

校長・副校長等育成指針

平成20年10月

東京都教育委員会

目 次

1	校長・副校長の現状と課題	1
2	求められる校長・副校長像	3
3	校長・副校長等育成上の現状と課題	4
4	校長・副校長等育成の基本的な視点	5
5	校長・副校長に求められる能力	7
6	能力を育成するための内容及び方法	10
(1)	職層や時期に応じた育成の重点	10
(2)	職層や時期に応じて育成する能力の内容	11
(3)	具体的な育成方法	12
	管理職候補期間	12
	副校長昇任時	16
	校長任用前	20
	校長昇任時	24

(別添) 学校経営における副校長の役割の明確化

1	人事考課における副校長の役割	26
2	校内人事における副校長の役割	29

1 校長・副校長の現状と課題

(1) 学校の現状

現在の学校は、学力向上や健全育成、地域との連携や安全確保など、多様な課題を抱えている。また、社会状況の変化の下、保護者から学校への期待が高まり、一部には、理不尽とも言える要望を受けるなど深刻な事態も生じている。さらに、小中学校における学校選択性の広がりや、都立高校における学区制撤廃などから、学校は地域から評価され選ばれる存在となり、各学校は教育活動に、それぞれ独自の工夫・改善が求められるようになっている。

(2) 校長・副校長に求められるもの

学校が抱えるこうした課題は、一人一人の教員の努力だけでは、到底解決が困難である。校長のリーダーシップの下、学校組織を挙げて取り組まなくてはならない。

校長・副校長には、学校や地域の実態・課題を把握し、課題解決に向けた経営目標を設定し、その内容を所属職員一人一人に理解させ、力を結集し、目標に基づく組織的な教育活動を実施するなどの学校マネジメント能力が強く求められている。

(3) 校長・副校長の現状

「団塊世代」の校長・副校長の大量退職が進む一方、管理職選考受験年齢層の人数が少ないことに加え、受験率が近年大幅に低下していることから、校長・副校長の人材不足が進んでいる。先に選考制度の見直しを行ったところであるが、その効果は限られたものに留まっており、特に小学校副校長については、早急な対応が必要となっている。

また、現職の校長や副校長、特に副校長の中で、精神疾患による病気休職が近年増加している。校長や副校長が欠けることは、学校経営に支障を来たすばかりでなく、保護者や地域の学校への信頼にも重大な影響を及ぼすものと考えられる。

(4) 指針の策定

学校経営の担い手が不足し、次代のリーダーを十分育成できていないということは、学校教育全体への信頼を揺るがしかねない深刻な事態である。校長・副校長の職務の在り方や処遇の見直しに取り組むとともに、次代の学校経営を担うべき人材を確保し、しっかりと育成していくことが必要である。このため、都及び区市町村教育委員会並びに校長・副校長が、管理職候補者を副校長、さらに校長まで、計画的に育成していくための指針として、この「校長・副校長等育成指針」を策定することとした。

2 求められる校長・副校長像

現在の校長・副校長には、教育に対する都民の期待を理解し、その職責の重大さを自覚して、充実した学校経営を推進できる能力が求められている。

これらの能力を育成するために、求められる校長・副校長像は以下のものである。

(1) 経営者として優れた人物

- ・ 課題を把握し、解決する能力や実行力があり、学校が組織として機能するようにリーダーシップを発揮する人物
- ・ 常に危機意識をもち、毅然とした姿勢で学校改革を推進する人物
- ・ 教育方針等の発信、保護者や地域住民の学校に対する要望の収集等が適切にできる人物
- ・ 所属職員の状況を把握し、適切に活用しながら課題解決を図る人物
- ・ 保護者や地域、関係諸機関と適切な協力・折衝のできる人物

(2) 優秀な人材を育成できる人物

- ・ 個々の職員の適性や能力を把握し、その職員にあった人材育成指導のできる人物
- ・ 所属職員の特性を見出し、人材発掘ができる人物
- ・ 人事考課について十分理解し、人事考課制度を効果的に活用しながら人材育成のできる人物

(3) 教育者として高い見識がある人物

- ・ 高い教育理念をもち、その理念に基づき、学校経営のできる人物
- ・ 教育に対する都民の期待を理解し、その職責の重大さを自覚し、実行する人物

3 校長・副校長等育成上の課題

副校長及び管理職候補者の育成については、現状では校長に任されている部分が多いが、校長によって所属職員の育成に関する意識に大きな差がある。また、管理職候補者から校長に至るまでのそれぞれの時期に応じた、育成すべき能力が明確に示されていない。そのため、配置された学校によって、管理職候補者の能力向上の機会に大きな開きが出ている。

例えば、管理職候補者が一般の主幹教諭と校内で同じ扱いを受けているため、管理職に向けての十分な育成が図られていない場合がある。

昇任直後の副校長は、サービス・学事・施設等の事務処理にかかわる時間が多く、学校経営者としての課題設定・解決、組織マネジメント、人材育成能力等の育成が十分に行われていない。

校長任用前の副校長は、校長になって直ちに求められる学校経営方針（学校経営計画）の作成等の能力育成が十分に行われていない場合や地域連携の能力育成が十分でなく、校長昇任後に地域住民との関係を悪化させたり、所属職員や保護者からの信頼を得られなかったりする場合がある。

昇任直後の校長の中には、学校での人材育成の意義を十分に理解せず、人材の抱え込みにより、優秀な人材を校長や副校長にすることを遅らせたり、適性のある者を、校長や副校長にすることができなかつたりする場合がある。さらに、校長の中には、育成の意欲はあるが、その手法が不適切で、十分な成果を上げられない場合があることも指摘されている。

また、校長は、校内で自らの能力育成について指導・助言を受けることが難しいため、自己啓発に積極的な者とそうでない者と、校長在職のうちに能力に大きな差が生じる場合があるなどの課題が指摘されている。

4 校長・副校長等育成の基本的な視点

現状でも、校長候補者研修や管理職候補者研修などを実施しているが、管理職として育成すべき能力を踏まえた研修になっているか、校内でのOJTを取り入れた体系的な研修となっているかなど検討すべき点も多い。そこで、校長・副校長育成上の課題に基づき、その育成の視点を示す。

(1) 校長・副校長に求められる具体的な能力の明確化

校長・副校長に求められる能力を明確にすることにより、校長・副校長育成に向けた適切な研修方法や内容を示すことができる。そこで、今回、管理職に求められる能力を明確にして、育成内容を具体的に示すことにした。

(2) Off-JTとOJTを効果的に組み合わせた育成方法の提示

力量ある校長・副校長を育成していくため、東京都教育委員会は、人材育成の在り方についてOff-JTとOJTを効果的に組み合わせた明確かつ具体的な育成体系を示す必要がある。また、主幹教諭として配置する管理職候補者についても、計画的な育成を行えるように検討する。

多様化する教育課題、経験豊富な教員の大量退職などの状況に対し、経営層である校長・副校長については、今まで以上に学校経営及び人材育成に関する能力が重要となっている。

副校長は、昇任時に学校事務管理やサービス管理に大きな負担がかかっていることから、任用前の時期と昇任時に学校事務管理やサービス管理の能力育成の充実を図っていく必要がある。それとともに、管理職候補者についても、円滑な学校運営を中心になって支えていくことができるよう、組織運営や人材育成にかかわる実践的な研修の充実を図っていくとともに学校管理職としての意欲を高める研修を行う。

(3) 副校長等の育成責任者の明確化

校長・副校長育成のための具体的な内容や方法を示しただけでは、育成の主体者が明確にならない。いつ、だれが、どのような体制で育成するのかを明確にすることが重要である。

副校長及び管理職候補者の人材育成責任者は、校長とし、人材育成に対する校長の意識を高める。また、校長の副校長等育成の能力を明確に評価するため、校長の業績評価に副校長等育成の項目を明記することも必要である。

さらに、校長だけに副校長の育成を任せていたのでは、十分な育成に結びつかない場合がある。そこで、学校経営支援センターや地区教育委員会も、校長の人材育成に取り組むとともに、副校長及び管理職候補者の人材育成について、校長を支援するシステムを整備する。

校長が、副校長の能力育成について、内容や方法を明確にして、具体的に指導・育成をする手段として、校長の自己申告書に副校長の能力育成の目標等を記入する欄を設けることを検討する。

5 校長・副校長に求められる能力

校長・副校長には、学校マネジメント能力が求められている。まず、学校や地域の実態・課題を踏まえて経営目標を設定し、これを達成するために仕事を管理し、人事管理を行う学校経営力である。

次に、地域対応、学校広報、外部人材活用などの外部折衝を円滑に進める力が、外部との連携を推進する上で、校長・副校長に求められる重要な能力である。

また、現在学校では、大量退職、大量採用に伴い、若手教員が急速に増加している。若手教員は、現所属校のマンパワーであるだけでなく、公立学校全体の将来を担う人的資産である。採用後若手教員を主任教諭昇任に向けて計画的に育成すること、さらには、主幹教諭、副校長、校長へと次代のリーダーに育てることは、学校管理職の重要な役割の一つである。

さらに、校長・副校長が、児童・生徒及び保護者・地域から信頼を得られ、所属職員から尊敬される人物であるためには、しっかりとした教育理念や使命感をもっているなど教育者としての高い見識が求められる。

そのため、校長・副校長に求められる能力を、学校経営力、外部折衝力、人材育成力、教育者としての高い見識の4点に整理し、その具体的な内容を示す。

注 主任教諭は平成21年度から任用開始予定である。

(1) 学校経営力

学校経営目標の達成

- 自校の現状を常に把握し、教育ビジョンを策定し、その実現に向け、経営戦略を構築できる。(課題設定)
- 目標達成に向けて、関係者等の意見を踏まえつつ、解決策の実現に向けて行動することができる。(課題解決)
- 教職員を最大限に活用し職務を効率的に行い、経営方針の実現に向け組織的な運営や進行管理ができる。(組織運営)
- 教育目標の具現化に向けて、学校の教育課程を編成・管理することが

できる。(教育課程管理)

所属職員管理

- 適切な学校組織・校務分掌を構成し、教職員を適材適所に配置し、非常勤講師等を適切に任用管理することができる。(配置管理)
- 教職員にサービスの厳正について徹底し、日常のサービスを管理し、職員団体等との対応を適切に行うことができる。(サービス管理)
- こころの健康づくりに関する正しい知識と心の健康問題に対する適切な対処方法を身につけている。(メンタルヘルス)

危機管理

- 学校事故等に対して、適切に危機管理対応することができる。
- 学校事故等に対して、緊急時にも組織的対応ができるように平素から準備することができる。

情報管理

- ホームページ、校内ネットワーク、ソフトウェア等を管理し、情報漏えい防止のため、セキュリティ管理を実施することができる。
- 校務に必要な情報を適切に収集、分析、活用することができる。

学校事務管理

- 児童・生徒や教職員の健康の保持増進を図るために、適切に健康診断を実施し、病気の予防に努めることができる。(保健管理)
- 児童・生徒の学籍を管理するとともに、入学者選抜を適正に実施することができる。(学籍等管理)
- 調査・報告書を効率的に作成し、文書管理規則等に基づき意思決定することができる。(文書事務管理)
- 学校経営計画に従って効果的な予算編成指針を策定し、執行管理をすることができる。(財務管理)
- 学校の施設・設備を適切に維持管理するとともに、学校施設を学校教育上支障のない限りにおいて地域開放することができる。(施設管理)

(2) 外部折衝力

保護者、地域対応

- 保護者、地域、関係機関の意見や要望を的確に把握し対処することができる。
- 保護者会や学校説明会などで説明責任を果たしていくことができる。

学校広報

- 学校の広報活動を通じて、地域等に教育内容の理解を図り、信頼を高めることができる。

外部人材活用・連携

- 学校の教育計画や教育活動に地域社会の参加を促し、適切に外部人材を活用できる。

関係諸機関との連携

- 学校教育の課題解決に向け、教育委員会・学校経営支援センターと適切な連携、折衝することができる。
- 教育活動推進のため、警察や児童相談所等関係諸機関との連携、折衝をすることができる。

(3) 人材育成力

人材発掘

- 学校の組織体制の充実を図るため、主幹教諭候補・管理職候補者等を発掘し、育成することができる。

人材育成指導

- 日常の仕事を通じて、また、それ以外のあらゆる機会を通じて、仕事に必要な知識や技能、態度などについて指導・助言することができる。
- 所属職員のキャリアプランについて適切な指導・助言をすることができる。

人事考課

- 人事考課制度について、十分に理解する。
- 自己申告面接時に所属職員に対して、適切な指導ができる。
- 授業観察や種々の職務実績に基づき適切に業績評価を実施し、評価内容を説明することができる。

校内研修企画

- 学校の抱える教育課題に応じて、校内研修の企画・運営を適切に管理することができる。

(4) 教育者としての高い見識

使命感

- 学校の校長・副校長として、都民の期待を理解し、職務の重要性を自覚することができる。

教育施策への理解

- 国・都・区市町村教育委員会の教育施策等について、情報を収集し、その内容を理解することができる。

教育理念

- 保護者や地域住民等が理解できる教育哲学をもち、理念に基づき学校経営をすることができる。

6 能力を育成するための内容及び方法

(1) 職層や時期に応じた育成の重点

職層や時期（管理職候補期間、副校長昇任時、校長任用前、校長昇任時）に応じて能力育成の重点を定めることにより、O f f - J T や O J T で効果的な育成を図ることができる。

以下、職層や時期に応じた能力育成の重点を示す。

管理職候補期間

主幹教諭として、通常の授業や校務分掌を行いながらの人材育成であるため、O J T として取り組ませやすい自分が担当する分野の学校経営目標の達成、副校長になってすぐに必要となる所属職員の管理力及び保護者・地域への対応についての能力育成を重視する。

副校長昇任時

管理職として、学校全体を見通した課題設定、課題解決力が必要になるため、全体にかかわる学校経営目標の達成の能力育成を重視する。また、学校事故等に直接対応することや地域住民と折衝する機会が増大することから危機管理力等の育成と地域人材を活用する力の育成を重視する。

校長任用前

校長には学校経営の責任者として、所属職員の能力を最大限に発揮させ課題を解決する力が強く求められる。そのためには、組織運営力や人材育成力が必要であり、校長昇任時にすぐにそれらの能力を活用できるように学校経営目標の達成の能力を重点的に育成する。

また、所属職員をリードし保護者や地域から信頼されるためには、高い見識や使命感が必要であり、しっかりとした教育理念を身に付けさせておく。

校長昇任時

次代の校長・副校長を育成することは、学校組織を維持・発展させるためにも重要であり、校長の責務でもある。そのため、校長昇任時には、人材育成指導や人材発掘などの人材育成能力の育成を重視する。

(2) 職層や時期に応じて育成する能力の内容 (は重点育成項目)

時期	学校経営力	外部折衝力	人材育成力	教育者としての高い見識
管理職候補期間	学校経営目標の達成	保護者・地域対応	人事考課	教育施策の理解
	所属職員管理	学校広報	校内研修企画	
	危機管理			
	情報管理			
	学校事務管理			
副校長昇任時	学校経営目標の達成	保護者・地域対応	人材発掘	教育施策の理解
	所属職員管理	地域人材活用	人材育成指導	
	危機管理	外部機関連携	人事考課	
	情報管理			
校長任用前	学校経営目標の達成	保護者・地域対応	人材発掘	使命感
	所属職員管理	外部機関連携	人材育成指導	教育施策の理解
	危機管理			教育理念
校長昇任時	学校経営目標の達成		人材育成指導	
	危機管理		人材発掘	

(3) 具体的な育成方法

管理職候補期間

ア 育成方針及び育成の重点

管理職候補者の育成に関しては、東京都教職員研修センターが教育管理職候補者研修を実施している。これは、教育管理職選考合格の翌年から、副校長として必要な資質・能力の向上を図ることを目的に実施している。その際、単なる講義形式の研修にとどまらず、演習形式の研修の改善・充実に努め、課題解決能力の一層の向上を図るようにしているが、副校長となり、すぐに必要な実務に関する研修に関しては、十分であるとはいえない。

平成19年10月実施の「東京都副校長等の職務実態調査」によれば、昇任1年目の副校長の残業時間が長くなる最大の要因は、「服務・学事・施設・設備の管理」がある。特に、「サービス管理」は、副校長として着任するとすぐに必要となる職務であるとともに、それまで全く経験がなく、専門的な知識と適切な実施を求められ、昇任時の副校長にとって、負担の一つになっている。

副校長昇任時の負担を軽減するため、副校長に昇任する前にこれらの能力を育成していく必要がある。そのため、校長・副校長を目指す時期に実務研修等によりサービス管理や学校事務管理の基本を学び、副校長の任用前の時期に校務運営全体の進行管理をする能力の育成が必要である。

また、校内においても、管理職候補者は、一般の主幹教諭と同様な職務を与えられている学校が多く、管理職候補としての十分な育成が図られていない現状がある。副校長への任用前の時期に、副校長に昇任した際に円滑に職務遂行できるよう、副校長の監督の下、日常の副校長の業務の一部を担当させ、副校長として必要な仕事の管理や人事管理、人材育成、実務処理を学ばせていく必要がある。

しかし、副校長への任用前の時期は、主幹教諭として重要な分掌業務を統括しており、担当分掌の職務に加えて、実務研修が加わることが管理職候補者の負担要因となることが考えられる。副校長は、日常の業務を通して実務処理を学ばせる場合においても、ただ自分

の業務の負担を軽減するために、一方的に業務を担当させることなく、常に人材育成の観点から次ページに示すような業務の一部を育成の視点から計画的に担当させる必要がある。

例えば、主幹教諭の負担過多とならないために、学校の実情に応じて、管理職候補者を既存の分掌担当からはずし、新たな業務を担当する分掌として学校運営部を設置し、管理職候補者に学校運営部を担当させることも考えられる。

その場合には、都立学校においては、以下の職務が考えられる。

- 入学者選抜業務、募集対策
- 危機管理
- ホームページ管理
- 校内ネットワークの管理、ソフトウェアの管理
- P T A 対応
- 校内研修企画・運営

また、小・中学校において、学校運営部を設置し、管理職候補者に担当させる場合には、以下の職務が考えられる。

- 危機管理
- ホームページの管理
- 校内ネットワークの管理、ソフトウェアの管理
- P T A 対応、地域対応
- 校内研修企画・運営

ただし、小・中学校の場合は、管理職候補者を既存の分掌からはずることが困難である等の制約があるため、管理職候補者に学校運営部を担当させるのは、教務主任・生活指導主任を担う教員がいる場合に限られる。管理職候補者が、主幹教諭としてこれらの業務を担う場合は、校内で調整し、管理職候補者の授業時数を軽減する等の配慮が必要である。

管理職候補者には、上記の職務の管理のほか、各分掌の連絡・調整に当たらせながら、副校長としての資質・能力を育成していく必要がある。

イ 育成の具体的内容（管理職候補期間）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成 (課題設定・解決)	自分の分掌について、課題把握から解決まで、計画書を作成させ、運営させる。(OJT 通年)
	副校長の指導の下、教科課程調書〔都立学校〕・組織票〔区市町村立学校〕を作成させ、講師時数の算出等に携わらせる。 (OJT 後期)
所属職員管理 (人事管理)	非常勤講師の任用等における PAS システムの活用方法〔都立学校〕又は講師任用事務手続き〔区市町村立学校〕を習熟させる。(Off - JT)
所属職員管理 (服務・労務管理)	副校長から服務に関する諸帳簿(年休簿や出張命令簿等)の記入の仕方を学ばせる。(OJT 通年)
	所属職員への対応について、ロールプレイング等を交えて学ばせる。(Off - JT)(OJT 後期)
	判例等を基に教育法規等について学ばせる。(Off - JT)
所属職員管理 (メンタルヘルス)	自己のストレスへの予防対処や心の健康の保持・増進について学ばせる。(Off - JT)
危機管理 (防災)	(学校運営部に配置し、)防災訓練の企画及び進行管理に当たらせる。(OJT 前期)
	防火管理責任者の資格を取得させる。(Off-JT 7・8月)
情報管理 (セキュリティ対策)	(学校運営部に配置し、)ホームページの管理、校内ネットワークの管理、ソフトウェアの管理に当たらせるとともに、情報漏洩の防止等のルール作り等、セキュリティ対策に当たらせる。 (OJT 前期)
学校事務管理 (学籍管理)	(学校運営部に配置し、)入学選抜に関する業務の担当責任者に据える〔高等学校〕。入学者数の確認業務に当たらせる〔小・中学校・特別支援学校〕。(OJT 後期)
学校事務管理 (文書事務管理)	担当分掌に関連する調査・報告書の作成に関して、事務職員と連携を図りながら進行管理させ、起案の関与者として意思決定に関わらせる。(OJT 通年)
	定例的な調査の内容、時期、必要なデータ収集について、事務職員との連携も含め副校長から学ばせる。(OJT 前期)

外部折衝力	
身に付ける力	内容・方法
保護者・地域対応 (要望掌握・対処)	(学校運営部に配置し、)学校運営連絡協議会【都立学校】又は学校評議員【区市町村立学校】の事務局を担当させ、学校評価に当たらせるとともに、PTA との連絡調整に当たらせる。 (OJT 通年)
	保護者・地域からの学校への様々な要望等に対する対処の仕方を学ばせる。 (Off - JT)
	副校長とともに地域から苦情があった場所に向かわせ、対応させ、事後処理をさせる。 (OJT 随時)
学校広報 (学校説明・広報)	新入生保護者説明会の企画・立案・運営の進行管理に当たらせる。 (OJT 後期)
	(学校運営部に配置し、)ホームページの管理を担当させるとともに、募集対策等の広報活動に当たらせる。 (OJT 後期)

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人事考課	人事考課制度の理解と適正な業績評価を実施するため、評価者訓練を受けさせる。 (Off - JT)
校内研修企画	(学校運営部に配置し、)校内研修の企画・運営・管理に当たらせる【都立学校】。校内研修の企画・運営の助言をさせる【区市町村立学校】。 (OJT 通年)

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
教育施策への理解(教育法規)	東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせる。 (Off - JT)

* 「OJT 前期」は、おおむね4月から9月までの時期を、「OJT 後期」は、おおむね10月から3月までの時期を示す。

副校長昇任時

ア 育成方針及び育成の重点

副校長の育成に関しては、東京都教職員研修センターが、目標管理、進行管理をする能力を育成するため、「リーダーシップ」、「危機管理能力」、「的確な課題解決に向けた行動力」、「人材育成能力」、「外部折衝能力」を高める研修を実施している。学校の組織運営や管理等の職務を適切に遂行していかなければならない副校長には、マネジメント力や人材育成の能力を備えた管理職としての資質の向上は欠かせないものであり、研修の果たす役割はますます重要なものとなっている。

特に、様々な学校に対する要望への対処の仕方、東京都の教育施策、教育関連法令の改正、学習指導要領改訂など新たな教育課題については、副校長研修の中で、効果的に研修を進めていく必要がある。

また、校内においては、校長が育成責任者となり、力量のある副校長、さらには校長となる人材を育成していくことが重要である。しかし、校長によっては、副校長育成に関して意識に大きな差があり、一部に育成の視点を持たず、校長の補助的な仕事をさせたり、学校経営への参画を著しく制限したりする者もいる。副校長の職務状況を的確に把握し、適切なアドバイスを与え、学校経営に積極的に関与させることにより、副校長の経営参画意識を醸成させ、経営能力の一層の涵養を図る必要がある。

副校長昇任時には、副校長として実際に「サービス・学事・施設・設備の管理」等を行いながら、これらの管理能力を高めていくが、これらに関しては、校長が指導・育成することが少ない実態もあり、はじめにこれらの管理に当たる副校長は一人で問題を抱え、苦慮していることもある。校長は、これらの管理をすべて副校長に任せてしまうのではなく、副校長の育成責任者として、時には自分の副校長時代の経験を話しながら、適切に職務状況を把握し、副校長のこれらの実務能力の育成を図らねばならない。

また、副校長の中には、「サービス・学事・施設・設備の管理」等を様々な工夫を凝らして行っている者も多い。副校長連絡会等を活用し、先輩副校長の管理方法を学ぶことにより、より計画的・効率的な管理方法を身につけていくことも可能である。副校長連絡会で、副校長が学

校経営上の悩みをお互いに気軽に相談することにより、横のつながりを確保し、孤立しないようにすることが、副校長のメンタルヘルスにも繋がる。

学校経営計画の策定、教育課程の編成・管理、校内人事及び人事考課などは、いずれも最終的には校長の権限と責任において行われる職務である。しかし、これらを策定するための資料・情報等は、副校長が掌握していることが多い。これらの策定に副校長を積極的に関与させることにより、副校長の経営参画意識を醸成させ、経営能力の一層の涵養を図る必要がある。

例えば、研修内容として、以下のようなことが考えられる。

- 校長の経営方針を踏まえながら、各分掌の主幹教諭等から現状の課題や課題解決に向けての提案を引き出し、それを基に学校経営計画の原案を作成させる。
- 各分掌や教科部会等から出された意見をまとめ、教育課程編成を担当する組織を統括させ、教育課程の原案を作成させる。
- 教員の日常の職務記録を作成させ、校長の業績評価の基本方針を副校長に伝え、業績評価の原案を作成させる。(別添「学校経営における副校長の役割の明確化」参照)
- 校長の基本方針の下、校務分掌組織の再編整備について考えさせ、校務分掌の原案を作成させる。(別添同上参照)

また、副校長の育成責任者はあくまでも校長であるが、副校長の育成については、校長によって意識に大きな差があり、校長との関係により副校長が精神的に厳しい状況に置かれている実態がある。副校長の育成態勢を複線化するために、都立学校においては、学校経営支援センター経営支援担当副参事に、また、小中学校においては、区市町村教育委員会指導課長にも副校長の育成に携わらせる。

学校経営支援センター経営支援担当副参事、又は、区市教育委員会指導課長は、統括学校経営支援主事や統括指導主事などから日常的な副校長の状況を把握したり、学校訪問時に、副校長と直接面接したりしてアドバイスを与えながら育成する。また、校長の副校長に対する育成状況を聞き、適切な助言をするなどして、副校長昇任時の能力育成に関し助言する。

イ 育成の具体的内容（副校長昇任時）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成 (課題設定)	校長の経営方針を踏まえながら、各分掌の主幹教諭等から現状の課題や課題解決に向けての提案を引き出し、それをもとに学校経営計画の原案を作成させる。(OJT 後期)
学校経営目標の達成 (課題解決)	各分掌の主幹教諭等から出された現状の課題について、主幹会議等を主催させ、そこで出された解決策を校長に進言させる。(OJT 後期)
学校事務管理 (財務管理)	予算編成に関わるヒアリングに立ちあわせ、事務職員と連携を図りながら予算編成指針の原案を作成させる【都立学校】。 (OJT 後期) 予算編成に関与し、事務職員を指導監督させる【区市町村立学校】。(OJT 前期)
所属職員管理 (人事管理)	校長の経営方針を踏まえながら、校務分掌組織の再編整備について考えさせ、校務分掌の原案を作成させる。(OJT 後期)
学校事務管理 (サービス・労務管理)	副校長連絡会において、先輩副校長より日々のサービス管理や職員団体対応の実際を学ばせる。(Off - JT)
所属職員管理 (メンタルヘルス)	教職員のこころの健康づくりに関する正しい知識と心の健康問題に対する適切な対処方法を習得させる。(Off - JT)
危機管理 (学校事故)	学校事故への対応方法について学ばせる。(Off - JT)
	副校長連絡会において、自校の事故の事例・対応方法を相互に報告させ、対処の仕方を話し合わせる。(Off - JT)
危機管理 (マニュアル作成)	危機管理マニュアルを作成させる。(OJT 前期)
情報管理 (情報セキュリティ)	都立学校情報セキュリティ対策基準における持ち出し・持ち込みルールと具体的な管理方法について学ばせる。(Off - JT)

外部折衝力	
身に付ける力	内容・方法
保護者・地域対応 (要望把握・対処)	副校長連絡会において、自校に向けられた保護者・地域からの様々な要望を相互に報告させ、対処の仕方を話し合わせる。 (Off - JT)
	地域・保護者からの意見・要望を聞く場に立ちあわせ、適切な対処の仕方を学ばせる。(OJT 随時)

地域人材活用	学校の教育計画や教育活動に地域社会の参加を促すために、外部の人材の活用方法を学ばせる。(Off - JT)
	校長とともに地域を回り学校運営連絡協議会〔都立学校〕又は学校評議員〔区市町村立学校〕の外部委員や部活動の外部指導員、学習ボランティア等、学校教育活動に協力してくれる人材を発掘させる。(OJT 後期)
外部連携 (関係諸機関連携)	様々な外部機関の関係者から、外部機関との適切な連携の仕方について学ばせる。(Off - JT)
	学校経営支援センター副参事〔都立学校〕又は区市町村教育委員会指導室課長〔区市町村立学校〕より、教育委員会との適切な連携、折衝の仕方を学ばせる。(Off - JT)

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人材発掘	人事考課の面接時に、主幹教諭・副校長への昇任希望があるかどうか見極めさせ、校長に具申させる。(OJT 前期)
人材育成指導	自己申告書等から教職員のキャリアプランを掌握させる。(OJT 前期)
人事考課 (面接)	副校長を人事考課の面接に同席させ、自己申告書に基づき、教員を指導させる。(OJT 通年)
人事考課 (業績評価)	教員の日常の職務記録を作成させ、校長の業績評価の基本方針を副校長に伝え、業績評価の原案を作成させる。 (OJT 後期)
人事考課 (授業観察)	副校長を校長とともに授業観察に当たらせ、授業観察シートに授業の様子を記録させ、観察終了後及び人事考課の面接時に教職員に指導させる。(OJT 通年)

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
教育施策への理解 (新たな教育課題)	教育庁関係者より、教育関連法令の改正、学習指導要領改訂などによる新たな教育課題について学ばせる。(Off - JT)

校長任用前

ア 育成方針及び育成の重点

校長候補者の育成に関しては、東京都教職員研修センターが、学校経営に関する実践的問題解決能力の向上を目的として、研修を実施している。

校長には学校経営の最高責任者として、学校における組織運営、人材育成、外部折衝などの学校経営に関する資質・能力や、トップリーダーとしての高い見識や使命感などが求められる。特に、教育関連法令の改正、学習指導要領改訂など新たな教育課題や、教職員のメンタルヘルス、会計事故防止などを含む危機管理、教育委員会との連携など、校長が主体となって行わなければならない課題等について、研修を充実していく必要がある。

校長候補者は、副校長として校長の職務の一部を校長から任され、職務に携わっているが、校内において、校長の指導の下、OJTを通じてこれらの資質・能力を育成する必要がある。

校長は、校長候補者の育成責任者として、校長候補者に対して、自律的な学校経営を組織的に行えるよう育成していかなければならない。

また、校長は対外的な学校の顔である。学校として、生徒・保護者・地域に情報を発信するために必要なプレゼンテーション力や地域・保護者と適切な関係を構築するための折衝や調整の能力を、実際の場面で副校長に体験させることにより、その能力を磨いていくことが重要である。

例えば、校内での育成方法として、以下のようなことが考えられる。

- 学校内部の「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、学校を取り巻く外部環境の特徴を認識させ、その上で特色ある学校づくりや自校の課題を解決するための戦略を構築させて、学校経営計画の原案を作成させる。
- 校長の人事構想を伝え、人事構想調書の原案を作成させる。
- 朝会等の講話原稿を作成させ、校長に代わって実際に講話をさ

せる。

- 地域・保護者からの意見・要望を聞く場に立ち合わせ、適切な対処の仕方を学ばせる。

イ 育成の具体的内容（校長任用前）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成 (課題設定)	SWOT分析等様々な分析方法を活用して学校の現状を分析し、学校経営計画を作成することについて学ばせる。(Off - JT) 学校内部の「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、学校を取り巻く外部環境の特徴を認識させ、その上で特色ある学校づくりや自校の課題を解決するための戦略を構築させて、学校経営計画の原案を作成させる。(OJT 後期)
学校経営目標の達成 (課題解決)	学校経営における校長のリーダーシップとその発揮の在り方について、講義・演習・協議を交えて、学ばせる。(Off - JT)
学校経営目標の達成 (組織運営)	副校長・主幹教諭の活用と効果的な分掌組織の運営の仕組みについて学ばせる。(Off - JT)
学校経営目標の達成 (課題設定・課題解決・組織運営)	学校運営連絡協議会〔都立学校〕又は学校評議員〔区市町村立学校〕の外部アンケートから本校の抱える課題を提言させ、その解決のための組織・具体策を校長に提言させる。 (OJT 後期)
所属職員管理 (人事管理)	校長の人事構想を理解させ、人事構想調書の原案を作成させる。(OJT 後期)
所属職員管理 (服務・労務管理)	事例を基にして、教職員の服務管理・服務事故対応について学ばせる。(Off - JT)
危機管理 (マスコミ対応)	学校事故発生時のマスコミ対応について、事例研究やロールプレイ等の方法で学ばせる。(Off - JT)

外部折衝力	
身に付ける力	内容・方法
保護者・地域対応 (説明責任)	特別に指導を要する児童・生徒に対して、校長の代わりに生徒及び保護者に学校の方針等の話をさせる。(OJT 随時)
関係諸機関連携 (教育委員会連携)	校長が学校経営支援センター、東京都教育委員会〔都立学校〕又は区市町村教育委員会〔区市町村立学校〕に出張する際に同行させ、これらの機関との適切な連携、折衝の仕方を学ばせ

る。(OJT 随時)

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人材発掘	教職員の日々の職務に取り組む姿勢等を観察させ、その人の経験や能力、意欲、人柄、人望などについて、校長と意見交換をする機会を設定する。(OJT 前期)
人材育成計画	コーチング等様々な技法について学ばせる。(Off - JT)

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
使命感	学識経験者等より、学校経営の最高責任者としての校長に求められる使命について学ばせる。 (Off - JT)
教育理念 (講話)	校長より、講話をする際のポイントの指導を受けさせ、講話原稿を作成し、校長に代わって実際に講話を行わせる。 (OJT 後期)
教育理念 (ニーズ把握)	新聞、書物、講演等、様々な機会を捉え、社会の動向やニーズを把握し、学校教育へ取り入れていく力を身に付ける。 (自己啓発)
教育施策への理解 (都の施策)	教育庁関係者より、東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせ、自らの教育ビジョンを作成させる。(Off - JT) (OJT 前期)

SWOT 分析

目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトなどにおける、強み、弱み、機会、脅威を評価するのに用いられる分析方法の一つ

校長昇任時

ア 育成方針及び育成の重点

校長にはトップリーダーとしてのリーダーシップ、困難な状況にあっても改革を成し遂げる実行力、自律的な学校経営の確立のための優れたマネジメント能力が必要とされる。そのため高い見識や使命感、人材育成能力など校長としての能力の向上は欠かせないものであり、その育成はますます重要なものとなっている。

校長には、学校に期待される目的・目標を達成するための学校経営の責任者としての役割が求められており、校長の経営能力の一層の涵養を図る必要がある。これまでも、これらの資質・能力の向上を図るため、東京都教職員研修センターが研修を実施してきた。特に、新任校長対象の都立学校長研修や、東京都立学校選抜校長研修において重点的に実施してきたが、今後、校長の経営能力の一層の涵養を図る研修を充実していく必要がある。

校長にとって、人材育成は重要な職務である。特に、校長は、副校長とパートナーシップを組んで学校経営を行いつつ、副校長を育成する責任を負っている。しかし、一部ではあるが、人材育成に対する校長の意識の低さなどにより、自校の人材を抱え込み、積極的に管理職選考等を受けさせなかったり、校内における副校長や管理職候補者の育成を充分に行っていなかったりする現状がある。副校長育成に関する研修を、校長研修の中に明確に位置付ける必要がある。

さらに、校長は教育を巡る諸情勢の変化にかんがみ、新たな教育課題に取り組む必要がある。校長は、新聞、書物、講演等、様々な機会を捉え、社会の動向やニーズを把握し、それを学校教育へ取り入れ、学校経営に生かす努力をしていかななくてはならない。

育成の基本は、あくまでも自己啓発を基本とするが、校長の経営能力及び人材育成に関する能力の育成を図るため、都立学校においては、担当の学校経営支援センターの経営支援室長を、区市町村立学校においては、区市町村教育委員会指導課長を校長の育成助言者とする。

イ 育成の具体的内容（校長昇任時）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成 (組織運営力)	<p>先輩校長より、経営企画室【都立学校】を活用した学校経営について学ばせ、組織活性化のための校長の役割について理解させる。 (Off - JT)</p> <p>自己申告書の面接時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、効果的なマネジメントの仕組みの設計と活動の計画化についての指導を受けさせる。(OJT 前期)</p>
学校経営目標の達成 (課題解決・実行)	<p>民間研修機関講師等により、組織的経営戦略の考え方やトップリーダーのリーダーシップについて学ばせる。(Off - JT)</p> <p>自己申告書のヒアリング時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、学校経営において校長に求められるリーダーシップとその発揮の在り方についての指導を受けさせる。 (Off - JT)</p>
危機管理 (会計事故防止)	<p>都教育庁又は区市町村教育委員会の関係職員から、学校徴収金事務の流れについて学ばせ、会計事故防止について理解させる。(Off - JT)</p>

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人材発掘	<p>学校経営支援センターの副参事【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】の人事訪問の際、教職員に関する情報交換を行い、過去の業績評価等から、昇任候補者等について話し合わせる。(Off - JT)</p>
人材育成指導	<p>副校長に対する人材育成について、自己申告のヒアリング時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、指導を受けさせる。(Off - JT)</p>

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
教育施策への理解 (都の施策)	<p>教育委員会主催の教育施策連絡会において、東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせる。(Off - JT)</p>
教育理念 (ニーズ把握)	<p>新聞、書物、講演等、様々な機会を捉え、社会の動向やニーズを把握し、学校教育へ取り入れていく力を身に付ける。 (自己啓発)</p>

学校経営における副校長の役割の明確化

1 人事考課における副校長の役割

人事考課の目的は、教員の能力開発と学校組織の活性化である。副校長の職責は、教員の直属の管理職として、能力開発・向上を行うことであり、人事考課制度において重要な役割を担う。

平成18年度より、業績評価の本人開示導入を機に、その絶対評価を、従来の副校長による一次評価、校長による二次評価から、校長による評価に一本化した。しかしながら、副校長は、教員の直属の上司として、これまでと同様に自ら絶対評価案を作成し、その上で、校長と意見交換をして、合意形成を図ることとしている。

副校長の人事考課制度における役割について次に例示する。

(1) 事前準備

自己申告の当初面接の前に所属職員の前年度の業績や課題等を確認し、今年度、それぞれの教員に期待する担当職務の目標を整理する。

どのような能力を高める必要があるか、誰が、どのような場面で指導するのか、具体的な能力開発（OJT等）の方針を立て、指導的な立場の教員と共通理解を図る。

教員から事前に自己申告書を提出させ、目標設定、具体的な手立てを学校経営方針と照合し、適正な目標が設定されているか検討する。

面接資料を校長に説明し、指導・助言を受ける。

(2) 当初面接

副校長が主体となって面接し、教員から目標設定、具体的な手立てについて、説明させる。

校長の学校経営方針に基づいて、今年度の目標設定、具体的

な手立てについて指導・助言する。

キャリアプランを確認し必要な助言を行うとともに、具体的な能力開発（OJT等）について理解させる。

（３）中間面接準備

職務実績記録や授業観察記録等を基に教員の課題を整理する。
中間面接の指導内容について校長と共通理解を図る。

（４）中間面接

教員から目標達成状況について報告させる。

教員の課題を指摘し、指導する。

具体的な能力開発（OJT等）の実施状況について確認し、
指導・助言する。

（５）業績評価案作成

職務実績記録、授業観察記録等から目標達成状況や課題を整理する。

主幹教諭等から職務遂行状況や具体的な能力開発(OJT等)についての報告を受ける。

業績評価素案を作成する。

校長と意見交換を行い、共通理解を図る。

（６）最終面接

教員から今年度の担当職務の成果と課題について説明させる。

能力開発について成果と課題を説明させる。

職務実績記録、授業観察記録等を基に、本人の説明を参考にして、成果と課題について具体的に指導する。

（７）業績評価

最終面接を踏まえ、業績評価案を校長へ提出し、共通理解を図る。

職務実績記録、授業観察記録等を整理し、校長へ提出する。

時 期	人事考課に副校長が関与する内容
4 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己申告書を配布し記入要領について所属職員に説明する。 ・ 当初面接日程計画表を作成し所属職員に周知する。 ・ 授業観察の日程調整及び授業観察実施方法について所属職員に周知する。
5 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属職員の前年度の業績評価を確認し課題を整理する。 ・ 所属職員の前年度目標設定及びOJT等の方針を立てる。(主幹教諭とともに) ・ 所属職員の前年度目標設定及びOJT等の方針について校長と話し合いをする。(主幹教諭とともに) ・ 校長同席の下、所属職員の前年度面接を行い、積極的に指導・助言する。
6 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己申告書を提出させ、点検後保管する。 ・ 授業観察を実施し指導・助言を行う。 ・ 職務記録を蓄積する。(主幹の情報提供)
7 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教員の研修研究計画を集約する。
9 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間面接日程計画表を作成し、教職員に周知する。 ・ 生徒による授業評価を行う。(主幹教諭とともに) ・ 異動要綱を配布する。
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間面接において、進行役及び指導・助言する。 ・ 前期の研修状況を報告させる。 ・ 後半の職務目標を確認する。 ・ 授業観察を実施し指導・助言を行う。
1 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生徒による授業評価を実施する。(主幹教諭とともに)
2 月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最終面接日程計画表を作成し、所属職員に周知する。 ・ 授業観察を実施し指導・助言を行う。 ・ 所属職員の前年度業績評価素案をつける。 ・ 所属職員の前年度課題点をまとめ校長へ具申する。 ・ 最終面接へ向け、所属職員の前年度成果と課題について、校長と意見を統一する。 ・ 最終面接で、目標達成状況を踏まえ、今年度の成果と課題について具体的に指導する。 ・ 業績評価案を作成し、校長へ提出する。

2 校内人事における副校長の役割

校内人事は、学校経営目標の達成に向け、適切な人材を配置するなどして学校組織を強化し、課題を解決するために重要である。さらに、将来を見据えた人事配置を行うことで、人材育成を図ることも可能である。

副校長を学校経営へ積極的に参画させ、経営力や人材育成力を高めるためにも、校内人事において副校長の役割を明確にすることが必要である。特に、分掌組織にかかる人事については、教職員の勤務状況や能力を身近で具体的に把握している副校長が、原案を作成することが適当である。その際、主幹教諭等のミドルリーダーから、教員に関しての情報提供を得ておくことも必要である。

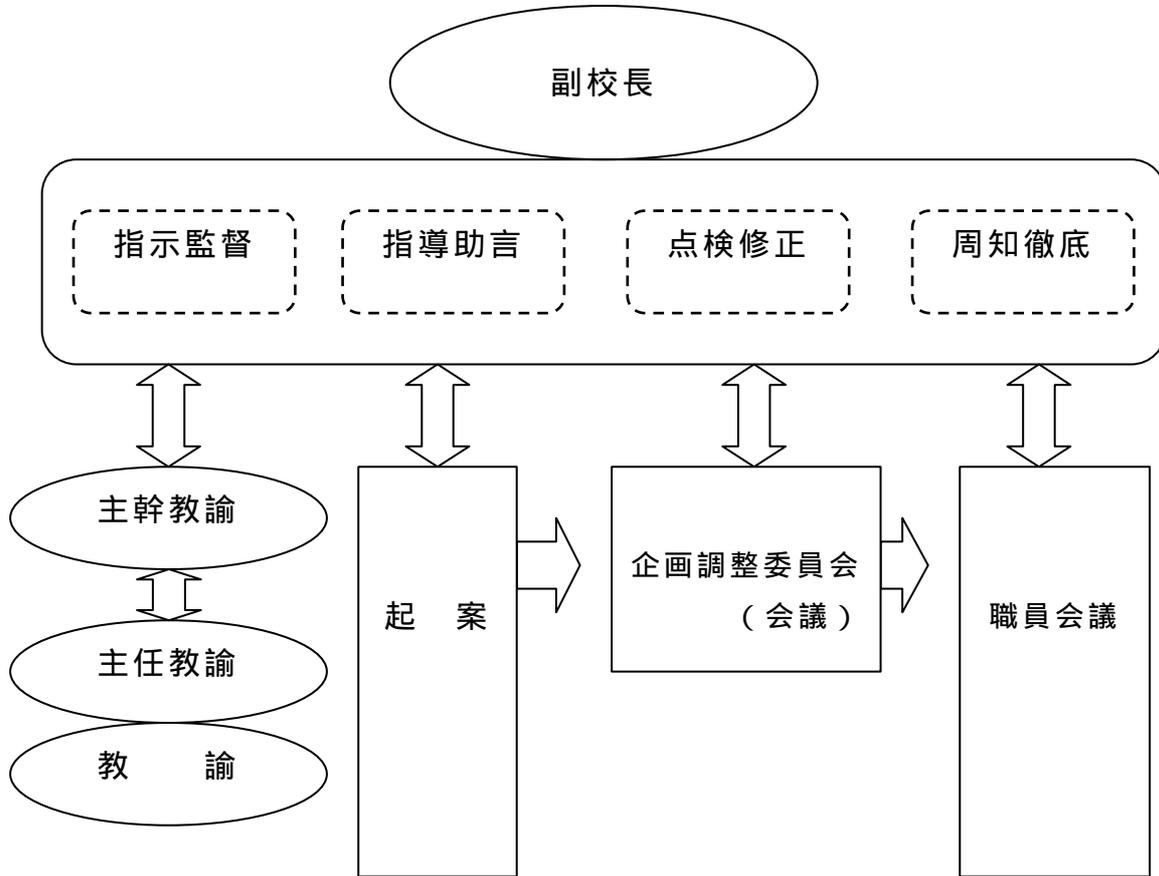
校内人事案の作成手順を次に例示する。

- 次年度の校内組織案を作成し、校長と意見交換をする。
- 児童・生徒数から学級数を予想し、教員定数を概算する。
- 教員の異動予定者を確認する。
- 分掌主任案を作成する。
- 担任、副担任案を作成する。
- 校務分掌案を作成する。
- 校内人事案を校長へ提出し、意見交換をする。

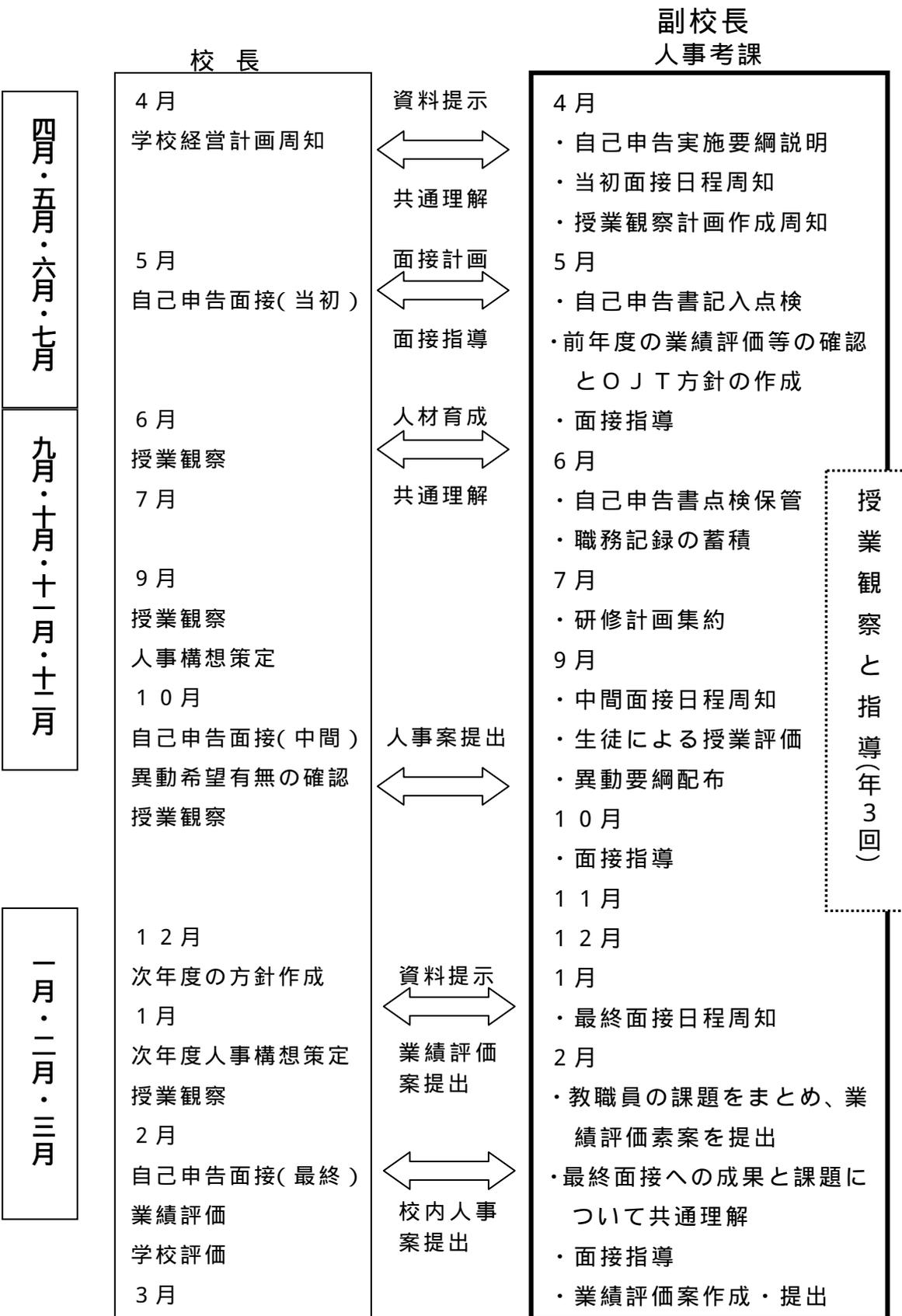
校長が副校長に、校内人事の原案を作成させ、具申させることは、副校長の経営参加の意識を高め、副校長のマネジメント能力を育成する上で有効である。副校長が作成した校内人事案に対し、校長は、副校長育成の視点からも、十分な意見交換を行うことが重要である。

組織が動き出した後も、副校長は年間を通して、各分掌の進行管理を行い、適材適所の人事配置ができているか管理・監督し、それらの情報を業績評価等で活用するなどして、所属職員の人材育成を図る必要がある。

年間を通して進行管理を行う。



時 期	関 与 す る 内 容
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校経営方針に基づいた各種委員会を整備し立ち上げ進行管理を行う。 ・ 各分掌の方針及び年間計画を提出させ、指導・助言を行う。 ・ 校務分掌の進行管理を行う(年間)。 ・ 起案方法について周知し起案体制を確立する。 ・ 主幹教諭から教職員の職務に関する情報を収集する。
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校評価アンケート(外部・保護者・教員)の実施分担を行う。 ・ 生徒による授業評価アンケートを行う。 ・ 職務記録を整理する。 ・ 中間面接で異動希望の有無の確認をする。 ・ 校内人事原案を作成する。
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校評価の成果と課題をまとめる。
12月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校評価の結果を公開する(HP、学校だより)。
1月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価に向けて職務記録を整理する。
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転任予定者の情報収集を行い、校長とともに転任予定者への面接を行う。
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 校内人事案を作成し校長に提出する。 ・ 新学校組織を作成する。 ・ 分掌の引継ぎを指示する。



授業観察と指導(年3回)

