させていく必要があります。さらに、学校経営の中核を担うミドルリーダーの人材育成も重要です。
- 同じ学校でも担当する教員により授業の進度や内容が異なるなど、生徒の学力の定着と伸長に向けた組織的な取組が必ずしも十分に行われていない実態があります。
- 専門的な教育ニーズに的確に対応していくためには、様々な専門知識やノウハウを有する外部人材を活用していく必要がありますが、そのような人材を各校が探し出すことが困難な実態があります。
- 地域や社会との連携を更に充実させていく観点から、これまで取り組んできた体育施設の開放や公開講座について、在り方を検討していく必要があります。また、学校運営連絡協議会<sup>\*33</sup>による外部の評価を学校経営に十分反映できていないといった課題が存在しています。

<sup>\*27</sup> 主幹教諭とは、①「校長・副校長の補佐機能」、②「調整機能」、③「人材育成機能」及び④「監督機能」という機能を果たすことを求められており、経営層である校長・副校長と実践層である主任教諭等との間で調整的役割を担い、自らの経験を生かして主任教諭等をリードしていく指導・監督層の職のこと。

<sup>\*28</sup> 主任教諭とは、職務の困難度及び責任の度合いに応じて教諭の職を分化し、「特に高度の知識又は経験を必要とする教諭の職」として東京都独自に設置したものであり、①校務分掌などにおける学校運営上の重要な役割、②指導・監督層である主幹教諭の補佐、③同僚や若手教員への助言・支援などの指導的役割を担う職のこと。

<sup>\*29</sup> 都立学校における公募制人事とは、都立学校教員の中から、東京都教育委員会が選定した対象校での勤務を希望する教員を募り、これらの教員に選抜を実施した上、対象校に任用する人事制度のこと。限られた人材を機動的かつ効率的に広く求め、人材の活用を図ることや、教員の能力・適性や意欲等を最大限に発揮させることを目的として平成14年度から導入した。現在、進学指導重点校・進学指導特別推進校担当教員公募、中高一貫教育校担当教員公募、重点支援校担当教員公募等に加えて、主幹・主任教諭公募や異校種間の期限付公募等の導入を検討している。


## 改革の方向

### (1) 校長による自律的経営体制の強化

校長の強いリーダーシップの下、各教員が学年や教科といった壁を越えて、組織的な学校運営を進めるとともに、教員の組織人としての意識を高揚し、教員が一体となって学校運営に当たっていく体制を構築します。

#### ア 組織マネジメントの向上

生徒一人一人の意欲や能力を伸ばす指導を推進するためには、教科指導や校務について、これまで以上に全教員で組織的に取り組むことが必要です。そのため、外部の専門的調査機関を活用し、学校の業務内容や業務量の調査を行い、職層別の執務ガイドラインや校務分掌などの組織マネジメントのモデルを策定し、モデル校の指定とその実践を踏まえ、都立高校の組織マネジメントの向上を進めます。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
組織マネジメントの向上	業務内容等、状況調査の実施 組織マネジメントのモデルを策定	モデル校で実施・検証	組織マネジメント向上事業として普及	

\*30 学校経営計画とは、校長が、学校のビジョンを明らかにし、中期的目標をたて、各年度における学習指導、生活指導、進路指導、学校運営等の教育活動の目標と、これを達成するための具体的方策及び数値目標を示すものであり、各学校のホームページなどにより都民に広く公表し、説明責任を果たすとともに、中学校生徒の進路選択や地域社会とのつながりに寄与するものとしている。また、学校経営計画の目標は、教職員の自己申告制度における学校の組織目標であり、教職員の力を結集し、組織として対応するための学校の基本的計画となるものである。平成15年度から、学校の自律的改革を促進し、個性化・特色化を図るなど教育サービスの質を向上させるため、計画、実施、評価を行い、改善を図るマネジメントサイクル(PDCA)の仕組み(脚注32参照)を用いた学校経営計画を全都立学校に導入している。

\*31 経営企画室とは、従来の学校事務室のこと。平成18年に東京都学校経営支援センター(44ページ脚注34参照)を設置し、学校事務室が行ってきた契約等の事務を集中処理化したことに伴い、業務を見直し、従来、学校事務室が一翼を担ってきた企画調整、予算調整、広報・広聴のサービス窓口などの学校経営に関わる機能の一層の充実を図った。あわせて、学校事務室の位置付けを経営・経理・庶務の3つの機能をもつ「経営企画型事務室」とし、組織名を「経営企画室」に変更した。

\*32 都立学校におけるマネジメントサイクルとは、生徒の実態やそのニーズを全教職員が把握した上で、校長が目指す学校像を掲げ、その学校像に向けて各年度に学校が重点的に取り組むべき事項を数値目標を含む具体的な目標として設定し(Plan)、目標達成に向けて1年間の学校経営を行い(Do)、結果を評価し(Check)、その評価を翌年度の学校経営目標に反映させていく(Action)、PDCAサイクルのことである。

\*33 学校運営連絡協議会とは、学校及び校長への支援体制を強化するため、学校運営に関して保護者や地域住民等の参画を求め、意見交換を行う場として平成13年度から全都立学校に設置している協議会である。学校運営連絡協議会の協議委員は、学校の実情に応じ、保護者、地域住民等から校長が推薦し、東京都教育委員会が委嘱している。協議会は、協議委員及び、校長、副校長、経営企画課(室)長、主幹教諭などの内部委員で構成される。また、学校評価を行うため、学校運営連絡協議会の中に、校長が選任した委員による「評価委員会」を置いている。

### イ 公募制人事異動の拡充

校長のリーダーシップによる組織的な学校経営の強化を図るため、現在、主幹教諭を対象としている公募制人事を、新たに主任教諭にも拡大します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
公募制人事異動の拡充	公募制人事の対象を主任教諭まで拡大	➡		

## (2) 校長の学校経営を支える経営企画室の機能の充実

校長がリーダーシップを発揮し、学校経営計画を着実に実行するためには、経営企画機能の充実を図ることが重要です。しかし、これまで経営企画室の経営企画機能の中核を担ってきた経営企画室長などの退職が進んでいることから、経営への関与に関するノウハウの継承が課題となっています。このため、各校において経営企画機能を担っている経営企画室の学校経営における企画立案及び進行管理に關与する方法を具体的に明示し、経営への関与を実践する体制を整備することで経営企画室の機能を充実し、校長の学校経営を支えていきます。

### ア 経営企画室の経営参画の推進

都立高校における経営企画室の経営参画の状況、副校長、主幹教諭、主任教諭、教諭等との連携の状況などを分析・検証し、経営企画室が経営参画すべき事項別の具体的な事例などを取りまとめ、ガイドライン化するなどして活用することで、更なる経営企画室の経営参画を推進し、校長の学校経営を支えます。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
経営企画室の経営参画の推進	経営企画室の経営参画状況等の分析・検証	取組事例集の作成・活用による経営企画機能の充実	➡	

### イ 経営企画室職員の資質・能力の向上

経営企画室職員の経営企画に参画する能力を向上させるため、職層や経験に応じた体系的な研修プログラムを実施します。

また、経営企画室の実務研修においても、経営的視点を取り入れた研修を実施します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
経営企画室職員の資質・能力の向上	研修プログラムの研究・開発	実施	➡	

### (3) 学校経営に対する組織的支援の推進

計画的で組織的な学校経営を実践するためには、具体的な学校経営計画の提示や、経営のマネジメントサイクルの確立が必要です。このため、これまでの学校経営の仕組みの検証と見直しを図り、新たな学校経営手法を開発するなど、東京都学校経営支援センター<sup>\*34</sup>や東京都教職員研修センターがもつ機能を一層活用し、より効果的な学校経営に資する仕組みを構築します。また、校長、副校長、主幹教諭などのマネジメント能力を一層向上させます。

#### ア 学校経営の充実と見直し

これまで東京都学校経営支援センターが蓄積してきた学校経営のノウハウを、各校の経営改善に反映させる仕組みを構築し、各校がマネジメントサイクルに基づく自律的な改革による学校経営を実践できるよう支援します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
学校経営の充実と見直し	学校経営のノウハウを、各校の経営改善に反映していく仕組みの構築	学校経営支援センターによる経営支援での活用	→	

#### イ 管理職及びミドルリーダー層のマネジメント能力の向上

平成20年10月に都教育委員会が作成した「校長・副校長等育成指針」の見直しを行い、教育管理職任用後の育成方針を整理するとともに、教育管理職研修を拡充するなどの取組により、教育管理職のマネジメント能力の向上を図ります。また、ミドルリーダー層への学校経営に対する意識付けと計画的なマネジメント能力の育成を図る研修を充実させます。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
管理職及びミドルリーダー層のマネジメント能力の向上	「校長・副校長等育成指針」の見直し	教育管理職研修の拡充	→	
	ミドルリーダー層への研修内容の充実に向けた検討	ミドルリーダー層への研修の充実	→	

<sup>\*34</sup>東京都学校経営支援センターとは、校長のリーダーシップの発揮による一層の自律的な学校経営の実現と、学校事務室の経営面の機能強化により、都立学校教育の質的な充実を図り、都民の期待に応える学校づくりを実現させるため、平成18年4月に都内6箇所を設置された機関のこと。東京都学校経営支援センターでは、担当職員による月1回程度の学校訪問を通して、学校の課題を的確に把握し、学校の実態に応じた機動的できめ細かい支援を行っている。また、庶務、経理、施設等の事務の集約処理を行うとともに、IT化・アウトソーシングにより事務の軽減化及び効率化を図っている。

#### (4) 教科における組織体制の整備

校長が定める学校経営計画の達成に向け、校務分掌だけでなく教科においても組織的な体制の下で進行管理や調整などが行われる必要があります。このため、教科における組織体制を整備します。

##### ア 教科主任の導入

校長が定める学校経営計画の目標に向かって、個々の教員がもつ力を最大限発揮しつつ組織が一体となって教科指導を行う必要があります。このため、生徒の学力の伸長に向け、教科ごとのリーダーとなる教科主任を置き、同一教科内での指導の進行管理や指導内容を統一して実施するための調整、教科間の指導内容や方法の調整など、新たに、その職務内容を明示することなどにより、教科指導における組織体制を整備します。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
教科主任の導入	教科主任の導入の検討	教科主任の導入	➡	

#### (5) 外部人材の活用

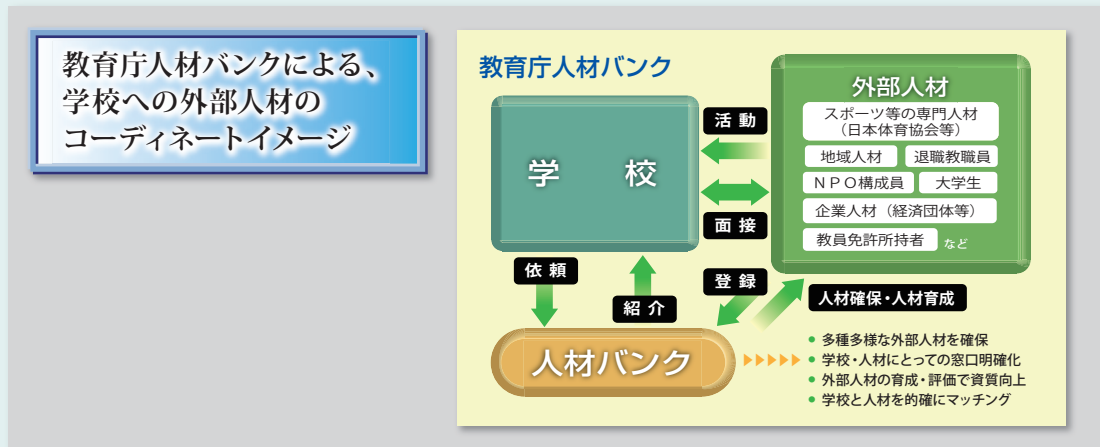
学校が抱える様々な課題に対応しつつ、教育内容の充実等による魅力ある学校づくりを更に進めるため、様々な分野の外部人材を円滑に活用し、教員と外部人材の連携により、それぞれが専門性を発揮することで、学校の教育力を高めます。

##### ア 多様な外部人材の活用

都教育委員会が平成22年度に設置した人材バンクにより、豊富なノウハウと経験を有する退職教員、地域住民、大学生、NPO、企業など、学校教育に有用な様々な分野の優れた人材を広域的に確保し、学校のニーズに応じた人材をコーディネートして活用してきました。

今後も、これらの多様な外部人材を、学校において安定的、効果的に活用していくための取組を推進し、学校での円滑な外部人材の活用を進めます。これにより、教員と外部人材が連携しながら、それぞれの専門性を発揮させることを通して学校の教育力を高めます。

項 目	実 施 計 画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
多様な外部人材の活用	教育庁人材バンクによる外部人材の活用	多様な外部人材を安定的・効果的に活用	➡	



## (6) 地域との連携協力

地域社会との確かなパートナーシップの下での円滑な学校運営に向け、外部の評価を学校経営に反映させるとともに、学校の教育活動の確保を図った上で、施設の開放や公開講座の実施など開かれた学校づくりに取り組むことで、魅力ある学校をつくります。

### ア 外部の評価の学校経営への反映

学校運営連絡協議会による外部評価の項目を検証し、改善を図るなど、地域社会や保護者の意見を適切に学校経営に反映させます。

項目	実施計画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
外部の評価の学校経営への反映	評価項目の検証・見直し	見直しによる実施	➡	

### イ 開かれた学校運営の推進

施設の開放や公開講座の実施について、学校の教育活動の確保を図った上で、地域との連携に向けた学校の教育力の提供方法について見直しを図り、順次実施していきます。

項目	実施計画			
	24年度	25年度	26年度	27年度
開かれた学校運営の推進	見直し	見直しに基づき順次実施	➡	