

学校管理職育成指針

平成25年5月

東京都教育委員会

目 次

1	はじめに	1
2	学校管理職の現状と課題	2
3	求められる学校管理職像	3
4	学校管理職等育成上の課題	4
5	学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」	6
6	学校管理職育成の基本的な視点	10
7	「学校マネジメント能力」育成の内容及び方法	14
	(1) 時期に応じた育成の観点及び能力の内容	14
	(2) 各時期の育成方針	16
	① 学校リーダー育成期間	16
	② 管理職候補期間	17
	③ 副校長昇任時	19
	④ 校長任用前	21
	⑤ 校長昇任時	23
	(3) 各時期のOJTとOff-JTの具体的内容	24
	① 学校リーダー育成期間	24
	② 管理職候補期間	26
	③ 副校長昇任時	28
	④ 校長任用前	30
	⑤ 校長昇任時	32

1 はじめに

学校経営における次代のリーダーを十分育成できず、その担い手である管理職が不足している現状は、東京における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り、次代の学校経営を担うべき人材を確保し、育成することが急務となっている。このため、東京都教育委員会では、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、校長までの各段階に応じて求められる能力を明確にすることにより、育成対象者と育成責任者双方の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、その後の社会・経済の構造的な変化なども相まって、学校を取り巻く状況にも変化が見られており、学校の直面する課題がますます多様化・複雑化している。これらの課題の解決に計画的に取り組むため東京都教育委員会は、都立高校改革推進計画、東京都特別支援教育推進計画第三次実施計画、小中学校校務改善推進プランなどに取り組んできた。一方、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、このままでは管理職が配置できない学校が生じる可能性もあり、管理職候補者の発掘・育成が喫緊の課題となっている。そこで、現行の「校長・副校長等育成指針」について、次のような観点を踏まえた改訂を行い、学校における管理職の確保・育成を図ることとした。

- 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と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。

今回の改訂では、現行指針の管理職候補者から副校長、校長に加えて、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んで、「学校マネジメント能力」の育成を図り、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、対象者を主任教諭層までに拡大し、名称を「学校管理職育成指針」と改めることとした。

2 学校管理職の現状と課題

(1) 学校の現状

新しい学習指導要領の全面実施を迎え、確かな学力の定着や体力の向上が求められている。また、家庭の教育力の低下が指摘される一方で、外部人材、地域の教育力の活用が学校では積極的に進められている。さらに、深刻ないじめ問題に対応すべく児童・生徒の心を耕すことの重要性や体罰を根絶する取組を行うこと、特別な支援を要する児童・生徒に対する教育の充実も強く求められている。

(2) 学校管理職に求められるもの

学校が抱えているこうした課題は、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。

職員からの尊敬と信頼を得、組織的な学校経営を実現するために学校管理職は、教職のスペシャリストとしての学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性と、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」を有していることが強く求められる。

(3) 学校管理職の現状

近年校長・副校長の大量退職が進む一方、教育管理職選考受験率が低下していることから、校長・副校長の人材確保が難しくなっている。特に、小学校副校長の不足については危機的な状況にあり、中学校からの異校種間昇任、副校長が学校経営や教職員の人材育成等に十分取り組める時間を確保するための校務改善、家庭と仕事の両立を確保するための管理職候補者の昇任猶予制度の導入等の対策を講じているが、教育管理職選考受験者数の低迷の状況は変わらない。

また、副校長の中には、精神疾患による病気休職者が少なくない。副校長が短期又は長期に休職することは、学校経営に大きな支障を来すばかりでなく、保護者や地域の学校への信頼にも影響を及ぼすものと考えられる。

3 求められる学校管理職像

学校管理職には、教育に対する都民の期待を把握し、その職責の重さを自覚して、充実した学校経営を推進する能力が求められている。

これらの能力を有する次代のリーダーを育成するために、求められる学校管理職像は以下のものである。

(1) 学校の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できる人物
- ・ 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
- ・ 所属職員の状況を掌握し、適切に活用しながら課題解決を図る人物

(2) 外部と円滑に連携、折衝できる人物

- ・ 保護者、地域、関係機関等に教育内容の理解を図り、信頼を高めることができる人物
- ・ 学校の教育計画策定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人物
- ・ 保護者、地域、関係機関等の意見や要望を的確に把握し対処することができる人物
- ・ 学校教育の課題解決に向け、区市町村教育委員会・東京都学校経営支援センターと適切な連携、折衝を行うことができる人物

(3) 優秀な人材を育成できる人物

- ・ 職員の適性や能力を把握し、その職員に合った人材育成のできる人物
- ・ 所属職員の特性を見出し、人材発掘できる人物
- ・ 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できる人物

(4) 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、学校経営できる人物
- ・ 学習指導力、生活指導力、学級経営力等の専門性を有している人物
- ・ 教育に対する都民の期待を把握し、その職責の重さを自覚して実行する人物

4 学校管理職等育成上の課題

(1)若手教員に対する「学校マネジメント能力」の育成が十分でない。

東京都では、教員の大量退職に伴う大量採用時代が続いており、各学校では若手教員の割合が高まっている。今後もこの傾向が続くことから、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、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった教師の専門性を高め続けていかなければならない。そして、その専門性を自分の学級や担当教科に閉じ込めず、学年や学校組織の中で生かしていくことが求められる。さらに、将来の教育管理職候補者であることを視野に入れ、「学校マネジメント能力」の開発を行うなど職層に応じた育成の考え方を学校管理職に浸透させることが重要である。

そのために、平成21年度には、キャリアプランの活用という点で、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・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・長期的展望を内容としたものに改めた。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、キャリアプランと自己申告書を一体化し、一層の活用を図るようにした。また、平成23年度に、人材育成の強化を図っていくことの必要性から、学校管理職、主幹教諭及び主任教諭の人材育成上の役割を人事考課制度において明確化した。しかし、自己申告の面接時に管理職から若手教員へのキャリアプランについての指導や管理職選考の仕組等についての理解啓発が十分図られているとは言えない現状がある。

次に、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。そこで、組織的な人材育成によって、計画的かつ意図的に教員を育成していくために、校内で行う職務を通じた育成、すなわちOJTの推進が必要であり、各学校においては管理職、主幹教諭や主任教諭の役割・責任が強く求められている。また、OJTの内容として学習指導力、生活指導力については実施されているが、外部との連携・折衝力や学校運営力・組織貢献力といった「学校マネジメント能力」に関わる内容が十分とは言えない。

一方、ここ数年、主幹教諭選考や教育管理職選考の受験者数が低迷し、主幹教諭配置計画の遅れ、副校長要員や指導主事不足など、深刻な事態

を招いている。そこで、まず各学校において、8年目を迎えた教諭が主任教諭選考を受験し、主任教諭として学校経営に積極的に関わっていくよう、管理職は新規採用教諭の頃から丁寧に指導育成していくことが求められる。その上で、将来の学校経営の中核を担うことが期待される主任教諭に対して、早い時期から学校管理職はもちろん、区市町村教育委員会、東京都学校経営支援センター及び東京都教育委員会が連携して積極的に「学校マネジメント能力」の育成を図り、将来の管理職候補者として育成することが必要となっている。

(2) 校長により育成方針や育成内容にばらつきがある。

副校長及び管理職を目指す職員の育成については、校長に任されている部分が多く、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見られる。そのため、配置された学校によって、副校長及び所属職員の能力向上の機会に大きな開きが出ている。

例えば、管理職候補者であっても、校内で一般の主幹教諭と同じ職務内容を担っており、副校長の職務を学ぶ時間や経験がほとんどなく、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・設備」の管理等の事務処理に関わる時間が多く、学校経営者としての課題設定・解決、人材育成能力等「学校マネジメント能力」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い場合がある。

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、優秀な人材に主幹教諭選考や教育管理職選考受験を勧奨しない者もいる。

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できず、自己啓発に積極的な者とそうでない者で、校長在職中の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。

これら校長・副校長等育成の課題を克服するために、各学校を中心に実施されているOJTの改善・充実やOff-JTの有効活用が必要である。

5 学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」

学校が抱える様々な課題は、教員一人一人の努力だけでは解決が難しい。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。学校管理職には、以下の「学校マネジメント能力」が強く求められている。

学校マネジメントとは、

- ① 学校や地域の実態・課題を把握する。
- ② 課題解決に向けた経営目標を設定する。
- ③ 経営目標を所属職員に理解させ、保護者・地域等に説明する。
- ④ 経営目標の実現に向け、所属職員の力を結集させる。
- ⑤ 経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。
- ⑥ 実践した教育活動を評価し改善につなげる。

ことであり、これらを実現できる能力を「学校マネジメント能力」と本指針では捉える。

具体的にはまず、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業務の進行を管理し、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、学校管理職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人材育成は、学校管理職の重要な役割の一つである。

更に、学校管理職が、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。

このように、学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」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次ページ以降に示す。

(1) 学校経営力

① 学校経営目標の達成

- ・ 自校の現状を常に把握し、経営目標を策定し、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、経営目標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)

② 所属職員管理

- ・ 適切な学校組織・校務分掌を構成するなど校務改善に努め、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)
- ・ 心と体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付けている。(メンタルヘルス)

③ 危機管理

- ・ 学校事故の未然防止に向けての組織的対応ができる。(学校事故対応)
- ・ 学校事故等に対して、適切に対応することができる。(学校事故対応)
- ・ 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。(組織的対応)
- ・ 防災教育について年間指導計画等を作成し、指導の充実を図るとともに、緊急時の対応について教職員への周知・理解を徹底することができる。(防災対応)

④ 情報管理

- ・ ホームページ、校内ネットワーク、ソフトウェア等を適切に管理し、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。(セキュリティ対策)
- ・ 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。
(情報収集・分析・活用)

⑤ 学校事務管理

- ・ 児童・生徒の学籍を管理するとともに、入学者選抜等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に開放することができる。
(施設管理)

(2) 外部折衝力

① 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。(要望把握・対処)
- ・ 保護者会や学校説明会などで説明責任を果たすことができる。
(説明責任)

② 学校広報

- ・ 様々な手段による広報活動を通じて、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。(学校説明・広報)

③ 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。(活用・連携)

④ 関係諸機関との連携

- ・ 学校教育の課題解決に向け、区市町村教育委員会、東京都学校経営支援センターと適切な連携、折衝をすることができる。
(教育委員会・学校経営支援センター連携)
- ・ 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。(外部連携)

(3) 人材育成力

① 人材発掘

- ・ 学校の組織体制の充実を図るため、主任教諭、主幹教諭、指導教諭及び管理職を担い得る人材を発掘し、早い段階から計画的に育成することができる。(発掘)

② 人材育成指導

- ・ 日常の職務を通じて、また、それ以外のあらゆる機会を通じて、職務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。(育成指導)
- ・ 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。(キャリアプラン指導)

③ 人事考課

- ・ 人事考課制度について、十分に理解することができる。(理解)
- ・ 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。
(面接指導)
- ・ 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。(業績評価)

④ 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。(企画・運営)

(4) 教育者としての高い見識

① 使命感

- ・ 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している。(自覚)

② 教育施策への理解

- ・ 国や都及び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、その内容を理解できる。(教育施策への理解)

③ 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、理念に基づいた学校経営ができる。(ニーズ把握、周知)

④ 専門性

- ・ 学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性を有している。

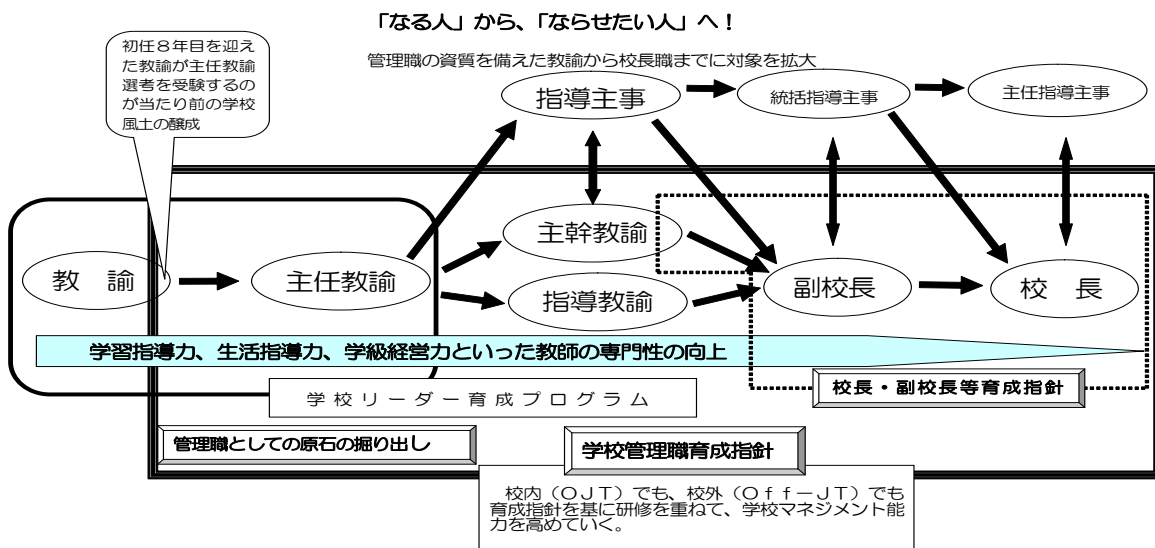
6 学校管理職育成の基本的な視点

学校管理職となる人材を適切に育成するために、各学校においては、教師の専門性を高めるために授業改善や授業力等についてのOJTが熱心に行われている。また、東京都教育委員会では、学校管理職に求められる具体的な能力を明確にし、これまでも校長職候補者研修や管理職候補者研修などを行っている。

しかし、現状では主任教諭の有資格者に対する受験者の割合が約30パーセントと低迷しており、学校経営に力を発揮させるための人材育成を意図的・計画的に組み込んだOJTの実践が各学校において十分とは言えない。このため、職層や時期に応じたOJTを更に充実させる必要がある。また、管理職候補者の幅広い人材確保のために、教育管理職選考に合格し、管理職に「なる人」に働き掛けるだけでなく、将来管理職に「ならせたい人」へも積極的に働き掛ける必要がある。そのために、授業力、学級経営力、生活指導力等の教師の専門性を高めるとともに、若手教諭のうちから、「学校マネジメント能力」の育成に努め、積極的に主任教諭、主幹教諭に昇任させる環境づくりを校長が行う必要がある。

そこで、主任教諭選考受験が可能な8年目の有資格者名簿を各学校別に配布して意識付けをしたり、人材育成を中心としたOJTをより機能させたり、OJTとOff-JTを効果的に組み合わせた重層的な研修を構築するといった受験者数を増やす取組を進める。今回の「改定指針」のイメージを示すと図1のようになる。

〈図1 改訂指針のイメージ図〉



また、校長、副校長を含めた教員にとって個々のキャリアアップを図るため、自己啓発として、進んで組織マネジメント等に関する参考文献を読んだり、研修会や講演会に出席したりすることが強く望まれる。

(1) 学校リーダー育成期間も含めた職層や時期に応じた具体的育成内容の明示

管理職候補者の幅広い人材確保のために重要なポイントとして、まず8年目を迎えた教諭が主任教諭選考を受験し、主任教諭となって学校経営に参画するというキャリア形成を学校管理職が行っていくことである。それとともに、学校管理職や区市町村教育委員会・東京都学校経営支援センター及び東京都教育委員会が連携して、校務の中核を担っている主幹教諭や主任教諭の中から、将来学校管理職にふさわしい有能な人材を選抜して、将来の管理職候補者に対して「学校リーダー育成期間」の中で育成する仕組みを充実させていく。

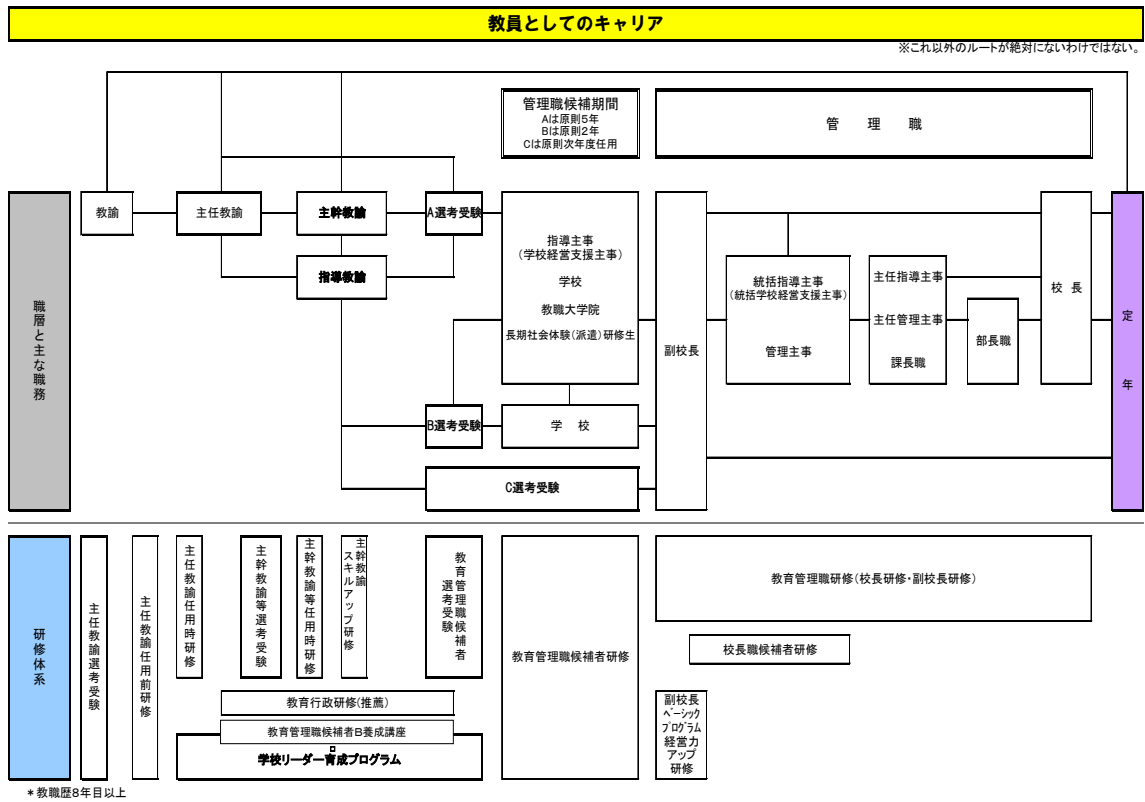
そのためにどのような研修内容や方法が必要か、更にその研修を実施するために、どのような実施主体や仕組みが必要か、具体的に示すことにした。

(2) 「学校マネジメント能力」の向上のための研修の充実

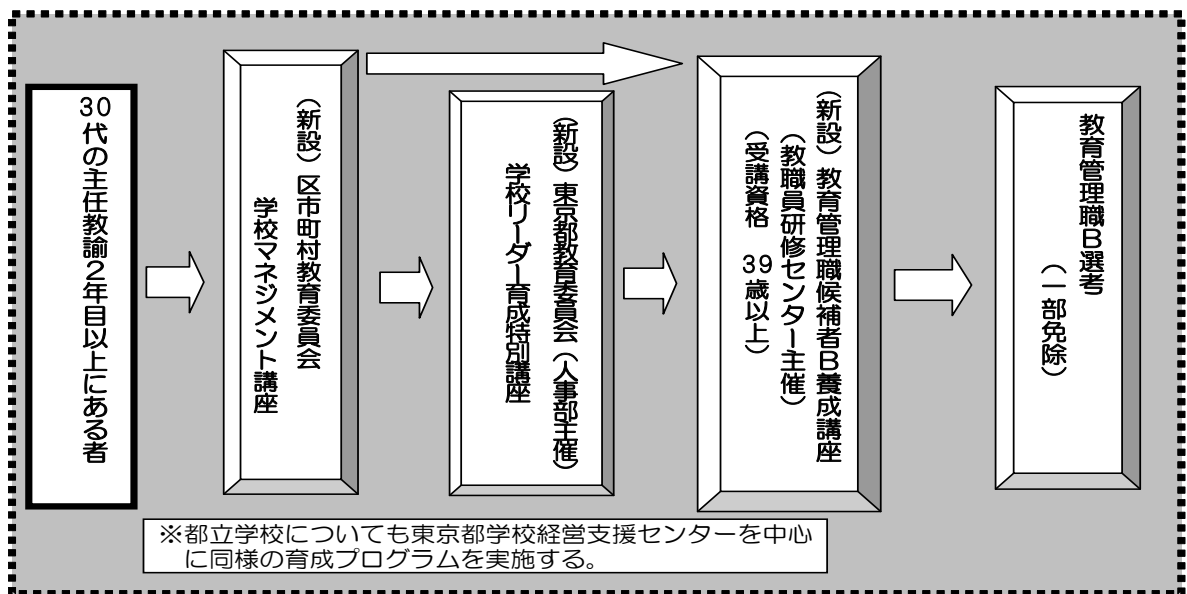
計画的で組織的な学校経営を実践するためには、具体的な学校経営計画の提示や、PDCAサイクルの確立が必要であり、そのためには、学校管理職の「学校マネジメント能力」が不可欠である。これまで学校管理職の「学校マネジメント能力」の育成のために、これらを含んだ研修を学校管理職の任用前や昇任時に実施してきた。

次ページの図2は、教員のキャリアイメージを示しているが、ここ数年、管理職候補者を育成することが喫緊の課題となってきた。そこで、平成25年度より、次ページの図3のように将来管理職候補者として期待される30代の主任教諭を対象に「学校マネジメント能力」を育成する、「学校リーダー育成プログラム」を新たに立ち上げ、自己のキャリア形成の意識を高め、学校経営に積極的に参画する意欲を喚起し、管理職に必要な資質・能力の育成を図ることにした。

<図2 キャリアイメージ図>



<図3 学校リーダー育成プログラム>



※30代の主任教諭2年目以上にある者は、教育管理職選考A選考及び教育行政研修の対象にもなっている。

(3) O J Tの支援とO f f - J Tの有効活用の方法の提示

指導力向上や学校課題解決等に加えて教員のキャリアアップに向けての内容をO J Tの中に意図的・計画的に取り組むことが求められている。また、O J Tを校長だけに任せていたのでは、校長の力量によって、副校長及び管理職候補者等の十分な人材育成に結び付かない場合がある。

そこで、どの学校でも、どの校長の下でも、キャリアアップに向けてのO J Tを計画的かつ機能的に実施できるよう、O J Tで行う具体的な育成の内容や方法等を示すことにした。さらに、区市町村教育委員会や東京都学校経営支援センターが校内での人材育成に関わるなど、O J Tを行う校長を支援するシステムを整備する。

また、校内のO J Tをより効果的に機能させるために、校長は、東京都教職員研修センターにおける職層別研修との関連を意識し、O f f - J Tを補完するO J Tを行う。

なお、O J T推進の一環として、平成22年度からO J T推進指定モデル校事業を開始した。この事業は、「O J Tガイドライン」に基づき、O J Tに実践的に取り組む学校における実践を通じて東京都公立学校の教員の資質・能力の向上を図ることを目的としている。各校においては、このO J T推進指定モデル校の実践事例集を参考に、より質の高いO J Tの推進に努められたい。

7 「学校マネジメント能力」育成の内容及び方法

(1) 時期に応じた育成の観点及び能力の内容

	育成の観点	学校経営力
学校リーダー 育成期間	<ul style="list-style-type: none"> ○教職経験8年目を迎えた有為な人材に対して主任教諭選考に合格できるよう丁寧に指導していく ○主任教諭昇任時より、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性を高めるとともに、学校経営に積極的に参画する意識を高め、自己のキャリア形成について考える機会を与えるなど、将来の教育管理職として育成する。 ○具体的課題について、教育管理職の視点から解決策を立案させ、主幹教諭や副校長が指導・助言する。 	学校経営目標の達成 (課題解決、組織運営) 危機管理 (学校事故対応、防災対応) 情報管理 (セキュリティ対策) 学校事務管理 (文書事務管理)
管理職候補期間	<ul style="list-style-type: none"> ○学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性を高める ○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、OJTとして取り混ぜやすい内容とする。具体的には、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。 ○経営支援部の責任者として、学校経営に直接関わらせたり、副校長の補佐をさせたりする。 ○具体的課題について、副校長の視点から解決策を立案させ、副校長が指導・助言する。 	学校経営目標の達成◎ (課題解決、組織運営、教育課程管理) 所属職員管理◎ (サービス管理) 危機管理 (学校事故対応、組織的対応、防災対応) 情報管理 (セキュリティ対策) 学校事務管理 (学籍等管理、保健管理、文書事務管理、施設管理、財務管理)
副校長昇任時	<ul style="list-style-type: none"> ○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、全体に関わる学校経営目標達成の能力の育成を重視する。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、危機管理能力等の育成と地域人材を活用する力の育成を重視する。 ○具体的課題について、校長の視点から解決策を立案させ、校長が指導・助言する。 	学校経営目標の達成◎ (課題設定、課題解決、組織運営) 所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス) 危機管理◎ (学校事故対応、組織的対応) 情報管理 (セキュリティ管理) 学校事務管理 (施設管理、財務管理)
校長任用前	<ul style="list-style-type: none"> ○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、しっかりと教育理念を身に付けさせておく。 	学校経営目標の達成◎ (課題設定) 所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス) 危機管理 (学校事故対応、組織的対応)
校長昇任時	<ul style="list-style-type: none"> ○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、校長の責務である。そのため、校長昇任時には、学校経営力や外部折衝力を発揮するだけでなく、人材育成指導や人材発掘などの人材育成力の育成を重視する。 ○自己啓発として、組織マネジメントに関する文献を読んだり、講演会に出席したりする。 	学校経営目標の達成 (課題設定) 所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス) 危機管理 (学校事故対応)

(◎は重点項目)

外部折衝力	人材育成力	教育者としての高い見識	
保護者・地域対応 (要望把握・対応) 学校広報 (学校説明・広報)	人材育成指導 (育成指導) 校内研修企画◎ (企画・運営)	教育施策への理解 専門性◎	学校リーダー 育成期間
保護者・地域対応◎ (要望把握・対応) 学校広報 (学校説明・広報) 外部人材活用・連携 (活用・連携) 関係諸機関との連携 (外部連携)	人材育成指導◎ (育成指導) 人事考課 (理解、業績評価) 校内研修企画 (企画・運営)	教育施策への理解 専門性◎	管理職 候補 期間
保護者・地域対応 (要望把握・対応) 外部人材活用・連携◎ (活用・連携) 関係諸機関との連携◎ (教育委員会・学校経営支援センター連 携、外部連携)	人材発掘 (発掘) 人材育成指導 (育成指導) 人事考課◎ (面接指導、業績評価) 校内研修企画 (企画・運営)	使命感 教育施策への理 解 専門性	副校 長 昇 任 時
保護者・地域対応 (説明責任) 関係諸機関との連携 (教育委員会・学校経営支援センター連携、 外部連携)	人材発掘 (発掘) 人材育成指導 (育成指導・キャリアプラン 指導) 人事考課 (・面接指導・授業観察、業 績評価)	使命感◎ 教育施策への理 解 教育理念◎ 専門性	校 長 任 用 前
保護者・地域対応 (要望把握・対応、説明責任) 学校広報 (学校説明・広報) 関係諸機関との連携 (教育委員会・学校経営支援センター連携)	人材発掘◎ (発掘) 人材育成指導◎ (育成指導、キャリアプラン指 導) 人事考課 (面接指導、業績評価)	使命感 教育施策への理 解 教育理念 専門性	校 長 昇 任 時

(2) 各時期の育成方針

① 学校リーダー育成期間

この時期には、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった教師としての専門性を高め、教職のスペシャリストとしての力を育むことはもちろんのことであるが、その力を基に、学年経営や校務分掌等においてリーダーシップを発揮する「学校マネジメント能力」を育成することも求められる。

「学校マネジメント能力」の育成に当たっては、東京都教職員研修センターが実施している主任教諭任用前研修において、主任教諭に必要な基本的知識を習得させ、主任教諭に求められる役割と、これからの教員としてのキャリア形成についての理解を深めている。

また、同様に主幹教諭の育成については、任用時の研修において主幹教諭制度や主幹教諭の職責について理解を深めている。さらに、主幹教諭2年目にはスキルアップ研修として、学校経営に参画するリーダーとしての意識付けを図り、主幹教諭としての「学校マネジメント能力」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る。

こうした研修に加え、今後は学校経営の中核を担っている主幹教諭や今後の学校経営を担うことが期待される主任教諭に対し、「学校マネジメント能力」を向上させるための研修機会を各学校や区市町村教育委員会等で確保し、校務の更なる円滑化と教育管理職の安定的確保を図っていく。特に、校長等の推薦がある30代の主任教諭2年目以上の者に対して、「学校マネジメント能力」を向上させるための「学校リーダー育成プログラム」を、区市町村教育委員会や東京都学校経営支援センター及び東京都教育委員会が連携して実施し、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。

【具体的な施策】

- 学校リーダー育成プログラムの導入
- 主任教諭任用前・任用時研修の実施
- 主幹教諭等任用時研修、スキルアップ研修の実施

② 管理職候補期間

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 O f f — J Tとして実施する教育管理職候補者研修がある。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。しかし、副校長となり、すぐに必要な実務能力を身に付けるには、こうした研修に加え学校での O J Tが極めて重要である。

学校配置の管理職候補者は、一般の主幹教諭と同様な職務を与えられている場合が多く、副校長の職務を学ぶ機会や経験が不足がちで、管理職候補者としての十分な育成が図られていない現状がある。そこで、副校長への任用前の時期に、昇任した際に円滑に職務遂行できるよう、管理職候補者の作成した自己申告書等を基に、副校長の監督の下、O J Tとして、日常の副校長の業務の一部を担当させ、サービス管理や実務処理を含めた学校事務管理の基本を学ばせ、校務運営全体の進行管理をする能力を学ばせていく。

現在小中学校においては校務改善を推進している。そこで、小中学校においては学校の実情に応じて、新たな業務を担当する分掌として経営支援部を設置し、管理職候補者に経営支援部を担当させることが望ましい。また、高等学校においては、企画調整会議等の中心的役割を担わせ、副校長を補佐し、常に校務全体を掌握し、リーダーシップを発揮させ「学校マネジメント能力」の向上を図るなど校務改善を積極的に推進していく。

なお、小中学校の経営支援部としては、次ページのようなモデルが考えられる。

【経営支援部の標準的分掌モデル】

部内統括	経営支援部全体管理、業務進捗管理	副校長 主幹教諭
学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	事務職員 主幹教諭
人材育成	人材育成計画と推進	
広報・情報	学校便り・学校要覧作成、HP更新	教諭 (専任支援員)
渉外	外部との渉外、窓口対応	事務職員 (専任支援員)
庶務	文書受領・印刷・差配・発送	
服務管理	職員の服務管理(出勤簿・休暇簿等)	事務職員 (専任支援員)
財務	予算編成、予算執行、会計事務	
給与	給与の支払、旅費の支払	事務職員 (専任支援員)
学務	就学援助関係、保護者等への通知	
福利厚生	共済組合、互助会、公務災害等	
備品 ・施設管理	備品購入・管理、施設管理・修繕等	事務職員 用務主事

管理職候補者には、上記の職務を管理する以外に各分掌の連絡・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。

もちろん、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった教師としての専門性を高め、教職のスペシャリストとしての力を育むことも求められる。

また、校長がOJTを計画的・機能的に実施できるよう、区市町村教育委員会や東京都学校経営支援センターが校長を支援する必要がある。

【具体的施策】

- 校務改善の推進
- 経営支援部専任主幹として育成
- 教育管理職候補者研修の実施

③ 副校長昇任時

副校長昇任時に、東京都教育委員会は、副校長の「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」、「人材育成力」、「外部折衝力」等を高めるために、「副校長任用直前実務等研修」、「都立学校副校長研修」及び「副校長ベーシックプログラム」等の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、「学校マネジメント能力」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、学校に対する様々な要望等への対処の仕方、東京都及び各区市町村の教育施策、学校の危機管理、教員の人材育成、学力向上への対応等については、東京都及び各区市町村の教育委員会が実施する副校長研修の中で、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、力量のある副校長や校長となる人材を育成していくことが重要である。

校長は、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、「学校マネジメント能力」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、はじめて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、これらの管理を全て副校長に任せてしまうのではなく、主幹教諭や管理職OBの非常勤教員や学校経営支援組織を活用したり、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たりしながら、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る。

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で、より計画的・効率的な管理方法を身に付けさせる。副校長連絡会や「副校長ベーシックプログラム」の中で、副校長が学校経営上の悩みを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つながる。

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、「学校マネジメント能力」の一層の涵養を図る。

例えば、校内の育成方法として、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、各分掌の主幹教諭や主任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。
- ・ 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。
- ・ 教員の職務実績記録を作成させ、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。
- ・ 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。
- ・ 授業や学校行事で地域等の外部人材の活用を図らせる。その際、「教育庁人材バンク」の仕組みも活用させる。

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もある。副校長の育成体制を補完するために、都立学校においては、学校経営支援センター学校経営支援担当課長に、また小中学校においては、区市町村教育委員会指導室課長にも副校長の育成に携わらせる。

東京都学校経営支援センター学校経営支援担当課長又は区市町村教育委員会指導室課長は、統括学校経営支援主事や統括指導主事等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、校長から副校長に関する育成状況を聞き、副校長昇任時の能力育成に関し、校長に対して指導・助言する。

【具体的な施策】

○副校長ベーシックプログラム、経営力アップ研修の充実

④ 校長任用前

校長候補者の育成に関しては、校長選考合格翌年度に東京都教職員研修センターが、「学校マネジメント能力」の更なる向上を目的として、「公立学校校長職候補者研修」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が求められる。このため、大量退職・大量採用を迎えての教職員の人材育成、防災体制の見直しや防災教育の充実など新たな教育課題や、教職員のメンタルヘルス、個人情報管理や会計事故防止などを含む危機管理、各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を踏まえた研修を行っている。今後も、東京都及び各区市町村の教育委員会が実施する研修を、喫緊の教育課題に適時に対応した内容と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・能力を更に育成していく。

特に、学校経営方針及び学校経営計画を作成し、教職員に理解できるように説明し、教職員一人一人が学校経営方針にのっとり教育活動の中で力を発揮するよう導くことができる学校マネジメントが求められる。

一方、校長候補者は、副校長として十分に力を発揮し、校長とともに学校の課題解決に当たっており、主幹教諭や主任教諭に対する指示及び助言をして、保護者や地域の期待に応える学校づくりを進めている。校長は、校長候補者がこのように副校長として生き生きと活躍している姿を教職員に見せることにより、教職員に対して学校管理職としてのやりがいなどを伝えていくことができる。また、日々の業務を通じて、校長候補者には一校を預かる校長としての使命感や教育理念を育むことも大切である。

校長は、現任校の副校長である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「学校マネジメント能力」を一層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、児童・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や地域・保護者等と適切な関係を構築するための折衝や調整を、実際の場面で校長候補者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。

【具体的施策】

- 公立学校校長職候補者研修の実施
- 校内OJTの推進

⑤ 校長昇任時

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「学校マネジメント能力」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、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「学校マネジメント能力」の一層の醸成を図る必要がある。これまでも、これらの資質・能力の向上を図るため、都立学校においては、東京都教職員研修センターが新任校長対象の「都立学校長研修」を、小中学校においては、多くの区市町村教育委員会で「新任校長研修」等を実施してきた。今後も東京都教育委員会及び区市町村教育委員会において、校長の「学校マネジメント能力」の向上を図る研修を充実していく。

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、副校長や教育管理職候補者及び教育管理職選考受験者を育成する責任を負っている。しかし、自校の人材確保を優先する余り、教育管理職選考等を積極的に受験させなかったり、校内における副校長や教育管理職候補者の育成を十分に行わなかったり、人材育成の意識が低い校長が一部に見られる。副校長等の育成を意図的、計画的に実践するOJTの重要性を、あらゆる機会を通して、更に意識させていく。

さらに、校長には教育を巡る諸情勢の変化に鑑み、新たな教育課題に取り組む姿勢が求められる。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、本人の自己啓発であるが、更に、校長の学校経営力及び人材育成力を高めるため、都立学校においては、担当の東京都学校経営支援センターの経営支援室長が、区市町村立学校においては、区市町村教育委員会指導室課長が校長の育成助言者となることが求められる。

【具体的な施策】

○新任校長研修の実施

(3) 各時期のOJTとOff-JTの具体的内容

① 学校リーダー育成期間

育成内容		OJT
学校経営力	学校経営目標の達成 <small>(課題解決、組織運営)</small>	自分の担当する教科等についての専門性や授業力を高め、若手教員等に進んで指導・助言させる。 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。 学校経営方針及び計画に基づき、担当した分掌において、実現に向けた取組の提案を行わせ、分掌に所属する教員をリードして達成に向けて取り組ませる。
	危機管理 <small>(学校事故対応、防災対応)</small>	《経営支援部に配置し、》校内の安全管理等に関わらせ、課題の解決策について提案させる。また、防災訓練の企画及び進行管理に当たらせる。
	情報管理 <small>(セキュリティ対策)</small>	自校における個人情報の取扱い基準等について熟知させ、教職員の取扱いについて必要に応じて指導・助言させるとともに、課題があれば管理職に報告させる。
	学校事務管理 <small>(文書事務管理)</small>	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。 学校において管理すべき文書の管理に係る規定を理解させ、担当した学年及び分掌に係る文書を適切に管理させるとともに、課題があれば速やかに管理職に報告させる。
外部折衝力	保護者・地域対応 <small>(要望把握)</small>	保護者や地域への適切な対応について熟知させ、若手教員の補助をすることを通して、様々な対応方法を身に付けさせる。 副校長と共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。
	学校広報 <small>(学校説明・広報)</small>	学校便りやホームページ等、学校の広報に関わる全体計画に基づき、担当する学年及び分掌の情報を適切に掲載させることにより、学校外に向けた文書の作成能力を高めさせる。
人材育成力	人材育成指導 <small>(育成指導)</small>	OJT責任者として新規採用教員や若手教員の育成計画を立案させ、推進役に充てる。
	校内研修企画◎ <small>(企画・運営)</small>	校内の課題解決に向けて、研修内容や研修方法等について提案させ、研修場面で教職員が研究成果を上げることができるよう助言させる。
教員としての高い意識	教育施策への理解	東京都教育委員会及び所属区市町村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。 学年や分掌等で主要施策に関わる取組を実践させ、取組成果を管理職に報告させる。
	専門性	日々の教育活動を通して、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性を高めさせる。

O f f - J T	育成内容
学校組織マネジメント指導者養成研修 < (国) 指導者養成研修等 > 学校組織マネジメントとOJT < 10年経験者研修「教育法規等」 > < 主幹教諭等・主任教諭任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > < 学校マネジメント講座・学校リーダー育成特別講座 > 学校課題の解決 < 主任教諭任用前研修 > < 主幹教諭等・主任教諭任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > < 教育管理職候補者B養成講座 >	学校経営 目標の達成
安全・危機管理について学ばせる。(安全教育プログラム) < 10年経験者研修「服務等」 >	危機管理
個人情報の保護・管理について学ばせる。 < 10年経験者研修「服務等」 > < 主任教諭任用前研修 > < 主幹教諭等任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 >	情報管理
文書実務について学ばせる。 < 主幹教諭等任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > < 学校マネジメント講座・学校リーダー育成特別講座 >	学校事務 管理
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等 < 主幹教諭等任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > < 学校マネジメント講座・学校リーダー育成特別講座 >	保護者 ・地域対応
	学校広報
OJTの推進体制と人材育成 < 主幹教諭等・主任教諭任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > 教員としてのこれからのキャリア < 主任教諭任用前研修 >	人材育成 指導
学校課題の解決 < 主任教諭任用前・任用時研修 > < 主幹教諭等任用時研修、主幹教諭スキルアップ研修 > < 教育管理職候補者B養成講座 >	校内研修 企画◎
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。 教育法規の理解 < 10年経験者研修「教育法規等」「服務等」 > 教育法規 < 中堅教員研修「(国) 教職員等中央研修」 > < 学校マネジメント講座・学校リーダー育成特別講座 > < 教育行政研修、教育管理職候補者B養成講座 > 東京都の教育施策 < 主任教諭任用前研修 >	教育施策 への理解

※《経営支援部に配置し、》という表現については、経営支援部がある場合は、できる限りその所属とすることが望ましい。

② 管理職候補期間

	育成内容	OJT
学校経営力	学校経営目標の達成◎ (課題解決、組織運営、教育課程管理)	学校経営目標の実現に向け、自分の学年・分掌において課題設定から解決まで計画書を提出させ、組織的な運営や進行管理を行わせる。 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。
	所属職員管理◎ (服務管理)	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。
	危機管理 (学校事故対応、組織的対応、防災対応)	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よう、管理職と共にその対応に当たらせる。 学校危機管理マニュアル作成を担当させ、様々な状況を想定した内容に仕上げさせ、統括させる。
	情報管理 (セキュリティ対策)	《経営支援部に配置し、》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、情報漏えいの防止等のルール作り、情報セキュリティ対策に当たらせる。
	学校事務管理 (学籍管理、保健管理、文書事務管理、施設管理、財務管理)	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。 《経営支援部に配置し、》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】。
外部折衝力	保護者・地域対応◎ (要望把握・対処)	《経営支援部に配置し、》学校運営連絡協議会又は学校評議会の事務局を担当させ、学校評価に当たらせるとともに、PTAとの連絡調整にも当たらせる。
	学校広報 (学校説明・広報)	《経営支援部に配置し、》ホームページの管理を担当させるとともに、学校の取組の広報活動に当たらせる。
	外部人材活用・連携 (活用・連携)	部活動や補習を行う際、地域ボランティアや市民講師等を積極的に活用する企画を立てさせる。
	関係諸機関との連携 (外部連携)	学校行事の際の警備や防災訓練を地域の警察や消防署・自治体と連携して実施させる。虐待等の疑いがある場合、地域の子ども家庭支援センターや児童相談所等と連携して対応させる。
人材育成力	人材育成指導◎ (育成指導)	主任教諭の指導・育成を行うとともに主任教諭に教諭の指導・育成を行わせる。
	人事考課 (理解、業績評価)	教職員の勤務状況等について、必要に応じ、教職員職務実績記録用紙にて副校長に報告を行わせる。 授業観察の補助業務を担わせ、観察記録を付けさせる。
	校内研修企画 (企画・運営)	《経営支援部に配置し、》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】。
教員としての専門性	教育施策への理解	根拠となる通知や法令等を意識させ、校務に当たらせる。
	専門性	日々の教育活動を通して、学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性を高めさせる。

O f f - J T	育成内容
保護者等対応、危機管理に関する知識を習得させる。 学校の課題発見と解決 ＜ A 4 年次研修、B 研修＞	学校経営目標の達成◎
労務管理・人事管理 ＜ A 3 年次研修＞ 教職員の服務管理 ＜ A 2 年次研修、B 研修＞	所属職員管理◎
リスクマネジメント ＜ A 3 年次研修＞ 学校の危機管理 ＜ B 研修＞	危機管理
	情報管理
児童・生徒の学籍の管理方法について学ばせる。 学校事務の理解 ＜ B 研修＞ 文書管理規則等に基づいた意思決定のプロセスを学ばせる。 ＜ B 研修＞	学校事務管理
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。 外部折衝に生きるコミュニケーションスキルの理解 ＜ A 2 年次研修、B 研修、C 研修＞	保護者・地域対応◎
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。 外部折衝に生きるコミュニケーションスキルの理解 ＜ A 2 年次研修、B 研修、C 研修＞	学校広報
	外部人材活用・連携
	関係諸機関との連携
O J T を活用した人材育成 O J T の推進と人材育成 ＜ A 3 年次研修、B 研修、C 研修＞	人材育成指導◎
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。 人事考課評価者訓練Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ ＜ A 3・A 4 年次研修、B 研修、C 研修＞	人事考課
校内の O J T 推進者としての役割と方法を学ばせる。 O J T の推進と人材育成 ＜ A 3 年次研修、B 研修、C 研修＞	校内研修企画
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。 東京都の教育課題と副校長の役割 ＜ B 研修、C 研修＞ 特別支援教育の理解と推進 ＜ A 1 年次研修、B 研修＞	教育施策への理解

③ 副校長昇任時

	育成内容	OJT
学校経営力	学校経営目標の達成◎ (課題設定、課題解決、組織運営)	校長の経営方針を踏まえながら、各分掌や学年の主幹教諭・主任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させ、それを基に学校経営計画の原案を作成させる。 各分掌や各学年、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。
	所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス)	日常の所属職員の気に掛かる様子を校長に報告させる。 新規採用教員の育成責任者として、メンタルヘルス等にも気を配らせる。
	危機管理◎ (学校事故対応、組織的対応)	危機管理マニュアルを作成させる。 副校長をサービス事故防止研修の講師として、所属職員に向けて講義させる。
	情報管理 (セキュリティ管理)	学校の情報セキュリティに関する規定の作成及び見直しをさせる。 学校の情報管理に関する課題を校長に報告させる。
	学校事務管理 (施設管理、財務管理)	児童・生徒の転出入や在校生の在籍状況を把握させ、状況等を教育委員会に報告させる。 予算編成に関わるヒアリングに立ち合わせ、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。 予算編成に関与し、事務職員を指導監督させる。
外部折衝力	保護者・地域対応 (要望把握・対応)	地域・保護者からの意見・要望を聞く場に立ち合わせ、適切な対応の仕方を学ばせる。
	外部人材活用・連携◎ (活用・連携)	校長と共に地域を回り、学校運営連絡協議会や学校評議員、部活動の外部指導員や学習ボランティア等、学校の教育活動に協力できる人材を発掘させる。
	関係諸機関との連携◎ (教育委員会・学校経営支援センター連携、外部連携)	教育委員会や学校経営支援センターから発出される文書を確認させる。 関係部署に問合せをしたり、依頼したりする窓口として対応させる。
人材育成力	人材発掘 (発掘)	基幹教員を育成するために、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。
	人材育成指導 (育成指導)	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、教職員を指導させる。
	人事考課◎ (面接指導、業績評価)	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。 校長の業績評価の基本方針を副校長に伝え、教員の日常の職務実績記録を作成させ、業績評価の原案を作成させる。
	校内研修企画 (企画・運営)	校内研修組織の話合いに参加させ、適宜、指導・助言させる。
教員としての高意識	使命感	副校長という職責を自覚させ、所属職員の管理や育成だけでなく、保護者や地域の方々への対応や接遇等に気を付けさせる。
	教育施策への理解	校長との打合せ等を通して、東京都及び各地区の教育施策について理解させる。

O f f - J T	育成内容
効果的な課題解決の手法 <都立学校副校長研修・副校長ベーシックプログラム> 異業種の講師から、経営論や会議運営のノウハウ <副校長ベーシックプログラム・経営力アップ研修>	学校経営目標の達成◎
O J Tの推進・サービス事故防止と適正なサービス管理 <副校長任用直前実務等研修> 人材管理と人材育成・教職員の心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の習得 <副校長ベーシックプログラム> 人材育成とO J T・サービス管理等 <都立学校副校長研修> 先輩副校長の講話（日々のサービス管理や職員団体対応の実際） <副校長連絡会>	所属職員管理
学校の危機管理<都立学校副校長研修> 自校の事故の事例・対応方法等の報告・対処法<副校長連絡会>	危機管理◎
	情報管理
着任直後の副校長の職務 <副校長任用直前実務等研修> 学校会計監査 <副校長連絡会>	学校事務管理
自校に向けられた保護者・地域からの様々な要望への対処 <副校長連絡会・副校長ベーシックプログラム>	保護者・地域対応
	外部人材活用・連携◎
関係諸機関からの連絡・報告 <副校長連絡会>	関係諸機関との連携◎
	人材発掘
O J Tの推進 <副校長任用直前実務等研修> コーチング <副校長ベーシックプログラム> 人材育成とO J T <都立学校副校長研修>	人材育成指導
職務実績記録の作成方法や業績評価の意義・方法 <人事考課評価者訓練Ⅲ>	人事考課◎
	校内研修企画
教育長等の講話 <副校長連絡会>	使命感
教育庁関係者より、様々な学校に対する要望への対処の仕方、東京都及び各地区の教育施策、学校の危機管理、教員の人材育成などの教育課題 <副校長任用直前実務等研修・都立学校副校長研修・副校長ベーシックプログラム・副校長連絡会>	教育施策への理解

④ 校長任用前

育成内容		OJT
学校経営力	学校経営目標の達成◎ (課題設定)	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。 学校評価等の結果を基に、保護者や地域の要望及び教育委員会の施策等を踏まえ、教育計画の改善策を構想させるとともに、教職員及び学校関係者に対して説明させ、共に実現していく過程を経験させる。
	所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス)	校長の人事構想を伝え、学校経営の方針・計画に基づいた人事構想調書の原案を作成させる。 サービス事故防止研修等において、所属職員に対してサービス規律の遵守の指導に当たらせる。 教職員のメンタルヘルスの管理について理解を深めさせるとともに、教職員のメンタルヘルスについて校長と共に対応に当たることを通して、適切な事務等について学ばせる。
	危機管理 (学校事故対応、組織的対応)	学校の防災体制を見直すとともに、防災教育を充実させるための取組を提案させる。 個人情報適切な管理方法について確認させるとともに、必要に応じて改善のために必要な予算等について考えさせる。 副校長と経営企画室・事務室の円滑な連携を進めさせるとともに、行政職員を学校運営に参画させ、校長の学校経営計画をより一層推進することができる学校体制の構築を図らせる。
外部折衝力	保護者・地域対応 (説明責任)	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。 地域の関係機関等に対する説明の機会に同席させ、学校紹介・入学生募集対策等の広報活動に当たらせる。
	関係諸機関との連携 (教育委員会・学校経営支援センター連携、外部連携)	校長の指示の下、発生した問題に関わる関係機関と直接情報交換させ、必要な調整を行わせる。 校長の指示の下、学校経営支援センター及び地区教育委員会と連携し、共に問題解決に取り組ませる。
人材育成力	人材発掘 (発掘)	教職員の職務実績記録を付けさせ、一人一人の特長や能力を、学校経営の中で発揮させることができる機会等について提案させる。
	人材育成指導 (育成指導、キャリアプラン指導)	校長の経営計画及び学校の実態に基づいた人材育成計画を立てさせ、主幹教諭及び主任教諭を指導させるなど、人材育成に関わる取組の進行管理を適切に行わせる。
	人事考課 (面接指導、業績評価)	教職員一人一人の育成計画について提案させ、自己申告等の機会に活用させることを通して、校長の人事構想に基づいた教職員の人材育成を進める。
教員としての高自覚	使命感◎	保護者や地域の意見や要望から、学校への期待が高いことについて認識させ、期待に応えられる学校づくりに取り組ませる。
	教育施策への理解	必要に応じて教育施策について、教職員に説明する機会を経験させる。
	教育理念◎	保護者会や学校運営協議会等において、保護者や地域住民と共に学校教育について考える場を経験させ、市民からも理解される教育哲学について考えさせる。

O f f - J T	育成内容
<p>学校組織マネジメント(校長マネジメント研修)</p> <p style="text-align: right;">＜(国)教職員等中央研修＞</p> <p>学校経営の在り方・学校経営目標の達成・学校経営計画の理解・経営戦略の構 想・学校評価の活用・学校経営計画の作成と周知</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>課題解決に向けた発想法の訓練</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>校長のリーダーシップ</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p>	<p>学校経営目 標の達成◎</p>
<p>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。 判例等を基にサービス管理にかかわる教育法規等について学ばせる。</p> <p>教職員のサービス管理</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>サービス管理等について</p> <p style="text-align: right;">＜都立学校副校長研修＞</p> <p>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。</p> <p>教職員のメンタルヘルス</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p>	<p>所属職員管 理</p>
<p>リスクマネジメント(校長マネジメント研修)</p> <p style="text-align: right;">＜(国)教職員等中央研修(校長マネジメント研修)＞</p> <p>学校の危機管理</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修・都立学校副校長研修＞</p> <p>汚職防止・会計事故防止</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>副校長と経営企画室の連携・経営企画室の役割</p> <p style="text-align: right;">＜都立学校副校長研修＞</p>	<p>危機管理</p>
<p>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。 保護者・地域・教員への対応</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p>	<p>保護者 ・地域対応</p>
	<p>関係諸機関 との連携</p>
	<p>人材発掘</p>
<p>副校長の育成</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>人材育成とOJT</p> <p style="text-align: right;">＜都立学校副校長研修＞</p>	<p>人材育成指 導</p>
<p>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。</p> <p style="text-align: right;">＜人事考課評価者訓練Ⅲ＞</p> <p>学校事務の人事制度と業績評価</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p>	<p>人事考課</p>
	<p>使命感◎</p>
<p>教育法規に基づいた学校運営(校長マネジメント研修)</p> <p style="text-align: right;">＜(国)教職員等中央研修＞</p> <p>教育法規</p> <p style="text-align: right;">＜公立学校校長職候補者研修＞</p> <p>特別支援教育の理解と推進</p> <p style="text-align: right;">＜都立学校副校長研修＞</p>	<p>教育施策 への理解</p>
	<p>教育理念◎</p>

⑤ 校長昇任時

育成内容		OJT
学校経営力	学校経営目標の達成 (課題設定)	自己申告書の面接時に学校経営支援センター所長【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・助言を受ける。
	所属職員管理 (配置管理、サービス管理、メンタルヘルス)	自己申告書の面接時に学校経営支援センター所長【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】に、所属職員の配置やサービスについて報告し、指導・助言を受ける。
	危機管理 (学校事故対応)	危機管理マニュアルを作成させるとともに、訓練等について学校経営支援センター【都立学校】又は区市町村教育委員会【区市町村立学校】に報告し、指導・助言を受ける。
外部折衝力	保護者・地域対応 (要望把握、説明責任)	学校運営連絡協議会又は学校評議員や保護者からの要望を把握するとともに、確実に対応できるよう学校経営支援センター学校経営支援担当課長【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】から指導・助言を受ける。
	学校広報 (学校説明・広報)	ホームページの管理や募集対策等の広報活動について、学校経営支援センター学校経営支援担当課長【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】から指導・助言を受ける。
	関係諸機関との連携 (教育委員会・学校経営支援センター連携)	教務・生活指導連絡協議会又は地区における小中高連絡協議会等で代表や事務局を担当させることで連携の推進役を担う。
人材育成力	人材発掘◎ (発掘)	学校経営支援センター学校経営支援担当課長【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】の人事(学校)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データベース化を図るなど人材発掘する。
	人材育成指導◎ (育成指導、キャリアプラン指導)	副校長や所属職員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学校経営支援担当課長【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】に報告し、指導・助言を受ける。
	人事考課 (面接指導、業績評価)	副校長や所属職員に対する面接指導や授業観察について、学校経営支援センター学校経営支援担当課長【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】に報告し、人事考課の精度を高める。
教員としての自覚	使命感	学校経営支援センター所長【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】との面接時に指導・助言を受け、校長としての使命感を高める。
	教育施策への理解	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】の新たな施策について、企画・実施する。
	教育理念	学校経営支援センター所長【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】との面接時に教育理念を確立する。

O f f - J T	育成内容
民間研修機関等から、組織的経営戦略の考え方やリーダーシップを学ばせる。 校長経験者等から学校経営の考え方や手法を学ばせる。 学校組織マネジメント(校長マネジメント研修) <p style="text-align: right;"> <都立学校長研修> <校長連絡会> <(国)教職員等中央研修> </p>	学校経営目標の達成◎
教職員のストレスへの予防対処や心の健康の保持・増進 <管理職のためのメンタルヘルスケア講習> <p style="text-align: right;"><都立学校長研修></p>	所属職員管理
リスクマネジメント(校長マネジメント研修) 学校の危機管理 <p style="text-align: right;"> <(国)教職員等中央研修(教職員研修センター)> <都立学校長研修> </p>	危機管理
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。 外部折衝に生きるコミュニケーションスキルの理解 <p style="text-align: right;"><校長連絡会></p>	保護者・地域対応
地域における学校説明会や教育機関等でのプレゼンテーションの方法 <校長連絡会>	学校広報
地域住民・学校・行政関係諸機関で構成される連絡協議会 学校と警察生活安全課との連絡協議会 生活指導に関する連絡協議会 <p style="text-align: right;"> <地域連絡会等> <学校警察連絡会等> <地区別生活指導連絡会等> </p>	関係諸機関との連携
人材育成とO J T 民間企業等から学ぶ人材育成 <p style="text-align: right;"> <O J T 推進指定モデル校連絡会> <都立学校長研修> </p>	人材発掘◎
人材育成とO J T <p style="text-align: right;"><O J T 推進指定モデル校連絡会></p>	人材育成指導◎
人事考課制度の理解と適正な業績評価の実施 <人事考課評価者訓練Ⅲ>	人事考課
教育委員会主催の教育施策連絡会において、教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策 リーダー論(校長マネジメント研修) <p style="text-align: right;"> <教育施策連絡会> <(国)教職員等中央研修> </p>	使命感
教育委員会主催の教育施策連絡会において、教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策 新たな施策に関する説明・連絡会 <p style="text-align: right;"> <教育施策連絡会> <教育委員会主催連絡会> </p>	教育施策への理解
教育委員会主催の教育施策連絡会において、教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策 <教育施策連絡会>	教育理念◎

