

# 東京都教員人材育成基本方針

平成20年10月

東京都教育委員会

## 目 次

はじめに ～東京都教員人材育成基本方針策定に当たって～	1
人材育成に向けた基本認識	2
1 人材育成を取り巻く現状と課題	2
2 人材育成の考え方の転換	3
人材育成基本方針の基本的な考え方	4
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べき力	6
3 「OJTガイドライン」の策定	9
4 「校長・副校長等育成指針」の策定	9
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	11
3 昇任	12
4 OJT	14
5 研修	15
6 管理職選考・任用制度	17
7 人事考課制度	17
8 大学との連携	18
人材育成の推進体制の構築	20
1 校長・統括校長の役割	20
2 副校長の役割	20
3 主幹教諭の役割	20
4 主任教諭の役割	20
5 教諭の役割	21
6 区市町村教育委員会の役割	21
7 都教育委員会の役割	21
参考資料 東京都公立学校教員年齢分布	22

## はじめに ～東京都教員人材育成基本方針策定に当たって～

「生きる力」の育成、地域との連携、様々な価値観を持つ保護者との対応など、教員に求められる力は学習指導面のほかにも多種多様にわたり、教員に対する期待も高まっている。このような学校教育を巡る複雑化・高度化する課題に対して、今までの経験や方法では対応しきれない状況が生じている。

今後学校においては、校長・副校長のマネジメント能力の向上はもちろんのこと、教員一人一人に高い指導力と対応力が求められるとともに、校長・副校長を含め教員が相互に助け合い、学校の組織的な課題解決能力を強化することが必要不可欠となってくる。

いわゆる団塊の世代の大量退職に伴い、若手教員が大量採用されるため、校種によっては学校組織の年齢構成も若手教員が半数以上を占める状況が生じつつある。先輩教員が少なくなる中、職場で先輩教員にもまれながら身に付けてきた教員としての指導力や指導法の継承は難しくなっている。若手教員が実力ある教師として成長していくためには、校内におけるコミュニケーションが十分に取られて、相互に支え合い、高め合う環境の中で、意図的・計画的な人材育成が行われる体制を早急に整える必要がある。

このような状況を踏まえ、東京都教育委員会は、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、東京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た上で、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。

今後はこの基本方針に基づき、各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、東京都公立学校の教育を一層充実させていく。

# 人材育成に向けた基本認識

## 1 人材育成を取り巻く現状と課題

### (1) 学校を取り巻く社会状況の変化

社会状況や子供の変化等を背景に、学校教育における課題は一層複雑化・多様化している。学校現場においては、学力の向上、規範意識の醸成、地域との連携、保護者の要望・苦情への対応等に関して、今までの経験や方法では対応しきれない状況が生まれてきている。各学校は、教育活動の取組とその成果を地域から評価され、地域から選ばれる存在になってきている。

これからの教員には、今までの指導方法を見直し、工夫・改善していくことが求められているとともに、保護者や地域、関係機関等外部と連携・協働する力の育成が必要である。さらに、学校全体の組織的取組を強化していくことが大きな課題である。校長・副校長には、地域の期待を把握し、地域と連携・協力して学校経営を行っていくことが求められている。

### (2) 大量退職・大量採用時代の到来

大量退職と大量採用の時代にあって、経験豊かな教員が去り、経験の浅い若手教員が激増することから、若手のうちから組織の重要な役割を担わなければならない状況になることは確実である。このことは、見方を変えれば、これまで学校現場に薄かった「組織的な人材育成」という考え方を、学校組織に定着させるチャンスともいえる。

大量採用時代に、多数の若手教員を計画的に育成すること、さらに、主幹教諭や教育管理職をいかに育成していくかが大きな課題である。

### (3) 学校現場における人材育成の現状

これまで学校現場においては、校内研修や集合研修など人材育成の機会は設けられていたが、個人の意欲や自己研さんに基づくという考え方が根底にあるため、教員個々の意識に委ねられている面が多く、人材育成を意図的・計画的に行うといった発想が弱かった。また、校長・副校長についても、人材育成が自己の重要な職務であるという意識やその取組に差が大きく、校内の人材育成の状況も学校によって違いがある。

今後は、学校において、組織的に人材育成を行う体制を築くとともに、人材育成を意図的・計画的なものへ転換させる必要がある。

## 2 人材育成の考え方の転換

### <これまでの人材育成の課題>

これまでも研修などで教員の人材育成を行っていたが、東京都として求める教師像や、教員として必要な身に付けるべき力を体系的に示すことはなかった。そのため、取組む方向性が定まらず、効果的な人材育成が行われてこなかった。

個々の教員の人材育成については、各学校に任されている実態があった。校長・副校長の意識が高く、意図的・計画的に人材育成を行う学校とそうでない学校とで取組に差が見られた。

教員には、教科指導や生活指導など、直接児童・生徒の教育指導にかかわること以外は、教員の本来の職務ではないとする考え方が強いため、地域や保護者等外部と連携・協働したり、学校全体として組織的に課題の解決に当たるといった意識が希薄であった。

### <今後の人材育成の考え方>

採用した教員が、経験や職層の段階を経て着実に成長し、教員一人一人の能力が十分発揮されることによって、学校全体が活性化され、その組織力が発揮できる。そのため、初任者の段階から職層に応じた意図的・計画的な人材育成の仕組みを構築し、教員一人一人が経験や職層に応じた自らの役割と責任を自覚し、確実に職責を果たす力を身につけることが重要である。

教員の人材育成では、「Off-JT」、「OJT」、「自己啓発」の3つの手段が相まってはじめて効果的な育成が可能となる。校長・副校長や先輩からの指導はもちろん、教員個人の自己啓発、教員同士の相互啓発が醸成され、互いに高め合う人的環境をつくるのが大切である。教員の「自ら育つ」意識を引き出し、自らを成長させていけるよう、経験や職層に応じて身に付けるべき力を提示し、将来の展望を明らかにする。

校長・副校長については、教員がその力を学校の課題解決に向け最大限発揮できるよう、マネジメント能力の一層の向上を図るとともに、人材育成の職責を明確にする。

## 人材育成基本方針の基本的な考え方

前述した学校における人材育成の現状と課題を踏まえ、本基本方針を策定するに当たって、次の5つの視点を設けた。

### 視点1

初任者から管理職までの経験や職層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、研修、人事考課制度などを人材育成の仕組みとして体系化し、今後の方向性を示す。

### 視点3

人材育成は管理職の最も重要な責務であることを明らかにし、各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

特に、初任者から組織人としての意識を啓発し、組織的課題解決ができる人材育成を重視する。

## 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

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」を示すこととした。

次の(1)から(3)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、これまで東京都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。今回、若手教員の計画的育成や学校における組織的な課題解決能力の必要性から、(4)の内容を新たに加え、「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とされる資質能力を示した。

#### (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

## 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4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って、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。

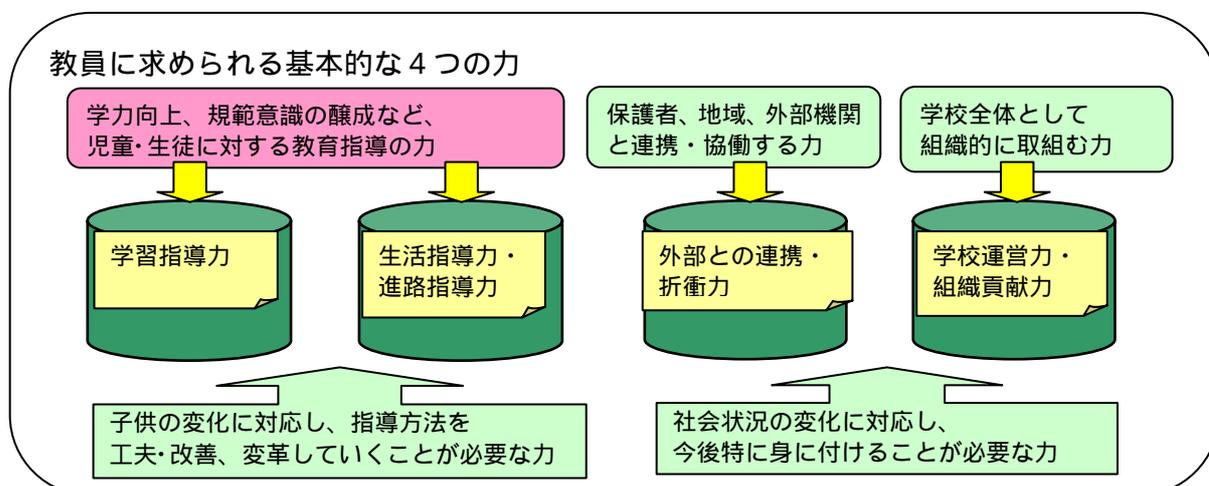
第二のニーズは、今日的な課題への対応である。多様化・複雑化する児童・生徒の問題、保護者からの要望・苦情への対応など、日常的に起きる問題を適切に解決しなければならない。また、これからは、学校が教育方針と教育内容を保護者、地域社会に積極的に発信し、課題解決のための理解と協力を得る姿勢が必要である。

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2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2つの力は、今まで教員が身に付けるべき力として、それほど重視されてこなかったが、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る。



## ( 2 ) 校長・副校長に求められる能力

現在学校は、教育活動の取組とその成果を地域から評価され、地域から選ばれる存在となって、管理職の役割が一層重要になった。校長・副校長のマネジメント能力の開発を今後計画的に行うに当たり、校長・副校長に求められる能力を以下の4点に整理した。

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4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、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 ) 職層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 ( 注1 ) までの教員の育成段階を、「基礎形成期」「伸長期」「充実期」の3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。

さらに、基礎形成期から校長まで、各職層に求められる能力や役割を次表に概括的に示した。

注1 主任教諭は平成21年度から任用開始予定である。

< 各職層に応じて求められる能力や役割 >

職 層	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ガイドラインで示す。
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。	OJTガイドラインで示す (管理職候補者は校長・副校長等育成指針で示す)。
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。	校長・副校長等育成指針で示す。
校長・統括校長	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」の策定

OJTガイドラインを策定し、教員に求められる基本的な4つの力を、学校現場における日常の職務遂行の中で、経験や職層に応じて確実に身に付けていくための具体的なOJTの内容及び方法を明らかにする。

特に、採用から主任教諭選考の受験に至る年代の育成について重視した内容とし、どの時期にどのような職務を、どのように経験させるかを校種別、職層別に策定するとともに、実際の学校現場で活用できる実用的なものとする。

### 4 「校長・副校長等育成指針」の策定

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4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す。育成指針は、学校現場で活用しやすいものにするため、職層ごとに、どのような時期に、どのような能力を、どのような方法で身に付けさせるのか、具体的に例示する。

# 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、社会人特別選考枠の拡大、教職経験者の特例選考の拡大、期限付任用制度の導入等、具体的な対応策を講じているが、今後、これらの運用面について一層充実させていくことが必要である。

### (2) 採用選考の改善・充実

#### ア 広報活動の充実・拡大

採用選考説明会の時期・会場及び内容を可能な範囲で充実・拡大していく。さらに、大都市圏を除き、教員志望者は多い一方、採用者数が少ない県も多数あることから、全国的な採用活動を強化し、地方説明会の拡充を図るとともに、地方での選考実施を検討する。

#### イ 人物重視の選考方法の充実

面接等を重視した選考を実施しており、面接においては、個人面接だけでなく、集団面接を課すことで、受験者一人一人の的確な把握に努めている。今後とも、人物重視の選考の一層の工夫を講じていく。

#### ウ 大学推薦制度の充実

大学が、優秀な学生をより多く推薦できるよう、大学に対して制度の一層の周知徹底を図る。

#### エ 教職大学院修了者に対する新たな選考

平成21年度より、都教育委員会との連携のもと、学校現場での実習をカリキュラムに大幅に取り入れた教職大学院の修了者が、初めて採用選考の対象となることから、その実習実績に着目した新たな選考方法の導入を検討する。

#### オ 任用前体験制度の充実

現在小学校で実施している任用前体験制度は大変有効であり、優秀な人材の流出を防ぐだけでなく、新規採用者の4月当初の不適應の解消にも役立っている。今後、一層充実させることが必要である。

### (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、視野を広げ、教員としての幅を広げ、能力を伸長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」など、定期異動要綱の趣旨が活かされない事例が見られる。自校にとって重要な役割を担い、その職責を十分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、東京都全体の教育の充実も視野に入れながら、異動による人材育成を図っていく必要がある。

#### ウ 公募制人事

本人の意欲、能力を活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区市町村立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ている。今後、公募校説明会の内容を一層充実させることにより、人材育成に役立てるようになる必要がある。

#### 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、育成の方針を踏まえ、今後も積極的に行っていく必要がある。

## 2 校内人事

### (1) 現状と課題

分掌の決定などの校内人事は、校長が学校経営方針を踏まえ、主に所属職員的能力・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等、個々の教員の育成的な視点から計画的に配置するという面では

不十分な状況もある。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ることが重要である。

## (2) 今後の方向性

### ア 若手教員の校内人事

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ることが重要である。新たな経験から学んだことは、その後の教員生活にとって大きなプラスとなる。

例えば、新規採用から4年次までは、初任者研修、2・3年次授業研究、4年次授業観察と、自らの授業力をつ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。ただし、この時期に保護者への対応力を身に付けさせたり、分掌内で一定の責任のある役目を経験させたりするなど、組織的に職務を行う重要性について理解させることが大切である。

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させるよう配慮する。

### 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、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、さらに学校運営の一部を担当させることにより、学校全体の動きを把握させることが必要である。周年行事、研究発表会、地域対策などの委員長を兼務させることも考えられる。また、主幹教諭には分掌の進行管理を行わせ、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、主要な分掌を担当させるだけでなく、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、主幹教諭選考、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必要がある。

## (2) 職の分化・職の複線化

平成21年度任用に向け、今年度から主任教諭の選考を行う予定である。また、指導教諭(注2)についても、その設置に向け現在検討を重ねている。

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。今後、これらの職の職務内容や選考方法などについて、関係機関と調整を図りながら、区市町村教育委員会や各学校と意見交換し理解を得ていく必要がある。

注2 指導教諭は、教諭等に対し教育指導の改善・充実のために必要な指導・助言を行う職であり、学校教育法の改正により置くことができるようになった。現在東京都教育委員会では、設置・任用に向け検討しているところである。

## (3) 今後の取組

より高い職責を担い、東京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必要がある。

### 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必要がある。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、キャリアプランを自己申告書に一体化させ、一層の活用を図ることが重要である。

### イ 昇任に向けた研修

校長が将来主幹教諭として任用したいと考える主任教諭を対象に、学校運営研修(仮称)を実施し、主幹教諭への動機付けを行っていく。

また、管理職への意識、意欲を高めるため、2年目以降の主幹教諭を対象に、学校運営研修(仮称)を実施する。

#### ウ 推薦制の強化

区市町村教育委員会や各学校に対して、主幹教諭選考及び教育管理職A選考における推薦区分の趣旨を一層徹底し、昇任選考受験を通し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、すべ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、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、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などの課題がある。

#### (2) OJTの必要性和意義

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した育成、すなわちOJTの推進が必要である。

OJTには、次のような意義がある。

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。)

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。

実施状況に応じOJTの方法について適宜改善できる。

OJTを受ける側と行う側の双方の自己研さんになる。

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必要がある。

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。

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。

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。

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。

## 5 研修

### (1) 研修体系の再編整備

教員の研修体系については、これまで採用から退職まで教諭という一つの職層に留まることを前提に、経験年数に応じた体系となっていたが、主幹教諭の設置、さらに平成21年度からの主任教諭の設置に伴い、経験や職層に応じた体系へと見直しを図る。

#### ア 経験や職層に応じた人材育成

児童・生徒に対する教育指導の力及び組織の一員として求められる力を確実に育成するため、「教員人材育成基本方針」や「ＯＪＴガイドライン」と連動した研修を構築する。特に、急増する若手教員の人材育成を図るため、初任者研修、2・3年次授業研究、4年次授業観察、東京教師道場及び錬成講座などから、主任教諭や主幹教諭の職層研修へつながる経験や職層に応じた研修体系を構築する。

#### イ 人材育成の3つの手段の関連を図った研修運営

急増する若手教員の育成を目指し、人材育成の3つの手段(Off-JT、OJT、自己啓発)の関連を図った人材育成の仕組みを構築する。このため、Off-JTにおいて、OJTや自己啓発への理解を深め具体的な進め方を助言するなど、OJT推進と自己啓発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、それを改善して教育指導に関する専門性を高めることが不可欠である。こうしたことから、各教科及び今日的な教育課題などについて、専門性を高める研修を改善・充実する。

## ( 2 ) 管理職研修

「OJTガイドライン」について、校長研修等で周知徹底を図るとともに、意図的・計画的な人材育成の必要性について意識啓発を行う。さらに、校長と副校長のパートナーシップに基づいた学校経営や人材育成、相互の連携や適正な役割分担の在り方等を研修内容として新たに盛り込み、副校長の資質・能力の向上を図る。

また、新任の副校長は、実務に対する知識や経験が不足している場合が多く、そのことが職務遂行上での負担となっている。副校長の初年度の負担軽減のため、研修の一層の改善・充実を図る。

## ( 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だけでなく、将来副校長として校長とパートナーを組み、経営目標の達成を図ったり、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できるなど、マネジメント能力の向上を図る内容を一層充実させる必要がある。

特に、経営目標の立て方や組織の動かし方、具体的な改善につながる学校評価のあり方、OJTを効果的に進めるための副校長の役割などの研修内容を充実させ、将来の管理職としての能力を向上させる必要がある。

## ( 4 ) 主幹教諭研修

主幹教諭研修は、任用前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、任用時には実務的な能力を育成することを主眼として研修を実施してきた。今後は、さらに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・能力の向上を図っていく。このような観点で、管理職への意識、意欲を高めるため、平成21年度からは、任用時研修に加え、主幹教諭の中で副校長を担ってほしい人材に対し、必要な力量形成を図るとともに、次のステップとして副校長への動機付けを図る学校運営研修（仮称）を実施する。

## ( 5 ) 主任教諭研修

主任教諭任用後、主任教諭の力量形成を図るとともに、校長が、将来主幹教諭として任用したいと考える人材に対し、「学校運営研修（仮称）」を受講させるなど育成を強め、次の成長ステップとして主幹教諭への動機付けを

図っていく。

## 6 管理職選考・任用制度

### (1) 職務実績を反映させた管理職選考

現行の管理職選考は、現任校における職務実績をより重視する方向で実施している。特に、校長選考においては、平成17年度よりそれまでの「課題論文」を廃止し、現任校での課題を把握する力や課題解決の具体的方策を問うため、「職務論文」を課している。

今後、教育管理職選考A・Bについても、日常の職務遂行能力をより重視する方向に転換させることにより、管理職としてふさわしい人材を一層確保できるようにする。

### (2) 管理職候補者の配置及びジョブローテーション

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。

### (3) 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とは言うまでもない。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。

## 7 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、教職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、校内における人材育成の責任者として、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ことが重要である。

課題としては、自己申告の目標設定があいまいであったり、求められる水準には満たないため、人材育成に十分役立っていないこと、授業観察後の教員に対する指導・助言は、すべて校長・副校長が行うため、教員数の多い学校では、指導の時間が十分に確保できないこと、業績評価の基準が概して甘いため、教員の職務遂行上の課題を的確に指摘できず、育成に生かして

いないことなどがあげられる。

## (2) 今後の方向性

### 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、前提条件として、校長が学校経営計画を抽象的なものでなく、具体的に示すことが必要である。その上で、職員の個々の目標が学校経営計画のどの部分と関連するか共通理解を図り、職員に期待する職務上の水準を明確に伝えることが重要である。

### イ 自己申告書の工夫改善

職務上の目標と成果の欄に、中間申告時に記入する欄を設け、より校長・副校長と所属職員の意思疎通が図れるようにする。また、職員が自分の職務能力上の課題を認識し、OJTを受けながら能力向上に取り組むことができるようにするため、新たに自己申告書に職務を通じた能力開発に関する記入欄を設け、活用できるようにする。あわせて、校長・副校長は自己申告の面接等を通じ、個々の職員の将来を見据えた育成方針を定め、計画的な人材育成に努めることが重要であることから、キャリアプランを自己申告書に組み込む。

### ウ 適正実施に向けた啓発

人材育成の観点から、人事考課制度を有効に機能させている学校や区市町村教育委員会の実践事例を収集し、そのノウハウを他校や他地区に還元していく。また、現在行っている評価者訓練を一層充実させるとともに、区市町村教育委員会や学校経営支援センターと連携し、校長・副校長の評定能力向上を図っていく。

## 8 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」では、現在、都内及び近隣の小学校教諭一種免許状課程認定大学の19大学と連携し、学長の推薦を受けた大学4年生及び大学院2年生150名程度の塾生に対し、実践的指導力や社会性を備え、即戦力として活躍できる教員の育成を目的として、区市教育委員会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。

関係大学、区市教育委員会及び養成塾が連携を図り、年間を通して学生の段階から養成することで、採用後、即戦力として活躍する若手教員を計画的に育成できるようになった。

平成19年7月にまとめられた「東京教師養成塾に係る検討委員会報告書」に基づき、募集人員や連携大学の拡大、入塾選抜の改善等を行ったところで

あるが、今後さらに、各大学との連携を強化するとともに、特別教育実習等における育成の充実を図っていくことが必要である。

## (2) 「教職大学院」との連携

都教育委員会は、実践力を身に付けた新人教員を養成・確保するとともに、各地区や学校において指導的役割を果たすことが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を育成するために、平成20年4月からの都内4大学の教職大学院との連携について以下に示す協定を締結した。

この協定において、都教育委員会は、各教職大学院に共通するカリキュラムの依頼、実習を行うための連携協力校の提供、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、修了者に対する教員採用特例選考の実施を行うこととした。それに対し、大学側は、共通カリキュラムに基づいた指導、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、現職教員の受け入れ、新人教員の養成を行うこととした。

今後は、「教員養成等に関する大学と都教育委員会との連携推進協議会」を活用して、教職大学院における成果の普及啓発、学部段階の教育実習の改善・充実、即戦力につながる実践的カリキュラムの開発、連携協力校の確保等を行っていくことが重要である。

## (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、大学において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。

また、各学校の校内研修に指導者として大学教員を招いたり、大学教員自らが出前授業を行うために各学校を訪れたりして、教職員の資質向上を図る取組も行われている。今後は、連携できる大学及び大学教員の数を増やしていくことが必要である。

## 人材育成の推進体制の構築

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 校長・統括校長の役割

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ことが大切である。人事考課を通じた能力開発についてみると、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必要がある。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。

さらに、校長・統括校長は副校長を学校経営のパートナーとして、普段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ことが重要である。

### 2 副校長の役割

普段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的な役割が求められる。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。そ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、育成していくことが重要である。

### 3 主幹教諭の役割

主幹教諭は分掌内の所属職員に対し職務遂行上の指導・助言だけでなく、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。さらに、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えるようにする。

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、積極的に副校長に相談する姿勢が求められる。

### 4 主任教諭の役割

主任教諭は、日常的に若手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なので、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えるようにすることが重要である。

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むとともに、

積極的に主幹教諭や副校長に相談する姿勢が求められる。

## 5 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自己研さんに励むとともに、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、副校長に相談する姿勢が求められる。

## 6 区市町村教育委員会の役割

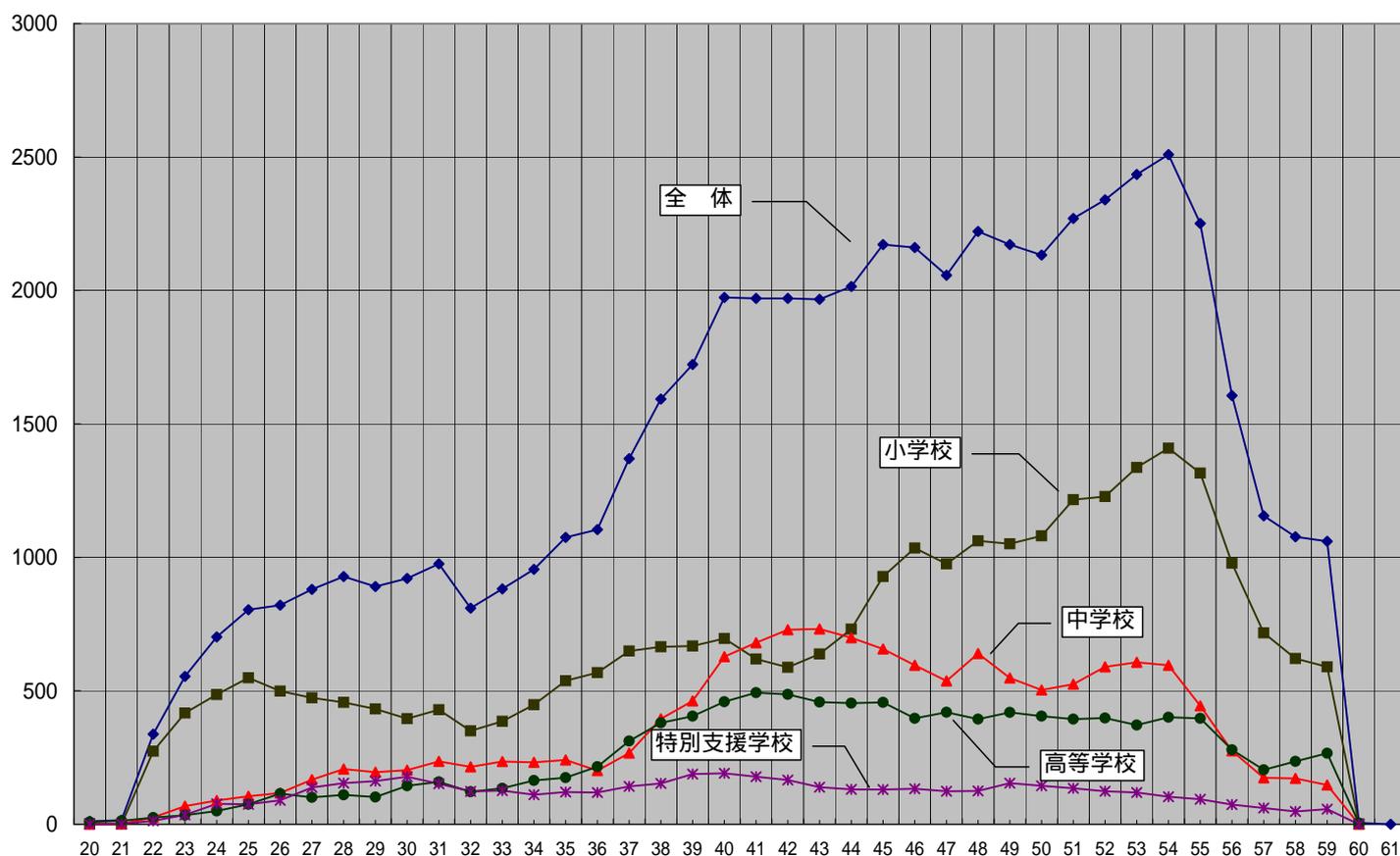
公立小・中学校を設置している区市町村教育委員会は、都教育委員会が策定した人材育成基本方針を踏まえ、各地区の実態に応じた教員の人材育成の具体的な方針を立て実施する必要がある。

## 7 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ため、教員の人材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各学校と連携し、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必要がある。

とりわけ今後の職の分化が人材育成に効果的に資するよう、学校における組織的・計画的な人材育成の体制づくりに向け、基本的な方針や具体的な指針を示していく必要がある。また、今後、学校における人材育成が効果的に行われているかについて、区市町村教育委員会、学校経営支援センター、各学校と連携しながら、評価・検証していく仕組みを構築していくことが必要である。

東京都公立学校教員年齢分布(平成15年5月1日)



東京都公立学校教員年齢分布(平成20年5月1日)

