

第 3 章 都民に信頼される学校経営の確立

1 各学校へのマネジメントシステムの導入

【現状と課題】

都立高校は、地域や学校及び生徒の実態、保護者の意向等を踏まえ、直面する課題の解決に向けて、具体的な学校経営目標を定め、組織的・計画的に教育活動を展開する必要があります。

このため、都立高校は数値目標も含んだ組織としての学校経営上の目標を的確に設定して、学校経営を実施し、その成果を検証した上で、教育活動の継続的改善を図っていくマネジメントシステムを導入する必要があります。

【改革の方向】

(1) 学校経営計画の策定（新規）

学校の個性化・特色化を図り、自律的改革を推進するために、計画を立て、実施し、評価を行い、改善を図るマネジメントサイクルの仕組みを導入する必要があります。

このため、全ての都立高校で、中・長期的視点から目指す学校像を明らかにし、当該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した学校経営計画を策定します。

学校経営計画は、各学校のホームページなどにより都民に広く公開し、説明責任を果たすとともに、生徒の進路選択や社会とのつながりに寄与するものとします。

項目	第1次実施計画 9年度～11年度	第2次実施計画 12年度～14年度	新たな実施計画			
			15年度	16年度	17年度	18年度
学校経営計画 の策定			全都立学校で 「学校経営計 画」を策定し 公表	毎年全都立学校で策定し公表		
	目 標		経営計画策定 100%	経営情報の蓄 積と経営手法 の調査・研究 体制確立	調査・研究成 果の普及方法 の確立	各学校への経 営手法の普及

東京都教育委員会ではこの学校経営計画に基づいて、各学校を評価し、支援及び指導を行います。また、学校経営のノウハウや方法論を調査・研究し、他の学校に普及させる仕組みをつくり、都立高校全体で経営の質的向上を図っていきます。

(2) 外部評価の推進 (後掲<51ページ>)

(3) 年間授業計画の公開と生徒による授業評価 (前掲<26ページ>)

(4) 学校別バランスシートの作成 (新規)

各学校の財務状況を明らかにし、費用対効果の分析に資するため、各学校別にバランスシートを作成し、都民に公開します。

学校別バランスシートは、学校経営計画とともに学校の基本情報として、毎年公開します。これを活用して都立高校のより適正な財務運営・学校経営の在り方を検討します。

項目	第1次実施計画 9年度～11年度	第2次実施計画 12年度～14年度	新たな実施計画			
			15年度	16年度	17年度	18年度
学校別バランスシートの作成			試行校を拡大し作成公表	全都立高校で作成公表	毎年全都立高校で作成し公表	
	目標		作成校数 40校程度	作成校数 全都立高校	各種分析や活用	

2 東京都教育委員会の組織的支援 (都立学校経営支援委員会)

【現状と課題】

東京都教育委員会は、これまで関係各部・課がその所掌事務に関して、それぞれの観点から学校を評価し、必要な支援及び指導を行ってきました。

校長がリーダーシップを発揮し、組織的取組を進める都立高校等に対し、東京都教育委員会の関係各部が横断的に総合評価を行い、この評価に沿って学校の支援及び指導を行う必要があります。

【改革の方向】

(1) 学校経営診断書の作成 (新規)

都立高校が抱える様々な問題や各校の取組状況を把握して、東京都教育委員会と

バランスシート：都の「事業別バランスシート作成マニュアル」に沿って、「貸借対照表」だけでなく、「キャッシュフロー計算書」と「行政コスト計算書」を加えた三表を作成する。

貸借対照表：官庁会計のストック情報欠如への対応として作成し、各学校の資産と負債の状況を説明。資産投資状況を明らかにする。

キャッシュフロー計算書：各年度の資金の収入支出状況を説明。各学校のその年度の都の一般財源(税金)の投入額を明らかにする。

行政コスト計算書：民間企業の損益計算書にあたるもので、固定資産の減価償却費等、現金収支をともなわないコストも計上することで、学校の運営コストを明らかにする。

しての的確な支援及び指導をするために、学校経営計画、校長へのヒアリング等、教育庁各部の情報を集約して、学校別の経営診断書を作成し、学校の自律的改革を促進していきます。

(2) 学校経営情報のデータベース化 (新規)

学校経営計画や学校別バランスシート、さらに学校の基本的な情報等を学校経営情報としてデータベース化していきます。

また、これらの情報をできる限り共有化し、ナレッジマネジメント 化を積極的に推進することで、各学校の事務の効率化を図るとともに、蓄積された各種情報や知識を各学校で積極的に活用し、学校の経営能力の向上を図ります。

(3) 学校経営の重点支援

学校の自律的改革への取組及び中長期的経営ビジョンを評価し、重点支援校を指定して予算、施設、人事、カリキュラムの作成等で支援することにより、学校の改革を一層促進します。このことにより、他の都立高校においても個性化・特色化を促進する波及効果を生み出し、都民に信頼される学校づくりを進めていくことができます。

重点支援校に対し、学校の計画に基づき、指定期間として3年間の支援を行い、一層の改革の推進を図ります。この指定期間において、有効な成果を挙げることは学校の責務となりますが、「都立学校経営支援委員会」においても、学校の実態を評価していきます。

ア 重点支援予算の創設 (新規)

多様な外部講師の活用や教材研究、教育環境の整備(備品・施設整備等)などにより、授業改革等を促進することができるよう重点的な予算の支援を行います。

項目	第1次実施計画 9年度～11年度	第2次実施計画 12年度～14年度	新たな実施計画			
			15年度	16年度	17年度	18年度
重点支援校 指定			重点支援校の支援			→
			指定	支援		→
			指定	支援		

ナレッジマネジメント：ITを駆使して、職員が様々な業務経験で得た専門知識、ノウハウ、情報などを組織全体で一元管理して、組織内のネットワークで情報交換し、組織内外の問題解決、技術・企画・開発に結びつけ活用すること。

イ 都立学校教員を対象とした公募制度の導入（新規）

東京都立学校教員公募制度は、都立学校を取り巻く環境の変化や都民の多様な期待に的確に応え、特色ある学校づくりを推進するために、意欲と熱意ある人材を適所に配置し、有効に活用することを目的として、平成 14 年度から進学指導重点校で実施しています。

今後は、他のタイプの学校にも導入を進めていきます。

（４）課題のある学校への指導・助言（新規）

各学校は、学校経営計画を基本として自主的・自律的に改革に取り組むこととなりますが、東京都教育委員会としてその取組状況を評価し、課題や改善を図るべき問題点があると評価した学校に対し、指導方針を策定し適切な指導・助言を行い、学校自らが具体的な対策を講じることにより、学校の改革を促進していきます。

3 経営体としての自律性確立

【現状と課題】

都立高校には、東京都教育委員会のこれまでの都立高校に対する制度面の改革に加え、自主的・自律的、持続的に改革を進めていくことが求められています。

このため、教育の質的向上を目指して、校長がリーダーシップを発揮し、学校が組織的取組を進められるよう、学校運営組織を充実するとともに、予算、人事等に関する校長の権限を拡大することが必要です。

【改革の方向】

（１）校長の裁量権限拡大

ア 自律経営推進予算（校長のリーダーシップを発揮できる予算制度）の創設（新規）

都立高校が、生徒や保護者、地域社会の要請に応じ、自律的に特色ある教育活動を展開するために、学校現場の経営者である校長がリーダーシップを発揮できるよう校長の裁量権限の拡大を図ります。

このため、学校の教育活動をマネジメントする仕組みである学校経営計画を予算面で支え、校長の経営職能を充実するとともに、学校独自の特色ある教育活動、教育の質的向上に資することができるよう、各学校へ画一的に配付し、学校の主体性が発揮しにくい予算制度を見直し、校長が主体的に予算執行計画の策定から執行まで行う仕組みを構築します。校長権限の拡大を図ることにより、各学校の教育目標を効率的かつ効果的に達成する組織的な取組を促進し、学校経営の一層の向上が図れるものとなります。

項目	第1次実施計画 9年度～11年度	第2次実施計画 12年度～14年度	新たな実施計画				
			15年度	16年度	17年度	18年度	
自律経営 推進予算 の創設			自律経営推進予算 の創設 (全都立学校)				→
	目 標		マネジメントサイク ルの実施 100% ・学校経営計画の策定 ・計画に沿った実施 ・実施状況の評価				→

イ 校長経営ビジョン実現に資する人事異動制度（新規）

校長の経営ビジョンに基づいた人事異動を実現するため、教員の定期異動実施要綱を見直し、校長の人事配置計画を支援します。

また、主幹級職教員の「定期異動実施要綱」を新たに制定し、校長の意向がより一層反映できる人事異動の仕組みを確立していきます。

（2）経営責任者としての校長の在任期間の延長（新規）

校長が計画的な学校運営を果たすには、現在の在任期間は短いものとなっています。今後は、5年在任を基本目標とし、そのため当面、平均在職期間を4年に伸ばします。

（3）教育管理職研修の実施（後掲<54ページ>）

（4）主幹制度の導入（新規）

学校に、教頭を補佐し、教員のリーダーとして、所管する校務分掌を適切に進行管理することを主な職責とした指導・監督権限をもった新たな職「主幹」を設置して、学校の課題解決能力を向上させ、教育課題や保護者・都民の要請に、迅速かつ的確に対応していきます。

項目	第1次実施計画 9年度～11年度	第2次実施計画 12年度～14年度	新たな実施計画				
			15年度	16年度	17年度	18年度	
主幹 制度 の 導 入			主幹級職員の配 置				→
	目 標		全日制課程 1名配置 定時制課程 1名配置	全日制課程 1～2名配置	全日制課程 2～3名配置	全日制課程 3～4名配置	

主幹は、原則として全日制課程に6名、定時制課程に1名を基本として、平成21年度までに配置するよう目指します。

主幹は「教務主任」「生活指導主任」「進路指導主任」「学年主任」をそれぞれ兼務します。

(5) 企画調整会議の活用（新規）

企画調整会議は、学校全体の業務の企画立案、連絡調整等を行うための校長、教頭、事務(室)長、教務・生活指導・進路指導をそれぞれ担当する主幹(主任)や各学年を担当する主幹(学年主任)を構成員とする校長の補助機関で、学校経営の中核機関です。このため、企画調整会議が各都立学校で組織的に機能し、学校が一丸となって学習指導、生活指導、進路指導等を行い、学校経営の更なる向上を図れるよう指導・助言していきます。

4 学校を支える人材の採用・活用

【現状と課題】

少子化による生徒数の減少により、教員定数は減少し新規教員の安定的な採用が困難な状況になっています。このため、教員の年齢構成に歪みが生じ、学校の活力低下、学校の中心となる教員や将来の幹部要員の不足などの問題が生じる恐れがあることから、長期的な展望に立った計画的な教員採用と配置が必要となっています。また、教員にふさわしい人物を採用するための採用選考制度の工夫改善、多様化する学校に対応し得る人材活用の仕組が必要になっています。

【改革の方向】

(1) 長期的な展望にたった計画的な教員採用と配置

様々な教育課題を解決するためには、多様な選択科目の開設や多様な学習集団による弾力的な授業展開等が有効です。このため、必要な定数改善ができるよう、生徒数の見込みや教員の退職動向等も踏まえ、長期的な展望に立って、計画的に教員を採用し、配置します。

ア 多様な選択科目の開設

生徒の多様な興味・関心や進路希望に応じた多様な選択科目を開設できるよう教員の配置を行います。

イ 多様な学習集団による弾力的な授業展開等

生徒の多様化に対応した弾力的な授業展開等ができるよう教員の配置を行います。

(2) 教員採用方法の改善

幅広い視点からの人物観察と評価を行い、資質・能力に優れた教員を採用するため、教員採用に当たっては個人面接に加え集団討論を実施しています。平成9年度実施の選考からは、面接委員に民間の人事担当者を起用しています。

今後も、民間人の面接委員の起用のほか、面接方法を含めた選考方法の在り方を検討し、人物重視の採用選考を実施していきます。

(3) 中学校・高等学校共通枠の設定

東京都の公立中学校及び都立高校の教員採用については、従来別々に行っていましたが、中学校・高校が相互に緊密な連携を図り、相互理解のもとに継続性・一貫性を持った教科指導・生活指導が可能となるよう、平成12年度(13年度選考)から中学校・高等学校共通枠を設定して採用選考を実施しています。中高一貫教育校への教員配置等も視野に入れて、引き続き共通枠を設けていきます。

(4) 教員養成等に関する大学との連携

活力ある学校教育の推進・充実のためには、直接生徒の指導に当たる教員の資質や力量によるところが大きいことから、教員の養成、採用、研修の充実を図ることが重要であり、そのために教員養成等に関する大学と東京都教育委員会との連携を一層推進していきます。

将来、教員を目指す大学生等に対して、「指導主事等による大学生のための特別講義」を実施します。

(5) 学校外の人材の校長任用 (新規)

個性や特色ある学校づくりを推進し、教職員の一層の意識改革を図るため、民間で培った経営手腕や強いリーダーシップを有する学校外の人材を都立高校の校長に任用します。

(6) 都立学校教員を対象とした公募制度の導入 (前掲<46ページ>)

(7) 人事考課制度 (新規)

教育管理職は、日常の授業観察、自己申告の面接等を通じ、教育職員に対し指導を行うとともに、1年間の目標に対する成果を業績として評価し、次年度に向けた指導、助言を行います。これにより、教育職員の資質能力の向上と学校組織の活性化を目指します。

(8) 長期社会体験研修の実施

学校外の様々な機関で体験を積み、視野や見識を広げることにより、これらを通じて得られた経験を学校教育の場に還元し、教育の抱える諸課題に適切に対応する能力を養うことを目的とし、教員を民間企業や東京都の行政機関等へ派遣する研修を実施します。

5 アカウンタビリティの向上

【現状と課題】

各都立高校は、学校の教育目標や教育課程、進路の状況等の活動を、都民に具体的にわかりやすく説明する責任があります。

また、授業の公開や学校運営連絡協議会を通して、保護者や地域等、学校外部から評価を求め、教育活動の質的向上を図る必要があります。

さらに、それぞれの学校像を広く都民に公開することが必要です。

【改革の方向】

(1) 学校経営内容の都民への公表 (新規)

学校経営計画等の学校経営内容、学校の個性化・特色化に向けた取組や日常の教育活動を学校が開設するホームページに登載するなど、学校の活動をわかりやすく都民に公表・公開します。

また、学校の教育活動を財務面から明らかにする学校別バランスシートも公表します。このように、都民に学校の様々な情報を積極的に提供することにより、都民に信頼され、選ばれる学校づくりを進めます。

(2) 授業公開の推進 (後掲<52 頁 -ジ>)

(3) 外部評価の推進 (後掲<51 頁 -ジ>)