

# 東京都教員人材育成基本方針

【一部改正版】

平成27年2月

東京都教育委員会

## 目 次

はじめに	1
I 人材育成を取り巻く現状と課題	2
1 学校におけるOJT	2
2 学校管理職の育成	3
II 人材育成基本方針（一部改正）に関する基本的な考え方	4
III 経験や職層に応じて身に付けるべき力	5
1 東京都の教育に求められる教師像	5
2 経験や職層に応じて教員が身に付ける力	6
3 「OJTガイドライン」の一部改正	9
4 「学校管理職育成指針」に基づく管理職育成の推進	9
IV 人材育成の仕組みと今後の方向性	10
1 採用・配置管理	10
2 校内人事	12
3 昇任	13
4 OJT	14
5 研修	16
6 学校リーダー育成プログラム	18
7 教育管理職選考・任用制度	18
8 管理職確保	19
9 人事考課制度	21
10 大学との連携	22
V 人材育成と管理職確保の推進体制の構築	24
1 統括校長・校長の役割	24
2 副校長の役割	24
3 主幹教諭の役割	24
4 指導教諭の役割	25
5 主任教諭の役割	25
6 教諭の役割	25
7 区市町村教育委員会の役割	25
8 都教育委員会の役割	25

## はじめに ～東京都教員人材育成基本方針の一部改正～

平成20年10月に、都の教育に求められる教師像、経験や職層に応じて身に付けるべき力を明らかにし、研修やOJTなど、人事に関する様々な仕組みや制度を人材育成の観点から体系化した「東京都教員人材育成基本方針」を策定した。

この策定を受けて、同時期に、「校長・副校長等育成指針」「OJTガイドライン」(平成22年3月に各職層に応じて求められる能力や役割を示し、学校現場で活用できる実用的なものに改定した。)を策定し、より具体的な人材育成を意図的・計画的に進めてきた。

この取組により、教員は各職に応じて求められる能力や役割を意識して職務を遂行している。多くの学校でOJTが日常的に実践され、都の教員の人材育成が図られている。

しかし人材育成に終わりはなく、更に充実を図っていかねばならない。

また、「東京都教員人材育成基本方針」策定以来この間、人材育成における新たな状況が生じてきた。

### ○ 指導教諭を活用した人材育成の必要性

平成25年度(小中学校は平成26年度)から、高い専門性と優れた教科指導力を持つ教員を指導教諭として任用する制度を導入した。指導教諭が行う模範授業などを通じて、教科等の指導技術を自校だけでなく他校にも普及させることにより、優れた指導力を有する指導教諭を活用した人材育成を広く図っていくことができるようになった。

### ○ 教員から管理職へキャリアアップを図ろうとする人材育成の必要性

ここ数年、教育管理職選考受験者数は低迷を続けており、今後管理職の配置が困難な状況が危惧され、管理職候補者の発掘・育成を進めて、学校管理職を確保することが最重要課題となっている。

このような人材育成における新たな状況を踏まえた、教員の人材育成が必要であり、この度「東京都教員人材育成基本方針」の一部改正を行う。

今後も引き続き、一部改正されたこの基本方針に基づき、区市町村教育委員会とも相互に連携しながら、人材育成・能力開発の意識を校長・副校長はもちろんのこと、教員一人一人に浸透させ、教員の人材育成を着実に推進させることにより、都公立学校の教育を一層推進させていく。

## I 人材育成を取り巻く現状と課題

### 1 学校におけるOJT

#### <現状と課題>

都教育委員会は、学校における教員の人材育成を意図的・計画的なものへと転換する必要があるとの基本認識から、研修やOJTなど、人事に関する様々な仕組みや制度を人材育成の観点から体系化したものとして、平成20年10月に「東京都教員人材育成基本方針」を策定するとともに、「OJTガイドライン」(平成22年3月一部改正)を示した。都教育委員会では、全ての都立学校及び小中学校においてOJTガイドラインを活用したOJTが進められ、経験や能力、職に応じた育成が図られるよう支援を行っている。

平成22年度から平成25年度まで、OJT推進指定モデル校事業を行った。このモデル校におけるOJTの取組内容や成果、課題について分析した実践を報告書として取りまとめ連絡会等で報告をするなど、各学校でのOJTの推進を働き掛けた。

平成25年度までに、小中学校は全区市町村に、都立学校は延べ80校をOJT推進指定モデル校に指定し、モデル校を核とした実践が展開されるようになった。

このようにOJT推進指定モデル校を核にして、若手教員の育成を中心に各学校では成果を上げてきたが、更に、教員が身に付けるべき四つの力の中で「外部との連携・折衝力」「学校運営力・組織貢献力」の向上が必要である。

また平成19年度の学校教育法改正に伴い、組織的な人材育成を推進するための職として指導教諭が設置できるようになった。都教育委員会は、平成25年度から都立学校において、平成26年度から小中学校において、教員全体のプロ意識の涵養や専門性の向上を図るため、学習指導等に高い専門性を有し、他の教員に対して優れた指導力を有する教員を指導教諭に任用する制度を導入した。

指導教諭を活用することで校内のOJTの質を高め、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、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っていくことが必要である。

#### <今後の考え方>

将来の管理職候補者を早い時期から育成していくといった観点からも、若手教員には教員が身に付けるべき四つの力の中で「学習指導力」「生活指導力・進路指導力」を中心とした実践に加えて「外部との連携・折衝力」「学校運営力・組織貢献力」の向上を一層図るOJTを推進していく。

また指導教諭を積極的に活用した校内OJT等に取り組み、人材育成を図っていくとともに、今後、指導教諭制度の定着を踏まえ、指導教諭に対しても職務経験や年齢によっては、学校管理職としての育成も視野に入れていく。

## 2 学校管理職の育成

### <現状と課題>

これまで学校管理職及び管理職候補者に対しては、都教育委員会や区市町村教育委員会、校長会、副校長会等による研修等を通じて、育成が行われており、成果を上げてきた。

しかし一方で、教育管理職選考受験率は低迷を続けており、今後も、校長・副校長の人材確保の困難な状況が続くことが十分考えられる。

この課題の解決には教育管理職選考受験の働きかけが重要である。しかし、受験資格が発生した時点で教員に管理職への意識付けを初めて校長が行うことが多く、教員への働き掛けは十分に行われていない実態がある。

こうした中、平成25年5月には、次のような観点を踏まえて「学校管理職育成指針」を策定し、副校長や校長に加えて、対象者を主任教諭層まで拡大した育成を図っている。

- 主幹教諭や主任教諭の学校経営に対する意識付けと「学校マネジメント能力」の育成を図るための計画的な研修体系を充実させ、管理職を「目指す」人材の発掘、確保に努めること。
- 主幹教諭や主任教諭を意図的・計画的に育成していくことができるような管理職の人材育成能力を高めること。
- 「学校マネジメント能力」の向上を図るために、各時期に応じたOJT、Off-JT及び自己啓発の関連を明確にし、効果的な管理職の確保・育成を図ること。

平成25年度から、将来の管理職としての資質・能力の一層の向上を図るための新たな取組「学校リーダー育成プログラム」も実施するなど、早期に管理職を目指す意識を醸成させ、次代の学校経営を担うべき人材を選んで、「学校マネジメント能力」の育成を図っている。

また学校管理職に教育行政の感覚を身に付けさせることや、異校種間の交流を進めるなど学校管理職に多くの経験をさせることなどが必要である。東日本大震災以降、学校管理職には危機管理能力も求められている。

管理職の男女構成比では、男性の割合が女性よりも非常に高く、今後は女性管理職を積極的に登用し、女性管理職の割合を高めていく。

### <今後の考え方>

管理職としての育成の対象を、教員採用時にまで広げ、早期の段階から各教員にキャリアアップを意識させていくことで、採用後間もないうちから、「管理職にならせたいたい人材」を見出し、将来の管理職として育成していく。

女性管理職を積極的に登用するために、女性教員のキャリアアップも積極的に支援する。

今後も都教育委員会と区市町村教育委員会とが連携し、校長会や副校長会とも連携して、学校管理職の育成に努めていく。

## Ⅱ 人材育成基本方針(一部改正)に関する基本的な考え方

前述した学校における人材育成の現状と課題を踏まえ、本基本方針を一部改正するに当たって、次の五つの視点を設けた。

### 視点 1

学校におけるOJTや学校管理職の育成の現状と課題を踏まえ、初任者から管理職までの経験や職に応じて身に付けるべき力を提示することにより、人材育成の目標と道筋を明確化する。

### 視点 2

配置管理、昇任、OJT（指導教諭を活用した校内OJTを含む）、研修、人事考課制度などを人材育成の仕組みとして成果と課題を示し人材育成の方向性を示す。

### 視点 3

人材育成は管理職の最も重要な責務であり、学校において校長の責任の下、人材育成の推進体制を確立する。

### 視点 4

教員は、自らのキャリアについて将来展望をもち、身に付けるべき能力を自覚し、職務遂行等を通じて積極的に能力開発を行っていく。

### 視点 5

初任者から学校運営力・組織貢献力の向上を促し、組織的課題解決ができる人材育成を重視する。

### Ⅲ 経験や職層に応じて身に付けるべき力

#### 1 東京都の教育に求められる教師像

平成20年10月、教員人材育成基本方針を策定するに当たり、その取組目標となる「東京都の教育に求められる教師像」を示した。

次の(1)から(4)までに示された内容は、教師に求められる普遍的なものであり、これまで教員採用選考の応募者向けに広報している「東京都教育委員会の望む教師像」にも示しているものである。「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、併せて各々の項目に必要な資質能力を示した。

##### (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) 子供の良さや可能性を引き出し伸ばすことができる教師

- ・ 一人一人の良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

## 2 経験や職層に応じて教員が身に付けるべき力

### (1) 教員に求められる基本的な四つの力

社会状況の変化に伴い、学校に求められる期待度も、その内容も大きく広がった。

第一のニーズは、学校の教育力の向上である。確かな学力の定着、規範意識の醸成、キャリア教育や特別支援教育の推進など、それぞれのねらいに即した教育内容の充実と教育指導の力が求められている。教員の大量採用の時代にあつて、これまで培われてきた実践的知識や指導技術をいかに若手教員に引き継いでいくかも重要である。

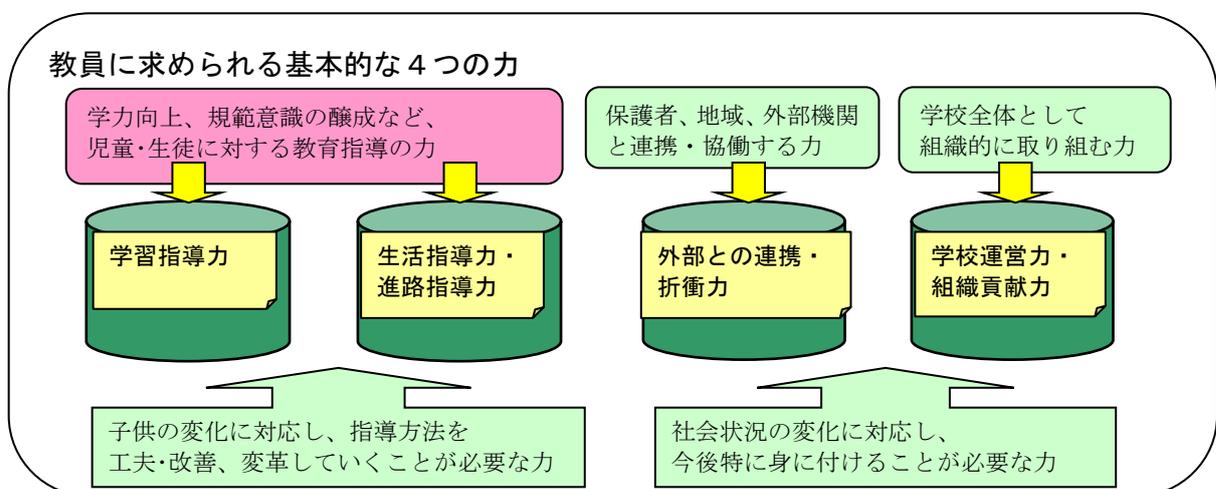
第二のニーズは、今日的な課題への対応である。多様化・複雑化する児童・生徒の問題、保護者からの要望・苦情への対応など、日常的に起きる問題を適切に解決しなければならない。また、これからは、学校が教育方針と教育内容を保護者、地域社会に積極的に発信し、課題解決のための理解と協力を得る姿勢が必要である。

そのためには、一人一人の教員の学校運営への参画意識を高め、学校全体として組織的に取り組む力を向上させていくことがますます重要となる。

これら学校へのニーズに対応していくためには、学校を支える一人一人の教員が次の基本的な力を身に付ける必要がある。

第一のニーズに対応する力を、「学習指導力」と「生活指導力・進路指導力」の二つに整理した。これらは、校内研修や授業観察、外部の研修などを通して、育成の機会が多く設けられてきたが、今後、児童・生徒の変化に対応し、指導方法等を工夫・改善していくことが必要である。

第二のニーズに対応する力を、「外部との連携・折衝力」、「学校運営力・組織貢献力」に整理した。この二つの力は、社会状況の変化や学校が解決すべき課題に対応し、今後、特に教員が身に付けることが必要な力であり、教員から管理職へキャリアアップを図る上で必要な力である。



## (2) 校長・副校長に求められる能力

第1が「学校経営力」である。学校マネジメントの基本的能力であり、学校の課題を把握し経営目標を立て、それを達成するために行う仕事の管理と人事管理の能力である。

第2が「外部折衝力」である。学校のマネジメントを行うに当たり、地域や保護者、様々な団体、機関等と連携・協力・折衝することが、現在特に重要になっている。そのための能力を総称して外部折衝力と呼ぶこととした。

以上第1と第2の力は、教員に求められる四つの基本的な力の内の「学校運営力・組織貢献力」と「外部との連携・折衝力」がそれぞれベースとなるものであり、教諭時代に比べより広く高度な能力が求められる。

第3が「人材育成力」である。教員は現在所属している学校の人材であるばかりでなく、都公立学校全体の将来にわたる人的資産である。その能力を向上させ次の世代に引き継ぐことは、校長・副校長の重要な職責であることを明確にする必要がある。

第4が「教育者としての高い見識」である。教諭時代に培った「学習指導力」と「生活指導力・進路指導力」をベースとし、教育に対する都民・社会の期待を受け止め、教育施策の趣旨や方向を理解して、学校教育の質的向上を目指す力である。

## (3) 職に応じて求められる能力や役割（次表参照）

採用から主任教諭までの教員の育成段階を、「基礎形成期」「伸長期」「充実期」の三つに分けた。

「基礎形成期」は、教員として基礎・基本となる力を培う時期である。「伸長期」は、知識や経験に基づく高い実践力や、学校組織に積極的に貢献する力を培う時期である。「充実期」は、教育指導の専門性を高め、学校の教育力の向上に資する力を身に付け、また、主幹教諭を補佐するとともに、校務分掌等のリーダーとして自校の課題を解決できる力を培う時期である。

新たに指導教諭の職を組み込み、基礎形成期から校長まで、各職に求められる能力や役割を次表に概括的に示した。

## 各職に応じて求められる能力や役割

<学 校>

職	求められる能力や役割	育成方法	
教諭 (基礎形成期)	学習指導、生活指導や学級経営における教員としての基礎的な力を身に付ける。また、教職への使命感、教育公務員としての自覚を身に付ける。	※OJTガイドライン (平成22年3月)→一部改正を行う。	
教諭 (伸長期)	知識や経験に基づく実践力を高め、初任者等に先輩として助言する。主任教諭の補佐を行い、分掌組織の一員として、積極的に貢献できる力を身に付ける。 主任教諭になるために必要な力を身に付ける。		
主任教諭 (充実期)	校務分掌などにおける学校運営上の重要な役割を担当する。指導監督層である主幹教諭を補佐する。 教育指導の専門性を高め、同僚や若手教員への助言・支援などの指導的役割を担う。 主幹教諭に向けて必要な力を身に付ける。		
主幹教諭 (管理職候補を含む。)	管理職を補佐しながら、教員を指導・育成するとともに、教務、生活指導、進路指導等の長として学校運営における中心的な役割を担う。 副校長に向けて必要な学校運営ができる力を身に付ける。		
指導教諭	高い専門性と優れた指導力を身に付け、都公立学校の教員全体の「授業力」の向上を図る。 将来的には経営参画意識も高める。		
副校長	学校経営の視点で、組織目標の達成や人的管理ができる力を身に付けるとともに、所属職員の人材育成についての責任をもつ。校長になるために必要な学校経営ができる力を身に付ける。		※学校管理職育成指針 (平成25年5月)
統括校長・校長	教育者としての高い見識をもち、広い視野で学校経営ができる力を身に付けるとともに、副校長や管理職候補者の人材育成についての責任をもつ。		

### 3 「OJTガイドライン」の一部改正

平成22年3月に発行した「OJTガイドライン」について、平成25年度から都立学校、平成26年度から小中学校において、指導教諭の任用を開始したことを契機に、指導教諭を活用した具体的な校内OJTの方法等について追加するなど、一部改正を行い、OJTの一層の促進を図る。

### 4 「学校管理職育成指針」に基づく管理職育成の推進

平成20年10月に「校長・副校長等育成指針」を策定し、管理職候補者から副校長、校長の各段階に応じて、管理職に求められる四つの能力を明確にすることにより、育成対象者と育成責任者の双方に自覚を促すとともに、段階に応じた能力育成の手立てと道筋を示してきた。

しかしながら、教育管理職選考受験者数は依然として低迷を続けており、管理職候補者の発掘・育成が喫緊の課題となっている。

学校における管理職の確保・育成を図るには、若いうちから管理職を目指す意識を醸成させ、次代の学校経営を担うべき人材を選び「学校マネジメント能力」の育成を図ることが重要である。

そこで平成25年度に、将来の管理職としての資質・能力の一層の向上を図っていくという点から「校長・副校長等育成指針」を「学校管理職育成指針」と改定し、対象者の管理職候補者から副校長、校長に加えて、主任教諭層までに拡大して早期からの管理職育成の指針として示した。

今後は、本方針に基づく都立学校、区市町村教育委員会の管理職育成の取組を支援し、管理職育成の一層の推進を図る。

## IV 人材育成の仕組みと今後の方向性

### 1 採用・配置管理

#### (1) 採用選考の現状と課題

教員の大量退職と児童・生徒数の増加に伴い、新規採用教員を大量に確保しなければならない状況が生じている。しかし、採用見込み数の増加に伴って、受験倍率の低下による教員の質の低下が懸念される。数の確保と同時に、「東京都の教育に求められる教師像」に合致する質の高い人材を確保することが課題である。

現在、都教育委員会では、第一次選考の会場を地方3都市（仙台、神戸、福岡）に設置し受験を促すとともに、採用前実践的指導力養成講座を実施し、学級経営や特別支援教育などの個別課題について学ばせることで、採用前からの実践的指導力の養成を図るなど、具体的な対応策を講じているが、今後、これらの取組について一層充実させていく。

#### (2) 優秀な教員の確保

##### ア 理科教育を推進する教員の採用

小学校での理科教育を充実するため、教員採用選考の小学校全科（理科コース）において、採用選考の受験資格に加えて中学校・高等学校教諭の「理科」の免許状を持つ者を採用する。

##### イ 地方会場における選考の実施

受験者の利便性向上と受験機会の拡充を図るため、都内のほかに複数の選考会場を設け採用選考を実施する。

##### ウ PRの充実・拡大

ホームページ、メールマガジン及びツイッターの配信などによるPR活動に加え、若手教員による「教員採用ナビ」を大学説明会等で積極的に活用するなど、全国の教員志望者に対して、都の教育の魅力や学校の魅力を様々な機会を通じて伝えるなどの取組を講じる。

##### エ 全国の大学との連携強化

受験者数の増加を図るため、大学の就職支援室等への働き掛けを強化するとともに、大学関係者との意見交換会を実施し、選考状況等を大学へフィードバックするなど、きめ細かい情報交換を通じて、大学との連携を強化し、信頼関係を向上させていく。

##### オ 教員採用候補者への支援

教員採用候補者が採用後に教員としての職務を円滑にスタートできるよう、専用のホームページを設け、eラーニングによる研修、採用前養成講座の案内及び採用前に役立つ情報の提供等を行っていく。

### (3) 配置管理による人材育成

#### ア 新規採用教員の配置

新規採用教員の配置については、小学校は、同じ学年の他の教員から指導が受けられるよう単学級ではない学校、中学校、高等学校ならば、同じ教科の先輩教員がいる学校など、適切な指導体制が組める学校への配置が望まれる。

#### イ 異動

異動により、教員はこれまでの学校とは異なる環境の中で新たな課題に取り組むことになる。多様な経験を積む中で、教員としての幅を広げ、能力を伸ばさせていくことから、異動は人材育成の大きな機会と捉えることができる。

定期異動要綱では、異動の方針として、第一に「教員の人材育成と能力開発の視点に立ち、学校経営計画又は学校経営方針を踏まえた校長の人事構想に基づくきめ細やかな異動を行う。」を掲げている。

現在、地区や校長の人事構想の中には、「優秀な人材をできるだけ長く自校や自地区に残す。」「指導力に課題があるにも関わらず、研修等適切な措置を取らないまま異動させる。」など、定期異動要綱の趣旨が生かされない事例がみられる。自校にとって重要な役割を担い、その職責を十分に果たしている教員だからこそ、その教員の更なる成長を願い、都全体の教育の充実のためにも、的確な異動を実施し、人材育成の充実を図っていく。

#### ウ 公募制人事

本人の意欲、能力を生かした配置の方策として、都教育委員会の改革推進計画の対象校や小中学校のコミュニティ・スクール等を中心に、公募制人事を導入し、活用を促進してきた。公募による異動の成果検証や課題把握をするとともに、今後、公募校説明会の内容を一層充実させることにより、公募制人事の周知、浸透を更に図り、人材育成に役立てる。

#### エ 異校種交流

異校種交流によって、その教員のみならず、当該校の教員全体が刺激を受け、活性化につながっている例が見られる。小学校・中学校間の異動、中学校・高等学校間の異動、特別支援学校とそれ以外の校種との異動について、本人の能力や意欲、校長、区市町村教育委員会の育成の方針を踏まえ、行っていく。

## 2 校内人事

### (1) 現状と課題

分掌の決定などの校内人事は、校長が学校経営計画又は学校経営方針を踏まえ、主に所属職員の能力・適性を考慮しながら行っている。しかし、長年同一の分掌しか担当しないなど、個々の教員の育成の視点からの計画的な分掌という面では不十分な状況もある。また、分掌の経験を通じて主任教諭・4級職選考への意欲を高め、将来ミドルリーダーへ、あるいは管理職への意識をもたせるような育成を更に推進していくことが必要である。特に若いうちから可能な限り、多様な校務分掌を経験させ、経営参画意識を高めるような人材育成を意図的・計画的に行うことが課題である。

また、平成24年3月に「小中学校の校務改善推進プラン」を策定し、校務改善の推進に取り組んできている。主な取組として経営支援部の設置や役割分担の明確化、ICT化の活用や非常勤教員の活用等があり、組織的で効果的な学校運営を推進していく。

### (2) 今後の方向性

#### ア 若手教員の校内人事

若手教員のうちから可能な限り多様な校務分掌を経験することは、教員としての資質能力の向上に大きな効果がある。

例えば、新規採用から3年次までは、若手教員育成研修により自らの「授業力」を身に付けるための研修計画が組まれている。この期間は、授業づくりや教材研究に一定の時間が割けるような配慮をする。また、この時期に保護者への対応力を身に付け、分掌内で一定の責任のある役目を経験させるなど、組織的に職務を行う重要性について理解させ、学校運営力・組織貢献力の向上を促し、学校運営への意識を高めていく。

特に、若手教員の校務分掌については、同一分掌の担当期間を適切に設定し、主任教諭選考受験時期までに、教務、生活指導、進路指導等、なるべく複数の分野を経験するよう配慮する。

#### イ 校長、副校長、主幹教諭の役割

校内人事は、校長が行うが、副校長や主幹教諭の関与が必要である。具体的には、副校長は、校長が示した校内人事の方針に基づき、人材育成の視点と管理職候補の発掘を視野に入れて校内人事の原案を作成することが重要である。また、主幹教諭も人材育成の観点から、校長及び副校長に積極的に人材情報等を提供することが求められる。

#### ウ 校内分掌を活用した主幹教諭及び管理職候補者の育成

主幹教諭には、自分の担当する分掌だけでなく、更に学校運営の一部を担わせて、学校全体の動きを把握させる。さらに、周年行事、研究発表会、地域対策などの委員長の兼務も考えられる。また、主幹教諭には分掌の進行管理を行わせ、意図的・計画的なOJTを通じて分掌内の教員を育成す

る役割をもたせる。

管理職候補者については、主要な分掌を担わせるだけでなく、副校長としての実務を可能な範囲で担当させ、管理職昇任時に管理職としての職務を円滑に遂行できるよう育成する。

### 3 昇任

#### (1) 昇任選考の現状と課題

現行の昇任選考には、主任教諭選考、4級職選考、教育管理職選考A・B・C及び校長選考がある。しかし、校長選考を除き受験率が低く、主幹教諭配置計画の遅れや副校長要員不足など、深刻な事態を招いている。背景には、受験対象年齢層が少ないという構造的な問題に加え、職務の負担増大や職に対する魅力不足といった課題がある。今後は、職務内容の見直しや処遇改善を図る一方、リーダー層の計画的育成を推進していく。

#### (2) 職の分化・職の複線化

職の分化及び職の複線化は、教員一人一人の意欲や適性を引き出し、資質能力の一層の向上を図るとともに、学校をより組織的に機能させ、学校全体の教育力を高めていくことがねらいである。

平成21年度から主任教諭の任用を、平成25年度から都立学校、平成26年度から小中学校に指導教諭の任用を始め、職の分化及び職の複線化を図ってきた。

#### (3) 今後の取組

より高い職責を担い、都の教育に高度に貢献する人材を育成していくためには、個々の教員の適性をより早い段階から見極め、それに応じた育成を図っていくことに加えて、将来の昇任選考を視野に入れ、教員個々の育成課題を明確にして能力開発を行うなど、職の分化に対応した育成の考え方を浸透させる。

##### ア キャリアプランの活用

研修の受講計画が中心であった従来のキャリアプランを、将来果たすべき役割やそのために必要な経験（異動、校務分掌）・研修、目指すべき昇任選考など、個々の教員のキャリア形成の中長期的な展望を内容としたものに改める。また、年度ごとに設定する職務目標がキャリアプランに基づいたものとなるよう、自己申告書と一体化したキャリアプランの一層の活用を図っていく。

##### イ 昇任に向けた研修

主幹教諭の任用時及び2年目に学校経営や人材育成等、ミドルリーダーとして必要な資質・能力の向上をねらった「主幹教諭任用時研修」（平成15年度開始）「主幹教諭スキルアップ研修」（平成21年度開始）を行い、

管理職等へのキャリアアップの意識を高めている。

主任教諭としての職務や役割等について理解させるとともに、学校課題を解決する能力の向上を狙った「主任教諭任用前研修」（平成22年度開始）「主任教諭任用時研修」（平成21年度開始）を行い、将来のキャリアアップを促す機会を設けている。また30歳代の主任教諭の中から学校リーダーとして期待される教員を対象に「学校リーダー育成プログラム」を平成25年度から実施している（詳細は後述）。

今後更に、昇任に向けた新たな研修を検討していく。

#### ウ 推薦制の強化

区市町村教育委員会や各学校に対して、4級職選考及び教育管理職A選考及びB選考における推薦区分の趣旨を一層徹底し、昇任選考受験を通じた能力開発を行っていく。

### 4 OJT

#### (1) 学校における人材育成の現状と課題

学校現場における人材育成の実態を見ると、教員一人一人の意欲や育成する側の意識、また各学校の校内研修等の取組体制に頼ってきた面がある。

その結果、①全ての教員が必ずしも着実に力を身に付けることができない、②誰に対して何をするか、誰が責任をもち育成するかが明確になっていない、③一人一人の教員の成長が、学校の教育力向上や課題解決に十分つながっていない、④若いうちから将来管理職を目指すライフプランが充実されていないなどの課題がある。

#### (2) OJTの必要性と意義

これらの課題を踏まえ、学校の教育力を向上させ、今日的課題に対応できるようにするためには、校内で行う職務を通じた育成、すなわちOJTの推進が重要である。

OJTには、次のような意義がある。

- ① 職務を遂行する中で育成できる（新たな時間や場所の確保が必要ない。）。
- ② 一人一人の教員の能力に応じた具体的な指導が可能である。
- ③ 実施状況に応じOJTの方法について適宜改善できる。
- ④ OJTを受ける側と行う側の双方の自己研さんになる。
- ⑤ 育成される側がいずれ育成する側になり、育成機能の連続性が校内に確立する。

#### (3) OJTの手順

OJTを効果的に進めていくためには、OJTの計画、実施、評価、改善を確実にやっていく。

- ① 教員が身に付けるべき力を明確にし、OJTの目標を立てる。  
 校長・副校長は、教員がこれまで経験してきた分掌や指導内容、現在の職層において、どのような力を発揮しているか、また改善すべき課題は何かをつかむ。  
 そして、教員一人一人の実態に応じて、どのような力を身に付けるかを明確にする。
- ② OJTの方法を考え、教員に理解させる。  
 各学校の実態に応じて、校内におけるOJTの場面や機会を整理し、一人一人の教員の課題に応じたOJTの具体的な方法を決定し、教員に理解させる。
- ③ OJTを実施する。  
 OJTは日常の職務遂行を通して行われることから、校長・副校長は、OJTを受ける教員を最も身近で掌握している先輩教員や上司に対して、OJTの内容や方法を指示する。また随時、OJTの実施状況を確認し、OJTを行う側に必要な指導・助言をしていく。その際管理職を含め指導者がよきロールモデルとなることを意識させる。
- ④ OJTの成果を評価し、次の計画に生かす。  
 OJTの実施状況や校内体制について、OJTを行う側が自己評価し、次年度に向けた改善につなげていく。また、中・長期的な人材育成も視野に入れて、管理職候補者の育成を指導する側も指導される側も常に意識していく。

#### (4) 指導教諭の活用

社会状況の変化に伴い、公立学校の教員に求められる期待やその内容も大きく広がっている。また、ベテラン教員の大量退職に伴い、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求められる。

そこで、高い専門性と優れた指導力をもつ指導教諭の力を活用することで、教員全体の意欲と学習指導力の向上を図ることができる。

指導教諭の職務は、授業の在り方や教科指導の専門性について、児童・生徒等の実態を踏まえ、自校及び他校の教員に対して、教科等の指導技術を普及させることにより、都公立学校の教員全体の「授業力」を向上させていくことである。

○ 指導教諭の具体的な職務内容は、以下のとおりである。

- ① 校内OJT（自校においてOJTを実施する。）
- ② 模範授業（年3回程度の模範授業及び研究協議会を実施する。）
- ③ 公開授業（他の教員に対し授業を見学させる機会を設ける。）
- ④ 個別相談（自校において他の教員へ学習指導に関する指導・助言を行う。）
- ⑤ 授業支援（各学校の求めに応じて授業を観察し指導・助言を行うことができる。）
- ⑥ 教科指導資料等開発（優れた教科指導のための教材開発等を行う。）

- 指導教諭の具体的な職務内容を踏まえ、指導教諭の活用は段階的に行う。

第一段階は、指導教諭が模範授業・研究協議会（年三回程度実施）を通じて、他校の教科代表者に教科等の指導技術を普及させる。

第二段階は、所属校において教科代表者が、模範授業等で学んだ指導技術を校内OJT等で同一教科の他の教員に広めていく。

なお、小中学校における指導教諭の活用については、ブロック（利便性を考慮し区市町村を10の地区にまとめたもの）を単位としている。特に、④から⑥までの職務については、各ブロックにおける教科指導に係る人材育成の特色を生かすため、ブロックごとに職務内容を検討し、統一を図った上で指導教諭の所属校の個別事情を踏まえて実施している。

## 5 研修

### (1) 研修体系について

都教職員研修センターでは、教員の資質・能力の向上を図るため、研修・研究事業計画策定基本方針を制定するとともに、都独自の研修体系を構築した。養成段階を含めた教職生活全体を通じて、教員の資質の向上や専門性の高度化を図るための研修・研究を推進している。

#### ア 経験や職層に応じた人材育成

都公立学校の教員として必要な能力を育成するため、若手教員に対して幅広い知見や使命感及び実践的指導力等を育成する研修の充実を図るとともに、教職経験に応じて、児童・生徒に対する指導技術や組織的に課題の解決を図ることができる能力を育成する研修を推進している。また、学校の管理職に求められる「学校マネジメント能力」を育成する研修や、組織人としての意識を高め、組織貢献力や外部折衝力を身に付けることができる研修を推進している。

#### イ 人材育成の三つの手段の関連を図った研修運営

人材育成を図るためには、研修と学校での実務を通じた学び及び教員自らによる学びとの相互の関連が重要であることからOff-JT（通所研修）を学びの契機として受け止め、OJTや自己啓発に励む必要がある。このため、Off-JTにおいて、OJTや自己啓発への理解を深めるとともに具体的な進め方を助言するなどして、OJT推進と自己啓発を活性化する支援を積極的に行っていく。

#### ウ 教員としての専門性を高める研修

教員は、児童・生徒の前に立つ一人の教師として、いずれの時期においても自らの課題を見だし、他の同僚などと協力し、組織的に課題の解決を図るとともに、教育指導に関する専門性を高めることが不可欠である。教員の授業力や生活指導力等の専門性の向上を図るため、教員一人一人の能力・ニーズに応じた研修・研究をより一層推進し、学習指導要領の内容

や理念を実現するための教育実践に役立つ実効性のある研修を充実する。

## (2) 教育管理職研修

校長には優れた「学校マネジメント能力」が必要とされており、校長研修等を通してトップリーダーとしての高い見識や使命感を涵養<sup>かん</sup>していく。また、副校長や管理職候補者等の育成を意図的・計画的に実践するOJTの重要性について意識啓発を行う。さらに研修内容を喫緊の教育課題に即応したものとするとともに、校長の「学校マネジメント能力」の向上を図っていく。

副校長については「副校長ベーシックプログラム」を通して、昇任時からメンタルヘルスの保持を図るとともに、「学校マネジメント能力」を向上させるための実践的な研修を充実する。

## (3) 教育管理職候補者研修

教育管理職候補者研修については、副校長に必要な実務能力の向上を図るとともに、将来、副校長として校長とパートナーを組み、経営目標を達成したり、人材育成のキーパーソンとして組織的な人材育成の仕組みを構築したりする力を高め、「学校マネジメント能力」の向上に向けた研修内容を一層充実する。

また、指導主事任用時研修・教育管理職候補者A研修については、指導主事の資質・能力の向上に向けて、指導主事の育成の視点を重視し、研修内容を充実する。

## (4) ① 主幹教諭研修

主幹教諭研修は、任用時に主幹教諭制度や主幹教諭の職責について理解を深めるとともに、実務的な能力を育成することを主眼とした研修である。さらに、主幹教諭2年目の教員に対しては、学校運営のミドルリーダーとしての意識付けを図り、主幹教諭としての組織マネジメントや人材育成の力を高めるとともに、将来管理職として学校経営を担う人材としての資質・能力の向上を図る。

## (4) ② 指導教諭研修

指導教諭研修は、任用時に指導教諭の位置付けや職責、職務内容を理解し、授業力向上等へ向けての取組や実践力を身に付けるための研修である。特に、自校・他校教員への指導・助言を行い、組織的な指導体制の中核として活動できる資質・能力の向上を図る。

## (5) 主任教諭研修

「学校リーダー育成期間」にある主任教諭には、教職のスペシャリストとしての力量形成はもちろん、「学校マネジメント能力」の育成も求められている。そのため、主任教諭研修においては、その職責や役割を理解させるとともに、キャリアアップを促す研修により、教育管理職選考への意識付けを行い、その

確保につなげる。

## 6 学校リーダー育成プログラム

### (1) 有望な若手教員へのアプローチの必要性

将来の管理職として活躍が期待される教員に対して、学校における校務の重要な役割を十分に果たすことができる能力を育成し、学校経営に参画する意識を高めるとともに、将来の管理職候補者として必要な「学校マネジメント能力」を育成するためのアプローチが必要である。

### (2) 「学校リーダー育成プログラム」の実施について

平成25年度から将来の管理職候補者を育成するため、学校、区市町村教育委員会、学校経営支援センター、人事部、都教職員研修センターが連携し、「学校リーダー育成プログラム」を導入した。

区市町村教育委員会及び学校経営支援センターは、30歳代の主任教諭2年目以上の教員の中から、将来、小中学校や都立学校において、自校及び自地区の中核となって活躍することが期待される教員を対象として、キャリア形成やマネジメント能力を育成する「学校マネジメント講座」を実施している。

都教育委員会は、「学校マネジメント講座」を修了した教員の中から、小中学校は区市町村教育委員会、都立学校は学校経営支援センターから推薦された教員を対象として、外部専門家によるマネジメント、リーダーシップ、コーチング等の講義や演習により、経営手法を学び、学校経営への理解を深める「学校リーダー育成特別講座」を実施している。

今後も「学校リーダー育成プログラム」において、更に受講者の「学校マネジメント能力」を向上させ、学校経営参画意識を醸成し、学校経営参画に必要な問題解決能力等を育成していく。

## 7 教育管理職選考・任用制度

### (1) 管理職候補者の配置及びジョブローテーション

教育管理職選考合格者の配置については、本人の能力・適性を十分把握し、育成という視点からも配置先を決定していくことが重要である。さらに、配置先の校長・副校長が、管理職候補者を責任をもって育成していく仕組みを整備する必要がある。

### (2) 教育委員会と学校との間の管理職の人事交流

教育委員会が学校現場の課題を十分踏まえて教育行政を行うため、また、学校管理職が教育施策の趣旨を学校現場で的確に実現するため、教育委員会と学校との相互理解が重要である。このため、これまでも教育委員会と学校とで管理職の人事交流を行ってきたが、今後は、管理職の育成の観点からも、一人一

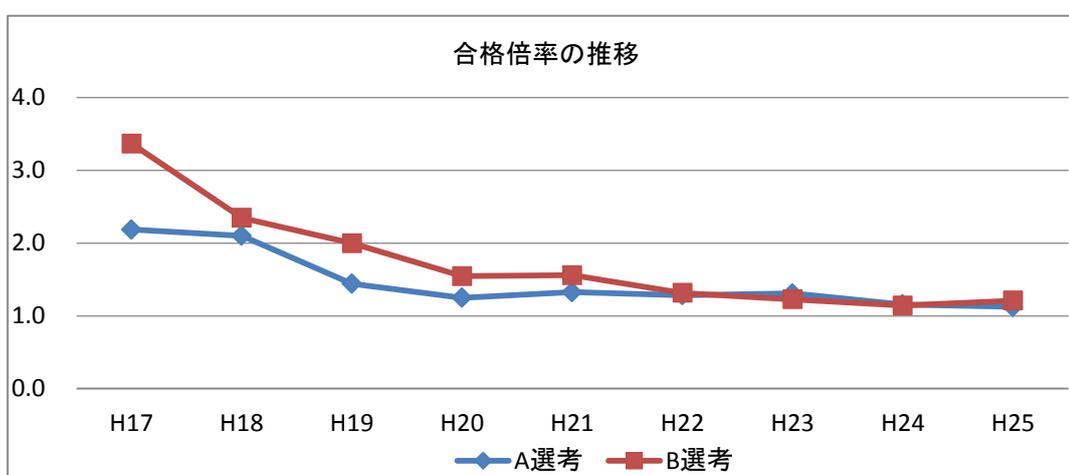
人の能力・適性を見極めた上で、副校長級及び校長級において交流を行っていく。

## 8 管理職確保

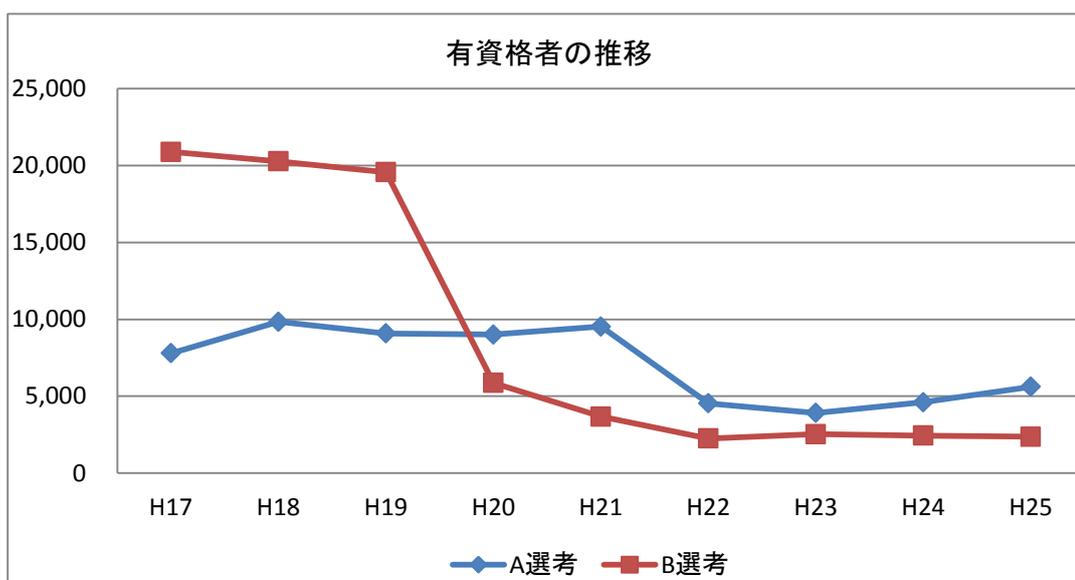
### (1) 教育管理職選考の現状

ここ数年、教育管理職選考の合格倍率が1倍台で推移しており、管理職需要数の確保、合格者の質の低下や人材の育成等が大きな課題となっている。

A選考においては、平成17年度合格倍率2.2倍が平成25年度は1.1倍に下落し、B選考においても、平成17年度合格倍率3.4倍が平成25年度は1.2倍まで低下している。



また、選考受験有資格者の推移は、次のとおりである。



#### ア 小学校

平成20年度選考のB選考から合格倍率が1.1倍となり、他の校種よりも早く受験者数の確保が課題となった。その対応として、中学校等異校

種からの副校長の昇任や、再任用校長の配置により、必要数を確保してきている。ここ10年程度、いわゆる団塊の世代の退職があり、受験有資格者数の増加により、教育管理職選考の受験者数は回復傾向にある。

#### イ 中学校

現在は管理職候補者が副校長昇任待ちの状態であるが、ここ数年、受験者数が減少している状況にあり、今後、管理職の確保が必要である。

#### ウ 高等学校

受験者数は減少傾向にあるが、当面、管理職需要数は確保している。

#### エ 特別支援学校

安定的に受験者を確保しており、管理職需要数は確保している。

教育管理職選考の受験者減少の背景として、有資格者の減少や副校長業務の多忙等が要因として挙げられる。これら課題の解消のため、昇任選考受験年齢の引き下げ、昇任猶予制度の導入や新任副校長を対象とした副校長ベーシックプログラム等、様々な対策を講じてきた。これら取組は一定の成果は見られるものの、選考受験者数の大幅な確保には至っていない。

質の高い管理職の確保及び安定した受験者数の確保を図るため、従来の取組の精査・検証と合わせて、更なる取組が重要である。

### (2) 管理職確保に向けた取組

#### ア 若手からの計画的な人材育成

若手教員からキャリアプランを意識し、将来の自分のあるべき姿を見据えることは、人材育成の観点から重要である。特に将来管理職として活躍が期待できる教員については、「学校リーダー育成プログラム」の計画的な受講や学校内の枢要な校務分掌の配置など、意図的・計画的に人材育成を行う。

#### イ 管理職（副校長）の負担軽減

教育管理職選考受験者減少の要因に副校長の多忙さがある。副校長の負担軽減を図るため、小中学校の校務改善推進プランを策定したほか、公立小中学校事務の共同実施を施行した。さらに、平成25年度は非常勤教員の副校長補佐業務を明確化し活用を図るとともに、平成26年度からは小中学校において副校長を補佐する教務主任等の持ち時数軽減の拡大及び小規模校の主幹教諭配置基準の見直しを行った。

これら副校長の負担軽減の取組を実施することにより、教育管理職選考を受験する環境を整備している。

#### ウ 女性管理職の登用促進

都立学校全教員の男女比率は、平成26年度当初で、男性約46%、女性54%であるが、管理職の男女比率は、男性約81%、女性約19%であり、構成比で逆転している状況にある。

安定的に管理職を確保するためには、女性管理職の確保が重要となる。育児休業取得者の男女比率から見ても、家庭における出産・育児等に係る負担は、女性に集中している実態があることから、女性が管理職として働きやすい環境の整備や育児期間における効果的なフォロー体制等が重要である。

## 9 人事考課制度

### (1) 人事考課制度の現状と課題

人事考課制度の目的は、教員の資質能力の向上と学校組織の活性化にある。校長・副校長は、この制度の趣旨を再確認し、自己申告における面接、授業観察、業績評価を適正に実施する。

課題としては、①教員の職務目標について、校長・副校長と教員との間で意見交換をし、十分な意思疎通を図ること、②自己申告を通じた教員への指導・助言の時間を十分に確保すること、③管理職昇任を見据えた人材育成を計画的に行うことなどがある。

### (2) 育成に向けた人事考課制度の効果的な運用

教員の育成に人事考課制度を一層活用していくため、校長・副校長は、次の取組を実施していく。

#### ア 自己申告制度のねらいの徹底

自己申告を人材育成に有効に活用するためには、校長が学校経営計画又は学校経営方針を抽象的なものでなく、具体的に示す。その上で、職員の個々の目標が学校経営計画又は学校経営方針のどの部分と関連するかについて共通理解を図り、職員に期待する職務上の水準を明確に伝える。

#### イ 適切な職務目標の設定

自己申告の面接等を通じて、校長・副校長は、教員から申告された職務目標の方向性や水準及び目標の達成過程等について、一人一人の教員と話し合い、学校経営計画又は学校経営方針等を踏まえた目標設定とするよう徹底するとともに、職務改善に向けた方策等について具体的に指導・助言する。

また、校長・副校長は、主幹教諭を通じた校務分掌内の所属教員の能力開発や主任教諭を通じた若手教員の指導育成をより一層推進する。

#### ウ キャリアプランに基づいた管理職候補者の育成

校長・副校長は教員に対し、自己申告書の「キャリアプラン」欄へ、管理職昇任等を見据えたキャリア形成の中期的な展望を積極的に記入するよう啓発し、相互理解を深めながら、計画的な人材育成に努める。また、校長・副校長は、将来管理職として有望な教員の発掘に努める。

## 10 大学との連携

### (1) 「東京教師養成塾」における連携

平成16年4月に設置した「東京教師養成塾」は、平成26年度において、都内及び近隣の小学校教諭一種免許状課程又は特別支援学校教諭一種免許状課程認定大学の38大学と連携している。

#### ア 講座について

都教育委員会は、各大学の学長の推薦を受けた大学4年生及び大学院2年生150人程度の塾生に対し、区市町村教育委員会や学校経営支援センターから推薦を受けた教師養成指定校における特別教育実習、講義、ゼミナール、体験活動の4講座を実施している。

#### イ 「小学校教諭教職課程カリキュラム」

都教育委員会は、学部段階で学生に身に付けさせておく必要があると考える資質・能力を「小学校教諭教職課程カリキュラム」として関係大学に示しており、関係大学、区市教育委員会及び養成塾が連携を図り、本カリキュラムに示した都が求める教員としての資質・能力を身に付けるとともに、次代の都の教育を担う高い志をもった人材を、学生の段階から養成できるようにしている。

#### ウ 「特別支援学校コース」と「在り方検討委員会」の新たな設置

平成26年度には、「特別支援学校コース」を新たに設置するとともに、入塾者選抜の改善等を行ったところであるが、養成塾出身者の資質・能力を更に高めていく必要があるなどの指摘もあり、教育庁関係者、区市町村教育委員会関係者、大学関係者、学校関係者による在り方検討委員会を設置した。今後は、在り方検討委員会の検討を受け、関係大学や教師養成指定校との連携を更に強化し、特別教育実習等の一層の充実を図っていく。

### (2) 「教職大学院」との連携

都教育委員会は、都内五つの教職大学院と協定を締結し、実践力を身に付けた新人教員の養成・確保や、現職教員の派遣を通じた各地区や学校において指導的役割を果たすことのできる確かな指導理論と優れた実践力・応用力を身に付けたスクールリーダーの育成を図っている。

#### ア 協定に基づいた養成

協定に基づいて、都教育委員会は、①各教職大学院に共通するカリキュラムの依頼、②実習を行うための連携協力校の提供、③都の教育の中核を担うことが期待される教員、教育管理職A選考合格者等現職教員の派遣、④修了者に対する教員採用特例選考を実施している。これに対し大学側は、①共通カリキュラムに基づいた指導、②ストレートマスター(学部新卒者)に対する教育実習の実施、③現職教員の受入れ、④ストレートマスターに

対する新人教員としての養成を行っている。

#### イ 「東京都教育委員会と教職大学院との連携協議会」

今後は、「東京都教育委員会と教職大学院との連携協議会」を活用して、都教育委員会と各教職大学院との円滑な連携を図るとともに、共通カリキュラムの見直しや、ストレートマスター及び派遣された現職教員の資質・能力の向上を図る方策などについて検討する。

### (3) 大学との連携による現職教員研修の充実

現在、教職員研修センターにおける10年経験者研修や専門性向上を目指す研修の一環として、大学と連携した専門分野に関する研修を実施している。現職教員が直接大学に赴き、大学の教員から先端技術・知識や専門知識について習得することで、教育に対する広い視野をもつとともに、教師としての専門性の向上を図ることができる機会となっている。

今後は、連携大学及び指導を得られる大学教員の数の増加を図っていく。

## V 人材育成と管理職確保の推進体制の構築

今後、学校の中で、経験や職層に応じて人材育成と管理職確保を行うための組織的・計画的な体制を構築していく必要がある。

そのための、校長から教諭まで、及び教育委員会がそれぞれ担うべき主な役割は次のとおりである。

### 1 統括校長・校長の役割

校内における人材育成の責任者として、所属職員全体を掌握するとともに、主に副校長から職員の能力適性等に関する情報を報告させ、校内における人材育成の基本的な考え方を職員に提示する。

指導教諭の活用についても、学校経営計画又は学校経営方針に明確に位置付けることなどが必要であり、全都的な視野に立って活用を推進していく。

人事考課を通じた能力開発について、自己申告の当初面接までに、個々の職員の能力開発の内容や方法を副校長に作成させ、事前に意見交換を行う。また、その後の状況を副校長に報告させ、校内における人材育成が効果的に推進できるよう指導監督する。

人材育成の過程では、若手教員の中から「管理職にならせたい」人材の発掘に努め、早い段階から「学校マネジメント能力」を育成し、区市町村教育委員会や校長会と連携して、長期的な視点に立った管理職確保を図る。

さらに、副校長に対し、所属教員に対する「学校マネジメント能力」の育成に当たらせ、日頃から将来の校長としての力量を身に付けさせるように育成していく。

### 2 副校長の役割

日頃から職員と接触する機会が多い副校長は、校内における人材育成のキーパーソンの役割が求められる。日常的に個々の職員の能力適性を見極めるとともに、主幹教諭や主任教諭から各分掌に所属する個々の職員の人材情報を収集する。職員の能力開発については、校長に報告・相談するとともに、職員に対し能力開発の内容を提示したり相談に乗ったりする役割を担う。

また、副校長は主幹教諭・指導教諭や主任教諭に対して、将来の副校長としての力量を身に付けさせることも視野に入れ、育成していく。そのため、主幹教諭・指導教諭や主任教諭への学校経営に対する意識付けと「学校マネジメント能力」の育成を図るための計画的な研修体系を充実させ、「管理職にならせたい」人材の発掘・確保に努める。

### 3 主幹教諭の役割

主幹教諭は、校長及び副校長を補佐し、命を受けて所属職員に対し職務遂行上の指導・助言をし、教務、生活指導、進路指導等の長として学校運営における中心的な役割を担う。さらに、能力開発についても相談に乗ったり助言したりする役割を担うなど、副校長との連携を密にして、所属職員の能力開発を効果的に行い、「学校マネジメント能力」を高める。

また主幹教諭自身も、自分の能力開発について自己研さんに励むとともに、積極的に学校経営に関与し、「学校マネジメント能力」を高める。

#### 4 指導教諭の役割

指導教諭は、授業の在り方や教科指導の専門性について、児童・生徒の実態等を踏まえ、自校及び他校の教員に対して指導・助言を行い、教科等の指導技術を普及させる役割を担う。

年3回程度の模範授業や公開授業を実施するとともに、教員に対して学習指導に関する個別相談や授業支援を行うため、教科等に関する高い専門性と優れた指導力が求められる。

特に学習指導に関する校内OJTを推進するとともに、他校からの依頼を受けて校内OJTを支援する役割を担い、自校及び他校の教員の指導力向上に向けた人材育成を行うことが求められる。

#### 5 主任教諭の役割

主任教諭は、日常的に若手教員を初めとした教員の相談に乗ったり助言したりする役割をもつ。若手教員の指導育成は校内の人材育成上の大きな課題であり、主任教諭は若手教員の指導育成について、主幹教諭や副校長と連絡・相談しながら組織的に行う。

また、主任教諭自身も、自分の能力開発について自己研さんに励み、将来の学校経営の中核を担うことを意識し、「学校マネジメント能力」を高める。

#### 6 教諭の役割

教諭は、主任教諭昇任を一つの具体的な目標として、自分の能力開発について謙虚に自己研さんに励み、若手教員同士で相互に高め合ったり、積極的に主任教諭、主幹教諭、指導教諭、副校長に相談したりして、真摯に教育に携わり、学習指導力の向上に取り組む姿勢が求められる。さらに将来の学校経営の中核を担うため、学校マネジメントについて意識する。

#### 7 区市町村教育委員会の役割

小中学校を設置管理している区市町村教育委員会は、都教育委員会が策定した人材育成基本方針を踏まえ、教員の有する能力と個性を十分に発揮できる環境を整備するとともに、各地区の実態に応じた教員の人材育成の具体的な方針を立て実施する。

そのためには、教員が働きやすい環境づくりに向けて、業務の精選や効率化を図るとともに、教員の経験や職層に応じた研修を意図的・計画的に実施するなど人材育成に向けての役割を担うことが重要である。

#### 8 都教育委員会の役割

都教育委員会は、学校教育を取り巻く様々な課題解決を図るとともに学校にお

ける管理職の確保を図るため、教員の人材育成及び管理職候補者の発掘・育成が喫緊の課題であるとの認識に立って、区市町村教育委員会や学校と連携し、人事考課制度をはじめとする人材育成上の施策を推進していく。

また、OJTや指導教諭の活用により、人材育成が効果的に行われるよう、学校における組織的・計画的な人材育成の取組の推進や体制づくりのため、都立学校や区市町村教育委員会を支援する。

さらに、学校における人材育成や管理職確保に向けた取組が効果的に行われているかについて、学校、区市町村教育委員会と連携しながら、評価・検証していく。