

# 教職員の 人材育成・評価制度 の手引き



平成20年3月  
青森県教育委員会

# 目 次

第1	教職員の人材育成・評価制度の基本的な考え方	
1	教職員の人材育成・評価制度の目的	1
2	目標管理の導入	1
第2	教職員の人材育成・評価制度の仕組み	
	教職員の人材育成・評価制度の全体像	3
1	評価対象者	4
2	評価者	4
3	評価の対象とする期間	4
第3	教職員の人材育成・評価制度の流れ	
	自己目標の設定から評価までの流れ（教諭の例）	5
1	自己目標の設定「Plan」	6
2	目標達成に向けての取り組み「Do」	9
3	評価「Check」	10
4	翌年度に向けて「Action」	12
	自己目標シート（記載例）	13
	自己目標シート チャート図	14
第4	評価者による評価の流れ	
1	評価を実施する期間	15
2	評価項目	15
3	評価要素	15
4	評価の基準	18
5	同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見 についての取扱い	19
6	評価シートの記入方法	19
7	評価結果の報告等	20
8	評価結果の開示	20
9	評価結果に対する異論への対応	21
10	評価にあたっての留意点	21
	異論の申出への対応の流れ チャート図	22
	評価シートの入力方法	23
	評価結果報告書の入力方法	27
参考資料	「教職員の人材育成・評価制度」Q & A	28

## 第1 教職員の人材育成・評価制度の基本的な考え方

### 1 教職員の人材育成・評価制度の目的

教職員の資質能力の向上、学校組織の活性化という視点を基本に、人材育成を目指します。

### 2 目標管理の導入

1の目的を達成するために、教職員の人材育成・評価制度では目標管理を取り入れることとします。

目標管理とは、仕事を進める上で、「具体的な計画を立て(Plan)、実践を行い(Do)、具体的な評価(Check)、改善をしていく(Action)」(「Plan-Do-See」と同旨)というマネジメントサイクルを基本的な考え方とします。

#### (1) 目標管理の定義

各教職員が、助言指導者との面談等を行いながら、年度当初に学校目標などを踏まえて職務遂行上の重点目標(自己目標)を設定し、その達成に向けて取り組み、本人及び評価者が、年度末までにその達成状況やプロセス等を評価する仕組み

[助言指導者については9ページ、評価者については4ページ参照]

学校目標など ... 学校目標のほか、学年・教科・校務分掌など、職務遂行上の組織されたグループを単位として当該年度に重点的に取り組む目標を含めたものをいいます。

学校目標 ... 学校目標とは、その学校の教育目標などを踏まえて当該年度に重点的に取り組む目標であり、学校評価システムにおいて、Plan(計画)段階で決定する目標と同一のものです。

#### (2) 目標管理の特徴

- ア 評価者と被評価者との双方向的な仕組み 教員の資質能力の向上  
自己目標の設定、取り組み及び評価において、助言指導者等との面談等を行い、本人へフィードバックすることにより、自己啓発の動機づけとします。
- イ 学校評価システムとの関連づけ 学校組織の活性化  
学校目標などを踏まえて、各教職員が自己目標を設定することにより、連携・協働による組織的な取組の充実や一人一人の職務に対する自覚や意欲、参画意識を深めることができます。

## 参考

### 目標管理と学校評価システムとの関連づけ

#### ア 学校評価システムの趣旨

学校評価とは、「各学校が、それぞれの学校の教育目標を、どの程度達成しているかを総合的に明らかにし、その結果に基づいて学校改善を図ること」と捉えることができます。

学校評価システムにおいては、教育活動や学校経営に、1年間（年度）にわたる Plan(計画) - Do(実践) - See(評価) というマネジメントサイクルを取り入れ、評価結果を次の学校全体の指導計画や教育課程、学校経営の改善に継続的に生かしていくこととなります。

#### イ 学校評価システムにおける学校目標の設定

「Plan（計画）」段階において、学校目標を設定する際には、

前年度の教育活動の成果と課題を確認し、それらを十分踏まえて具体的に設定すること。

その際、できるだけ多くの教職員が関わるとともに、一人一人が積極的に当事者意識をもって活動する内容を設定すること。

が大切です。

#### ウ 目標管理と学校評価システムとの関連づけ

目標管理と学校評価システムは、どちらも学校の教育活動に関わって、学校目標を基軸とし、また、P - D - Sのマネジメントサイクルを取り入れていきます。

両者を関連づけることによって、目標管理における自己目標の設定が学校目標を十分踏まえたものとなり、自己目標の達成に向けて取り組むことにより、学校目標も達成され、学校組織の活性化が期待できます。

## 第2 教職員の人材育成・評価制度の仕組み

### 教職員の人材育成・評価制度の全体像

	教職員の人材育成・評価制度の仕組み	
		うち 目標管理
評価対象者	県立学校教職員及び市町村立学校の 県費負担教職員全体	【自己目標を設定する者】 ----- 同 左
評価者	原則として複数(2人)の評価者 (職ごとに定める)  〔教諭の場合〕 第1次評価者・・・教頭 第2次評価者・・・校長  〔同僚、保護者・児童生徒の意見〕 【授業評価等を通じて把握】  〔管理職員への意見・提言〕 【面談等を通じて把握】	【助言指導者】 ----- 助言指導者を置く。 (職ごとに定める)  〔教諭の場合〕教頭
		【本人】 ----- 自己目標に関して、自己評価を行う。
		【評価者】 ----- 同 左 (助言指導者が第1次評価者となる。)
		【マネジメントサイクル】 ----- 同 左
評価の期間	4月1日～3月31日	【マネジメントサイクル】 ----- 同 左
評価項目等	(1)評価項目 職務分類の区分(学習指導等) による。	(1)評価対象 自己目標に関連する業務
	(2)評価要素 意欲(職務遂行の根幹にある取組姿勢) 能力(職務遂行の中で発揮された行動力等)	実績(自己目標の達成状況)
評価の基準	評価項目・評価要素 5段階評価 (絶対評価)  総評・特記事項その他 記述	取組状況・達成状況 3段階評価 (絶対評価)
評価結果の開示	開 示	
異論に対応する ための制度	あ り	

## 1 評価対象者

教職員の人材育成・評価制度では、学校運営における教職員の一体性を確保する観点から、教諭等の教員のほか、管理職員、事務職員等、県立学校教職員及び市町村立学校の県費負担教職員全体を対象とすることとしています。

ただし、4月1日から3月10日までの間に勤務した期間が4月未満の者は、評価対象から除外します。

## 2 評価者

評価の客観性、公正性を図るため、原則として2名の評価者が、それぞれの立場で評価を行います。

### (1) 第1次評価者

教職員の職務遂行全般の状況を承知している者として、助言指導者を、第1次評価者とします。

### (2) 第2次評価者

さらに幅広い視点から評価を行うため、評価対象者や助言指導者に対して指導監督する立場にある者を、第2次評価者とします。

職種ごとの評価者は、次のとおりとします。

評価対象者	評価者	
	第1次評価者 (助言指導者)	第2次評価者 (最終評価者)
校長	教育長又は教育長の指定した者	
教頭、事務長	校長	教育長又は教育長の指定した者( )
教諭・養護教諭・栄養教諭・実習助手・寄宿舍指導員等の教育職員、技術職員、技能職員(農事)、甲板員、機関員、小中学校の事務職員・学校栄養職員	教頭	校長
県立学校の事務職員・学校栄養職員、技能職員(農事以外)	事務長	校長

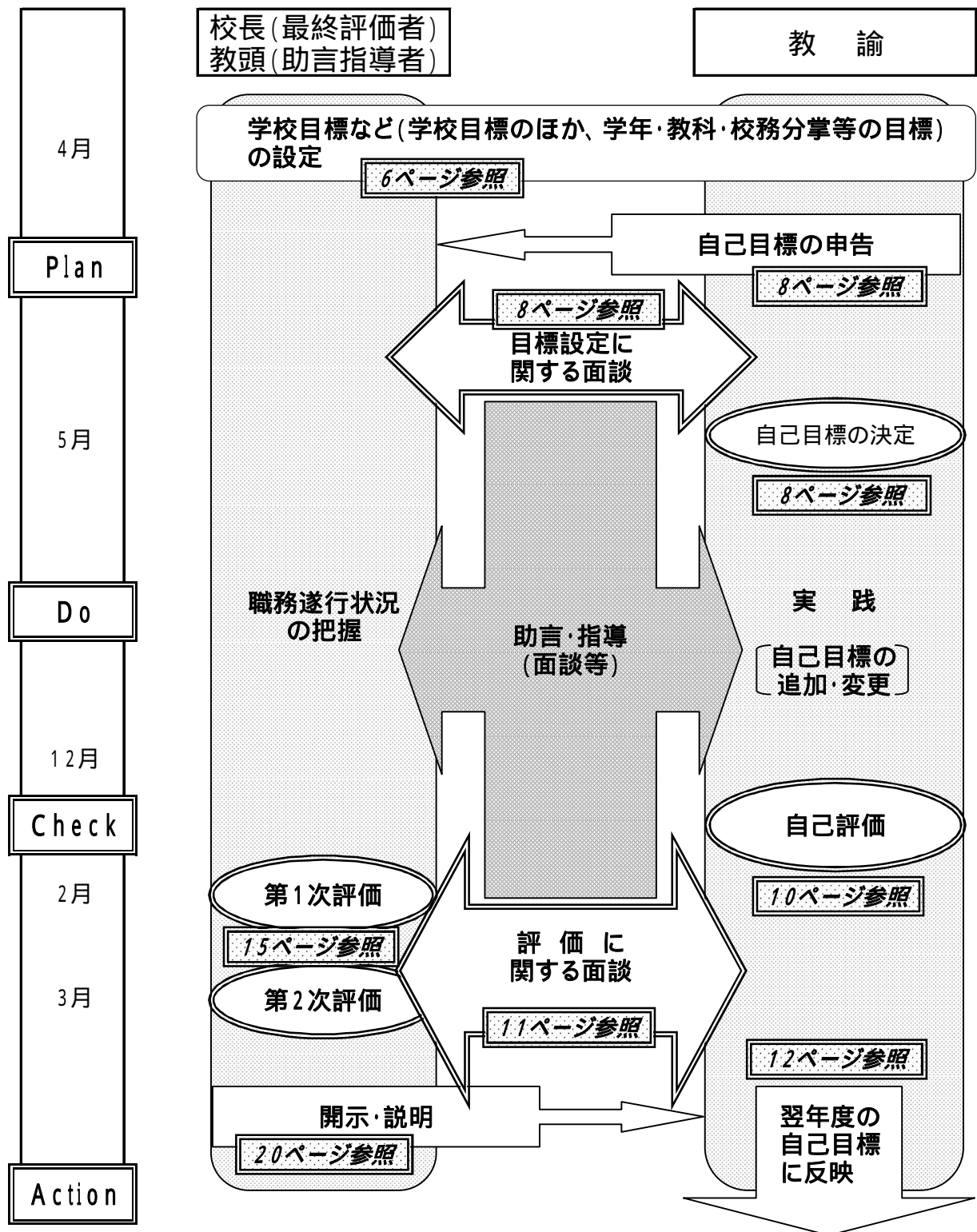
教頭・事務長について、職務遂行の状況を第1次評価者以外に承知している者がいない場合は、「教育長又は教育長の指定した者」による評価を行わずに、校長の評価をもって最終評価とすることができるものとします。

## 3 評価の対象とする期間

評価にあたって考慮する期間は、毎年度の4月1日から翌年の3月31日までとします。

### 第3 教職員の人材育成・評価制度の流れ

自己目標の設定から評価までの流れ（教諭の例）



# 1 自己目標の設定「Plan」（4、5月）

## （1）学校目標の設定（年度当初）

各学校においては、県教育委員会や市町村教育委員会の方針を踏まえ、それぞれの学校に即した学校目標を策定しているところです。

学校評価システムにおいては、前年度の学校評価の結果や今年度の学校経営方針・教育目標等の計画について教職員全員で確認し、共通理解するところから教育活動の実践が始まります。

## （2）自己目標の設定

学校における教育活動は極めて広範囲にわたっていることから、各教職員が、当該年度の重点的な取組内容やその成果、自ら伸ばしたい能力などを明らかにしたうえで自己目標を設定します。

具体的には、年度当初に各教職員が取り組んでみようと思ったことを自己目標として検討し、設定することが考えられます。

その際、学校目標などを踏まえて、職務分類ごとに、やや高めの自己目標（実現不可能なものでないこと、容易に達成できるものでないこと）を設定するよう心がけましょう。

また、自己目標は、「着眼点及び着眼点を踏まえた具体例」を「職務遂行上必要とされる水準」として参考にし、できるだけ具体的かつ簡潔に箇条書きするなどして設定してください。場合によっては数値目標を掲げることも有効ですが、数値目標の達成のみにとらわれ、本来の目的が損なわれることのないように。

このことにより、個々のモチベーションが高まり、スキルアップが図られることはもとより、保護者や児童生徒からの信頼の獲得につながることも期待されます。

### 《例 小・中・高等学校教諭の職務分類》

職務分類 …………… 職種ごとに、職務をいくつかの分野に整理したもの。

職務の具体例 …… 具体的な個々の職務がどの職務分類に該当するのか分かりやすく示したもの。

職務分類	職務の具体例
学習指導	教科指導 道徳教育 総合的な学習の時間
学級経営、生徒指導等	特別活動〔学級活動（ホームルーム活動）、児童会活動（生徒会活動）、クラブ活動、学校行事〕 学級経営（ホームルーム経営） 生徒指導・教育相談 進路指導
学校運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携

（注）〔 〕は、特別活動を構成する内容です。

（ ）は、校種により異なる用語です。

道徳教育は小・中学校のみ、クラブ活動は小学校のみ該当します。



## 《例 高等学校教諭の着眼点及び着眼点を踏まえた具体例》

別表5(教諭(高等学校))

### 評価項目、評価要素、着眼点及び着眼点を踏まえた具体例

職種等	評価項目(職務分類)		評価要素	
		職務の具体例	着眼点	着眼点を踏まえた具体例
教諭 (高等学校)	共通		意欲 ア 責任感 イ 協調性 ウ 積極性 エ 向上心(課題意識) オ 忍耐力・継続性 カ 服務規律	A 教育への情熱を持ち、教育公務員としての基本的な職責や義務を自覚して、職務に取り組んでいる。 〔ア、カ〕
				B 組織の一員としての自覚を持ち、職務の円滑な遂行のため、他の職員や管理職との意思疎通を図り、連携・協力している。 〔イ〕
				C 担当する職務の目的を認識し、常に改善に関する課題意識を持って、積極的に取り組んでいる。 〔ウ、エ〕
				D 自己の能力向上のため、自己啓発や研修に努めている。 〔エ、オ〕
				E 困難な課題や状況に直面しても、冷静かつ柔軟に粘り強く対応している。 〔ア、オ〕
	学習指導	教科指導 総合的な学習の時間	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	F 教科・科目等の目標に従って指導計画を作成し、適切な教材研究のもと、計画的な指導を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ、サ〕
				G 生徒の発達段階や興味・関心、学習内容の理解度をよく把握している。 〔キ、ク、ケ、コ〕
	学級経営・ 生徒指導等	特別活動 (ホームルーム活動、 生徒会活動、 学校行事) ホームルーム経営 生徒指導・ 教育相談 進路指導	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	H 教科・科目に関する専門的知識・技能を活用し、生徒一人一人にわかる授業を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ〕
				I 生徒の学習状況を的確に評価し、保護者に対して、適切に説明している。 〔キ、ク、ケ、コ、シ〕
	学校運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	J 自己目標を達成した。
				K 学校の教育目標、経営方針に即し、生徒の実態を踏まえた学級経営を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ、サ〕
	学級経営・ 生徒指導等	特別活動 (ホームルーム活動、 生徒会活動、 学校行事) ホームルーム経営 生徒指導・ 教育相談 進路指導	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	L 家庭や関係機関等と連携し、的確に状況を把握し、生徒理解を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ、シ〕
M 生徒指導等に関する専門的知識・技能を活用し、生徒理解に基づいた計画的な指導を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ、サ〕				
学校運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	N 生徒の状況や指導方針等について、保護者に対して、適切に説明している。 〔キ、ク、ケ、コ、シ〕	
			O 生徒一人一人の能力・適性等をよく理解して、キャリア教育を推進するとともに、適切な進路指導を行っている。 〔キ、ク、ケ、コ〕	
学級経営・ 生徒指導等	特別活動 (ホームルーム活動、 生徒会活動、 学校行事) ホームルーム経営 生徒指導・ 教育相談 進路指導	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	P 自己目標を達成した。	
			Q 分掌した校務の意義や役割を理解し、事務処理等に関する基礎的な知識を有している。 〔キ、ク、ケ、コ〕	
学校運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	R 分掌した校務について、他の職員と連携を図りながら、計画的に遂行している。 〔サ、シ〕	
			S 学校運営上の課題や自らの役割を理解し、学校目標や生徒の実態に応じた企画・立案を進めている。 〔キ、ク、ケ、コ、サ、シ〕	
学級経営・ 生徒指導等	特別活動 (ホームルーム活動、 生徒会活動、 学校行事) ホームルーム経営 生徒指導・ 教育相談 進路指導	能力 キ 知識・技能 ク 情報収集・活用力 ケ 分析力・理解力 コ 判断力 サ 企画・計画力 シ 折衝力・調整力	T 家庭・地域、関係機関との連絡・協力等を適切に行っている。 〔キ、ク、ケ、コ、シ〕	
			U 自己目標を達成した。	

(注) 「着眼点を踏まえた具体例」欄の〔 〕は、関連する主な着眼点。

### 自己目標設定の際のイメージ

各学校では、設定された学校目標の達成に向けて、各学年・教科・校務分掌等で目標が設定されております。この分掌等の目標（以下「分掌等目標」）にみなさんが連携・協働して取り組むことで、学校目標の達成に貢献できます。

例えば、みなさんが自己目標を設定する際には、以下のような段階を経て、決定していくことが考えられます。

(例) 職種：教諭、職務分類：学習指導

#### 【学校目標】

生徒の興味・関心に応じた学習活動の推進



#### 【分掌等目標】

「わかる授業」を実践するため、指導方法の工夫・改善に継続して努める。



#### 【自己目標】

実験・実習を授業に積極的に取り入れ、生徒に「知る喜び」を体験させる。

- ・ の単元の授業において、他の単元よりも実験・観察を多く取り入れる。
- ・ 生徒が の法則を実際に体験できる学習教材を1学期中に作成し、授業に取り入れ、その効果を見ながら更に改善していく。

### (3) 自己目標シートの記入

パソコンによる入力を推奨します。様式は、県教育委員会のHPに掲載されていますので、御活用ください。

ア 学校名、職名、氏名を記入します。

イ 職務分類ごとに、自己目標を自己目標シート左側の（当初）の欄に記入します。この欄には、学年、教科、校務分掌、経験等、自らの役割や責任に応じた、当該年度における職務遂行上の重点目標を記入します。

ウ 自己目標を記入した後、自己目標シートを助言指導者に提出します。

〔自己目標シートの記載例については13ページ、流れについては14ページ参照〕

### (4) 助言指導者等との面談

#### ア 教職員の留意点

みなさんは、助言指導者等に目標達成のための具体的プロセスを説明し、助言指導を得た上で、自己目標を確定することになります。

面談の際の助言指導により、自己目標に修正又は追加があった場合には、修正又は追加した自己目標を自己目標シート左側の（面談後）の欄に記入します。

#### イ 助言指導者等の留意点

教職員から提出された自己目標シートをもとに助言指導者が面談を行います。

助言指導者から提出された各教職員の自己目標について、適正なものとなって

いない場合には、必要に応じて校長も面談を実施してください。面談の方法については、最初から助言指導者と一緒に面談しても結構です。

この面談により、教職員が当該年度に重点的に取り組む目標が決まりますので、極めて重要な場面です。

自己目標が学校目標などを踏まえたものとなっているか、各教職員が目標の達成に向けてどのように取り組んでいくのか、実行可能かどうか等を教職員とよく話し合い、教職員の自己目標達成に向けた取り組みが意義あるものとなるよう、十分に共通理解を図りましょう。

教頭・事務長が助言指導を行う際は、校長の目指す学校像について、教職員との相互理解を図り、一貫性のある助言指導を行うよう努めましょう。

また、校長は、助言指導者との面談を経て決定された教職員の目標全てに目を通し、学校の責任者としての立場から面談を行うよう努めましょう。

## 助言指導者

自己目標の設定時や日常の職務遂行の中で、各教職員に助言や指導を行う者として、助言指導者を置くこととします。

助言指導者には、教職員の職務内容や職務に対する姿勢をよく承知し、職務や学校運営の面から、具体的な助言や指導を行うことができる者として、教頭等の管理職員をあてます。〔職種ごとの助言指導者については、4ページ参照〕

## 2 目標達成に向けての取り組み「Do」（4、5月～3月）

### ア 教職員の留意点

日常業務の中で、自己目標の進捗状況や達成の見込みを確認しながら、適切な方策や手立てを講じていくことが大切です。

進捗状況の把握手段の一つとして、児童生徒に対し授業評価のアンケートを実施したり、授業を公開して、同僚の意見を聞くことも有効です。

また、中間期に自己評価を行うことにより、自己目標の進捗状況や達成の見込みを確認することができますので、自主的に取り組んでみましょう。

年度中途の事情変化により目標を変更する必要がある場合及びその他助言指導者に助言を求めたい時は、助言指導者に面談を求めましょう。

なお、この面談により、目標の修正、追加等があった場合には、自己目標シートの自己目標欄を修正するか、新たな自己目標シートを作成して、助言指導者に提出します。

### イ 助言指導者の留意点

助言指導者は、自己目標を重要な観点として、各教職員の授業観察、分掌事務の処理状況等により、教職員の日常の職務遂行状況を把握するとともに、目標達成に向けた取り組みについて助言・指導を行うため、評価期間の中途において、特に助言指導が必要と判断した場合には、面談を実施するように努めましょう。

その際、あくまで目標達成に向けたプロセスを通じた資質能力の向上が目的であることを十分踏まえたうえで、順調に進行している要因やつまづいた点について相互理解を図るよう努めましょう。

#### ウ 第2次評価者の留意点

自らの観察や助言指導者からの報告に基づき、必要に応じて教職員に助言指導を行いましょう。

### 3 評価「Check」（12月～3月）

#### (1) 自己評価

自己目標の達成に向けた取組状況や達成状況について、自己の実践を振り返りながら、評価者（第2次評価者）が指定する期日までに自己評価を行います。

職務分類ごとに、自己目標シート右側の（自己目標の達成に向けた取組状況）の欄及び（自己目標の達成状況）の欄へそれぞれの状況を記入します。

みなさんは、各職務分類ごとの自己目標の達成に向けた取組状況及び自己目標の達成状況をそれぞれ評価し、その組み合わせから3段階の自己評価（A～C）を決定します。

自己評価をすることで、自分を見つめなおす好機としましょう。

		自己目標の達成状況		
		d	e	f
自己目標の達成に向けた取組状況	a	A	A	B
	b	A	B	C
	c	C	C	C

自己目標を上回った・・・d
自己目標をほぼ達成した・・・e
自己目標を下回った・・・f

職務遂行上必要とされる水準を上回っていた・・・a
職務遂行上必要とされる水準にほぼ達していた・・・b
職務遂行上必要とされる水準を下回っていた・・・c

（職務遂行上必要とされる水準については、18ページを参照してください。）

#### (2) 同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見等についての取扱い

同僚の教職員は、他の教職員の自己目標、目標達成に向けての取組状況について承知していないと思います。

また、保護者や児童生徒は、そもそも、教職員の自己目標、目標達成に向けての取組を承知する機会に恵まれていません。

その意味で、これらの者による評価は、教職員に対する部分的、片面的なものとなることも考えられますが、特に、授業等に関して教育を受ける立場である保護者や児童生徒からの意見は重要です。

そこで、自己評価にあたっては、次の例を参考とし、それぞれの実情に最も適した方法により、同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見を踏まえるように努

めましょう。

例えば、

校内研修や授業公開による同僚との意見交換

保護者・地域住民・学校評議員との懇談

児童生徒による授業評価

等を通して同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見の把握に努め、みなさんの自己評価や翌年度の目標設定の参考としてください。

### (3) 助言指導者等との面談

#### ア 教職員の留意点

自己評価結果について、評価者との面談を通して理解を深め、自己の職務遂行状況を確認するとともに課題を的確に把握し、自己啓発や指導力向上に反映させましょう。

#### イ 助言指導者等の留意点

自己目標シートを基に、今年度の自己目標の達成に向けた取組状況や達成状況について助言指導を行い、自己目標シートに記入しましょう。またその際、翌年度へ向けた課題や改善点についても話し合ひましょう。

適切な助言指導を行うためには、助言指導者等は、日頃から教職員の教育活動に対する相談に応じ、これまでの経験に照らした専門性ある助言指導をしたり、日頃の教育活動を見守ることで、各教職員の職務遂行状況の把握に努めることが必要です。

#### 面談の方法

面談は、助言指導者、第2次評価者の順に行うことも、同時に行うことも可能です。面談の意義や評価者の役割を踏まえ、各学校の実情にあわせて、面談を実施してください。

また、主観的な評価にならないよう、教職員から、1年間の実践内容を示すような記録等（児童生徒による授業評価の結果等）を持参してもらうことも、客観性、納得性を高めることにつながります。

目標管理に関する「意欲」「能力」「実績」の評価（16ページ参照）

職務全般に関する「意欲」「能力」の評価に当たり、自己目標の達成状況以外の取組状況を含めて考慮します。

また、評価者は、自己目標に関する取組のうち、自己目標の達成状況を「実績」として評価します。

### (4) 管理職員の学校運営に対する意見・提言

管理職員は、学校組織の活性化のため、また、自身の資質能力の向上のために

も、保護者や地域住民の声を真摯に受け止め、学校運営の改善に努めることが重要です。

加えて、学校組織のリーダーとして、所属教職員の意見や提言を踏まえて目標の設定や自己評価を行う必要があります。

そこで、児童生徒による授業評価等の導入と同様に、管理職員の学校運営等に対して教職員が意見の申出や提言を行うことができることとします。

具体的には、意見・提言がある場合、自己目標シートの「自由記述」欄にその内容を記入して、自己評価後の面談の際に管理職員に提出します。

管理職員は、教職員の意見や提言を真摯に受け止め、自身の助言指導者や評価者との面談の際に概要を報告し、自らの資質向上につなげるよう、自身の自己評価や翌年度の目標設定の参考として下さい。

また、校長は、教職員から「管理職員の学校運営に対する意見・提言等」が出された場合は、当該「意見・提言等」が記載された自己目標シートの写しを、管理職員を評価することとなる教育委員会に提出するものとします。

#### 4 翌年度に向けて「Action」

##### ア 教職員の留意点

みなさんは、自己評価・面談等の結果を翌年度の自己目標設定に反映させ、意欲的に教育実践に取り組むことが重要です。

目標管理のマネジメントサイクルは、学校評価システムとの関連により、一つの年度を単位としていますが、毎年度の成果を積み重ねることにより、確かな資質能力の向上に繋がるものと期待されます。

##### イ 助言指導者等の留意点

助言指導者及び第2次評価者は、教職員に対する適切な助言・指導を通して、よりよい学校づくりを進めるため、その原動力となる各教職員の資質能力の向上が図られるようにしましょう。

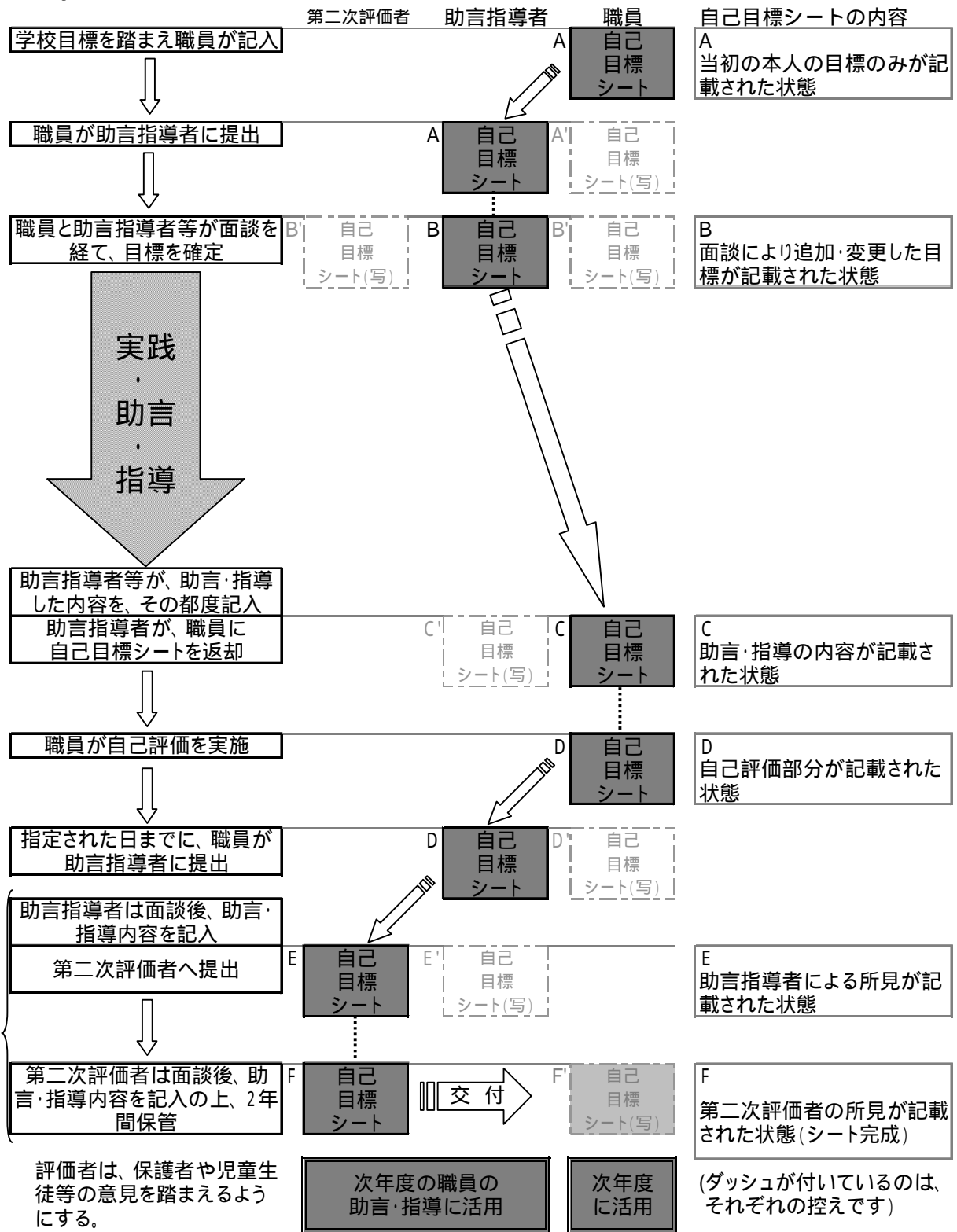
## 《例 高等学校教諭の自己目標シートの記入例》

第3表の1（小学校、中学校、高等学校教諭）の1

### 自己目標シート

学校名	高等学校	職名	教諭	氏名	青森 一郎
職務分類	学校目標等を踏まえた自己目標		自己評価		
<b>学習指導</b>  【具体例】 教科指導 道徳教育 (小・中のみ) 総合的な学習 の時間	(当初) 1 生徒の実態把握に努め、自ら学ぶ意欲を育てる。 【具体的取組】 ・担任するクラスの生徒に学習習慣を付けさせるため、週1回の小テストを実施し、予習状況の把握を行う。 ・個人面接を実施し、予習の内容や仕方について、一人一人に応じたアドバイスをを行う。		(自己目標の達成に向けた取組状況)		
	(面談後) 【面談後追加した取組】 ・生徒の学習状況を保護者へわかりやすく説明することに努め、上記生徒の中で成績の落ち込み等が見られる生徒の家庭への家庭訪問も実施する。		(自己目標の達成状況)		
	A      B      C				
<b>学級経営・生徒指導等</b>  【具体例】 特別活動 学級経営 生徒指導・ 教育相談 進路指導	(当初) 1 生徒の実態把握に努め、問題行動の芽を未然に摘み取る。 【具体的取組】 ・朝のS H Rの際に担任するクラスの生徒の実態把握を行い、また、各授業担当教員から自分の担任クラスの様子を聞き取りながら、生徒の生活態度や学習状況の把握を行う。 ・個人面接を実施し思春期特有の悩みや家庭の問題について、一人一人に応じたアドバイスをを行う。		(自己目標の達成に向けた取組状況)		
	(面談後) 【面談後追加した取組】 ・教育相談能力の向上を図るため、県総合学校教育センターで実施している初級教育相談講座を受講し、資質向上に努める。		(自己目標の達成状況)		
	A      B      C				
<b>学校運営</b>  【具体例】 校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	(当初) 1 本校の進学率向上及び生徒の進路志望達成のため、奨学金の広報に努める。 【具体的取組】 ・今年度の事務分掌は奨学金担当のため、インターネット等を活用した情報収集に努める。 ・保護者・生徒からの相談に親身に応じる。 ・学年集会や三者面談の際に、奨学金制度の周知に努め、生徒の進路選択の幅を狭めることのないよう努める。		(自己目標の達成に向けた取組状況)		
	(面談後) 【面談後追加した取組】 ・学校のホームページに奨学金のコーナーを設け、学校後援会の奨学金及び日本学生支援機構の奨学金制度の周知を図る。		(自己目標の達成状況)		
	A      B      C				
<b>自由記述</b>  管理職員の 学校運営に 対する意見 ・提言等					

# 自己目標シート チャート





## 第4 評価者による評価の流れ

### 1 評価を実施する期間

2月10日から3月10日までの間に、第1次評価者及び第2次評価者による評価を実施し、その評価結果は職員本人に開示することとします。

自己評価及び自己評価後の面談は、第1次評価を行う前に実施します。  
評価結果の教育委員会への報告は、小・中学校は市町村教育委員会教育長の指定する日まで、県立学校は3月20日までに行います。  
評価結果に対する異論の申出は、3月20日までに行います。

### 2 評価項目

#### (1) 評価対象となる職務の範囲

原則として、勤務時間内の職務を評価の対象としますが、時間外において命じられた職務も評価の対象に含めます。

#### (2) 評価項目

学校における各教職員の職務の内容は多岐にわたることから、職務の特性（類似性）のほか、目標設定や評価の行いやすさという実用的な観点を考慮して、職種ごとに職務の内容を整理した職務分類を定め、評価の項目とします。

ただし、学級担任をしていない教諭の「学級経営・生徒指導等」は学級経営を含まないなど、職員の分掌により評価項目の内容に差があっても差し支えありません。

なお、個々の職務がどの職務分類に該当するのか確認するには、職種ごとの評価シートの「評価項目（職務分類）」欄に記載されている職務の具体例を参照のこと。

#### ア 勤務時間外の補習指導、部活動指導、家庭訪問等

独立した項目としての評価は行わず、特に日頃の取組姿勢等に関する留意事項として必要がある場合には、評価シートの特記事項欄に記入します。

#### イ 教科等に関する研修

研修の成果は、独立した評価項目としては位置付けず、「意欲」「能力」の評価要素の中で捉えます。

### 3 評価要素

職務全般についての取組姿勢、遂行状況を適切に把握して、人材育成・能力開発につなげるため、「意欲」、「能力」、「実績」の順に三つの評価要素を設定して、評価を行います。

また、各評価要素（意欲、能力、実績）について、評価者が評価を行いやすいよう、また被評価者にとって評価の観点をわかりやすくイメージできるように、職務分類を包括した「着眼点」を定めています。

なお、意欲そのものは目に見えませんが、責任感や協調性、積極性、向上心等に基づいて、実際に表れた行動から、意欲を評価することになります。例えば、最終的な実績を残すことはできなくとも、困難な課題に果敢に取り組んだ姿勢を評価するなどです。

「意欲」、「能力」、「実績」の定義及び「着眼点」は次のとおりです。

評価要素	定義（説明）	着眼点
意 欲	職務遂行の根幹にある取組姿勢 教職への情熱、教育公務員等としての使命感、倫理観に基づき、学校組織の一員として、充実した教育活動の展開を目指す姿勢（心構え、態度等）	責任感 協調性 積極性 向上心（課題意識） 忍耐力・継続性 服務規律
能 力	職務遂行の中で発揮された行動力等 自己目標への取組など日常の職務遂行を通して具体的に表れ、今後の職務遂行に当たって期待できる行動力等	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力
実 績	自己目標の達成状況 職務遂行上の重点事項として取り組んだ目標に関する達成状況	自己目標への取組結果 （目標の重要度、難易度を踏まえた結果の質・量）

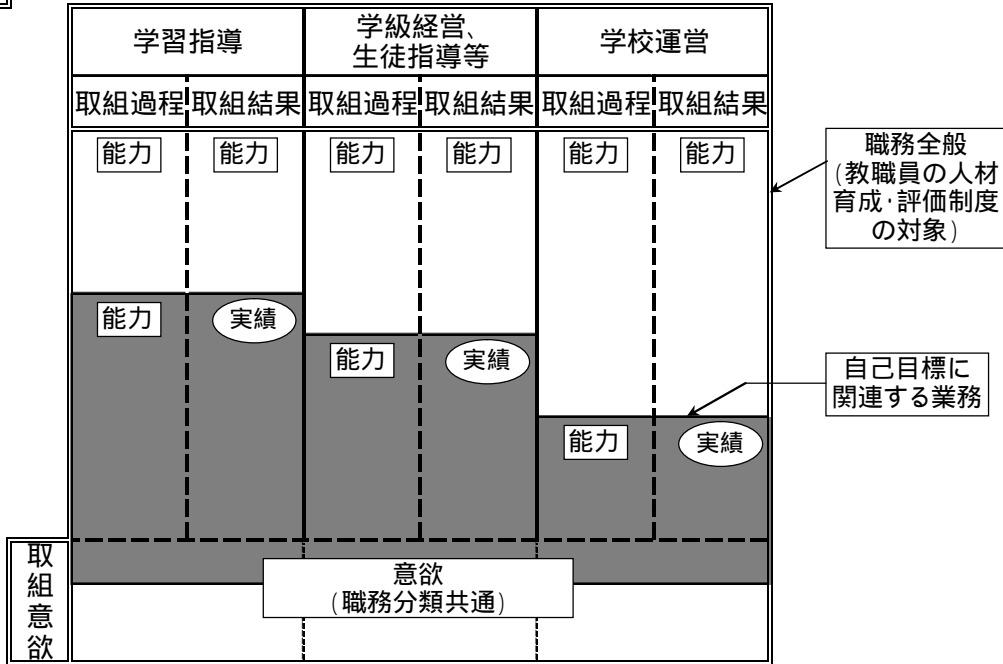
#### 職務全般に関する評価と目標管理に関する評価との関係

	取組意欲	取組過程	取組結果
評価要素 評価対象	意 欲	能 力	
		実 績	
職務全般	職務遂行の根幹にある取組姿勢	職務遂行の中で発揮された行動力等	
うち 目標管理	目標管理（目標設定から目標達成まで）における取組姿勢	自己目標への取組の中で発揮された行動力等	自己目標の達成状況

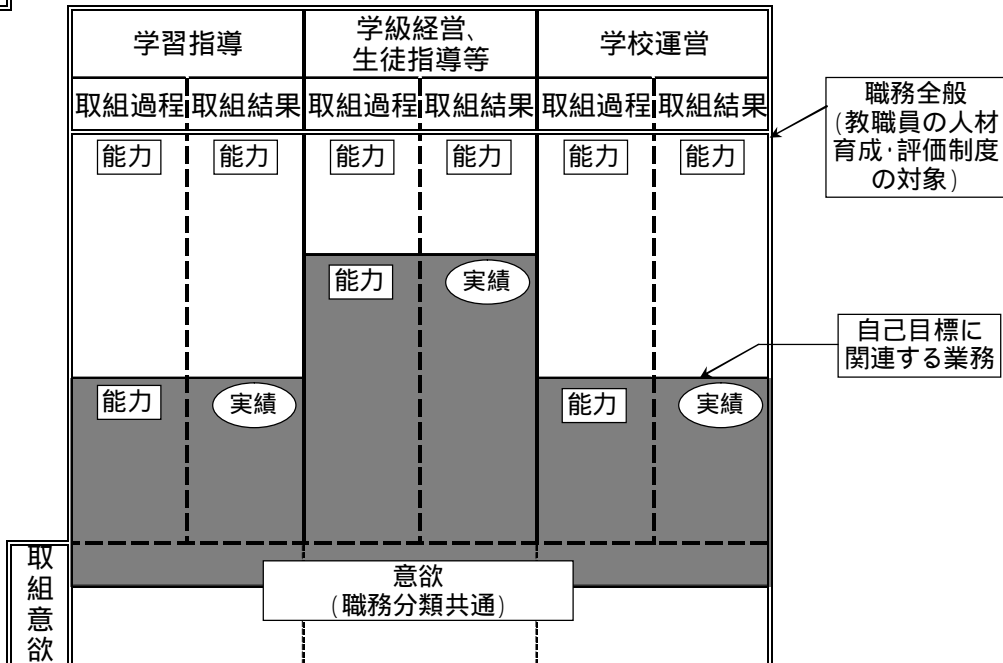
### 職務分類と評価要素の関係のイメージ図

- ・各職務分類毎に自己目標をいくつか設定する。
- ・自己目標に関連する業務が、目標管理における評価対象となる。
- ・自己目標が、教職員の人材育成・評価制度に占める重要度等は、教職員毎、職務分類毎に異なる。

教諭Aの場合



教諭Bの場合



#### 4 評価の基準

##### (1) 評価者評価の基本的な流れ

評価者評価は、5段階による絶対評価を行います。

##### (2) 「着眼点及び着眼点を踏まえた具体例」に基づく評価

「着眼点を踏まえた具体例」を「職務遂行上必要とされる水準」とし、これを5段階（S、A、B、C、D）の中間であるB段階の水準として位置づけます。

なお、個々の評価者により評価結果に差が生じることを避けるため、着眼点を踏まえた具体例は、本制度上、すべての学校で共通に使っていただくものとして示しております。

##### (3) 「意欲」「能力」の評価基準

「意欲」「能力」は、次の基準により評価します。

評価	意欲・能力	左の具体的な説明
S	職務を遂行する上で必要な水準を大幅に上回っている。	「職務遂行上必要とされる水準」を大幅に上回っており、総合的に見て、明らかにA評価の水準を上回る意欲（能力）を備えていると評価できる。
A	職務を遂行する上で必要な水準を上回っている。	「職務遂行上必要とされる水準」を上回っており、総合的に見て、職務の遂行に必要な意欲（能力）を十分に備えていると評価できる。
B	職務を遂行する上で必要な水準に達している。	「職務遂行上必要とされる水準」にほぼ達しており、総合的に見て、職務の遂行に必要な意欲（能力）を概ね備えていると評価できる。
C	職務を遂行する上で必要な水準を下回っている。	「職務遂行上必要とされる水準」に達しておらず、総合的に見て、職務の遂行に必要な意欲（能力）が不足していると評価できる。
D	職務を遂行する上で必要な水準を大幅に下回っている。	「職務遂行上必要とされる水準」を大幅に下回っており、総合的に見て、職務の遂行に必要な意欲（能力）が著しく不足し、職務の遂行に支障が生じる恐れがあると評価できる。

##### (4) 「実績」の評価基準

「実績」は、次の基準により評価します。

評価	実績
S	自己目標を大幅に上回った。
A	自己目標を上回った。
B	自己目標をほぼ達成した。
C	自己目標を下回った。
D	自己目標を大幅に下回った。

## (5) 総合評価の換算

評価結果の公正性の観点から、評価項目ごとの評価を行うことにより、自動的に総合評価の結果が導き出されるように、換算のルールを以下のとおりとします。

〔換算ルール〕

各評価項目、評価要素ごとの評価	S	A	B	C	D
換算点	5	4	3	2	1

1) 上記の表により各評価項目、評価要素の評価を5～1の点数に換算し、その合計点を求めます。

ただし、職務遂行の根幹にある取組姿勢を表すものとして、すべての評価項目（職務分類）に共通で評価する「意欲」に係る点数は、他の評価要素との均衡を考慮し、上記の表に基づく換算点に評価項目（職務分類）の数を乗じることとします。

2) 満点（例えば、小学校教諭の場合は45点、特別支援学校教諭の場合は30点）に対する、1)の合計点の割合を求めます。

3) 2)により求められる割合を次の表に当てはめ、総合評価の評価段階を決定します。

合計点の割合	90%以上	70%以上	50%以上	30%以上	30%未満
総合評価の段階	S	A	B	C	D

## 5 同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見についての取扱い

第3の3の(2)(10ページ)と同様に、同僚の教職員からの意見のほか、特に、授業等に関して教育を受ける立場である保護者や児童生徒からの意見は重要です。

そこで、評価にあたっては、次の例を参考とし、各学校の実情に最も適した方法により、同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見を踏まえるように努めることとします。例えば、

日常的な対話や授業観察

保護者等との懇談

各教職員が自己評価の際に参考とした児童生徒による授業評価

等を通して、同僚の教職員や保護者・児童生徒の評価や意見の把握に努め、助言指導や評価の参考とします。

評価の参考とした意見等は、特記事項欄に具体的に記入してください。

また、各学校においては、これまでも学校評価における授業評価や外部評価等を行っており、この評価を活用することも有効です。

## 6 評価シートの記入方法

評価者は、教職員が設定した自己目標の達成状況及び取組状況を重要な観点としながら、想像や推測に頼らず、事実に基づき、評価項目共通で「意欲」を評価し、評価

項目ごとに「能力」「実績」を評価します。

具体的には、評価シートの評価者欄に5段階の評価記号を記入し、「総評」欄に、個人に対する観察事実・自己評価における面談内容等に基づく総合的な評価の内容を簡潔に記入しましょう。

評価シートは、職種ごとに以下の表を使用します。

職 種	評価シート
校長	評価シート 第1表
教頭	評価シート 第2表
教諭（小学校、中学校、高等学校）	評価シート 第3表の1
教諭（特別支援学校）	評価シート 第3表の2
養護教諭	評価シート 第4表
栄養教諭	評価シート 第5表
事務長	評価シート 第6表
事務職員	評価シート 第7表
実習助手	評価シート 第8表
寄宿舎指導員	評価シート 第9表
学校栄養職員	評価シート 第10表
技術職員	評価シート 第11表
技能職員、甲板員、機関員	評価シート 第12表

## 7 評価結果の報告等

市町村立学校においては、市町村教育委員会教育長の指定する日までに、市町村教育委員会教育長へ評価シート1部を親展で報告します。その際、評価結果を入力した電子データを、併せて提出してください。市町村教育委員会においては、学校から提出された電子データを基に、評価結果報告書を作成し、3月31日までに所管の教育事務所長へ報告してください。

県立学校においては、3月20日までに、教職員課長へ評価結果報告書1部を親展で報告します。その際、評価シート及び評価結果報告書の電子データを、併せて提出してください。

## 8 評価結果の開示

評価結果の開示は、被評価者に対して評価の透明性を高めるものであり、基本的には、公正な評価の確保に有効な仕組みであり、評価に対する納得性の向上も図られると考えられます。

また、評価結果の開示は、被評価者が自己の課題等を認識することにより、資質能力の向上や人材育成に向けた取組の契機になるという効用を併せ有しています。

よって、目標管理における自己評価に対する評価者の助言・指導内容が記載された自己目標シート及び評価者による評価結果が記載された評価シートについて、開示します。

その際、評価者がこの制度の趣旨を理解し、「単なる個人査定」ではなく、「学校活動の活性化と個々の職員の意欲の向上」につなげるための評価であると被評価者が納得できるような日常からの信頼関係の構築が不可欠となってきます。

なお、評価者による評価は、必ずしも教職員の自己評価と同じ結果になるとは限らないため、目標設定の面談時から双方で一致した認識を共有し、1年間の実践について率直かつ建設的な意思疎通を図りながら、双方で十分話し合いをすることが重要です。

また、評価結果は重大な個人情報であり、その取り扱いについては、最大限配慮して下さい。

## 9 評価結果に対する異論への対応

評価結果を開示する際には、評価者と被評価者が十分話し合いをすることが重要ですが、被評価者の納得が得られない場合もあり得ることから、被評価者の異論への対応を服務監督権者である県及び市町村の教育委員会が行うこととし、評価結果に異論がある場合には、服務監督権者である教育委員会に申し出ることができます。

異論の申し出を受けた教育委員会は、異論及び評価者の意見、調査結果等を総合的に勘案して、再評価を求めるなどの対応を行います。

県教育委員会では、県立学校職員に係る対応について、「評価結果に係る異論の申出の取扱い等に関する要綱」を定めていますが、その場合の異論の申出への対応の流れは次ページのとおりです（詳しくは県教育委員会のホームページを参照してください。）。市町村立学校職員に係る対応については、市町村教育委員会が定めることとなります。

## 10 評価にあたっての留意点

### (1) 特記事項

特記事項欄に具体的な事項を記述します。例えば、勤務時間外の補習指導等について、特に日頃の取組姿勢等に関する留意事項として必要がある場合に、評価シートの特記事項欄に記入します。

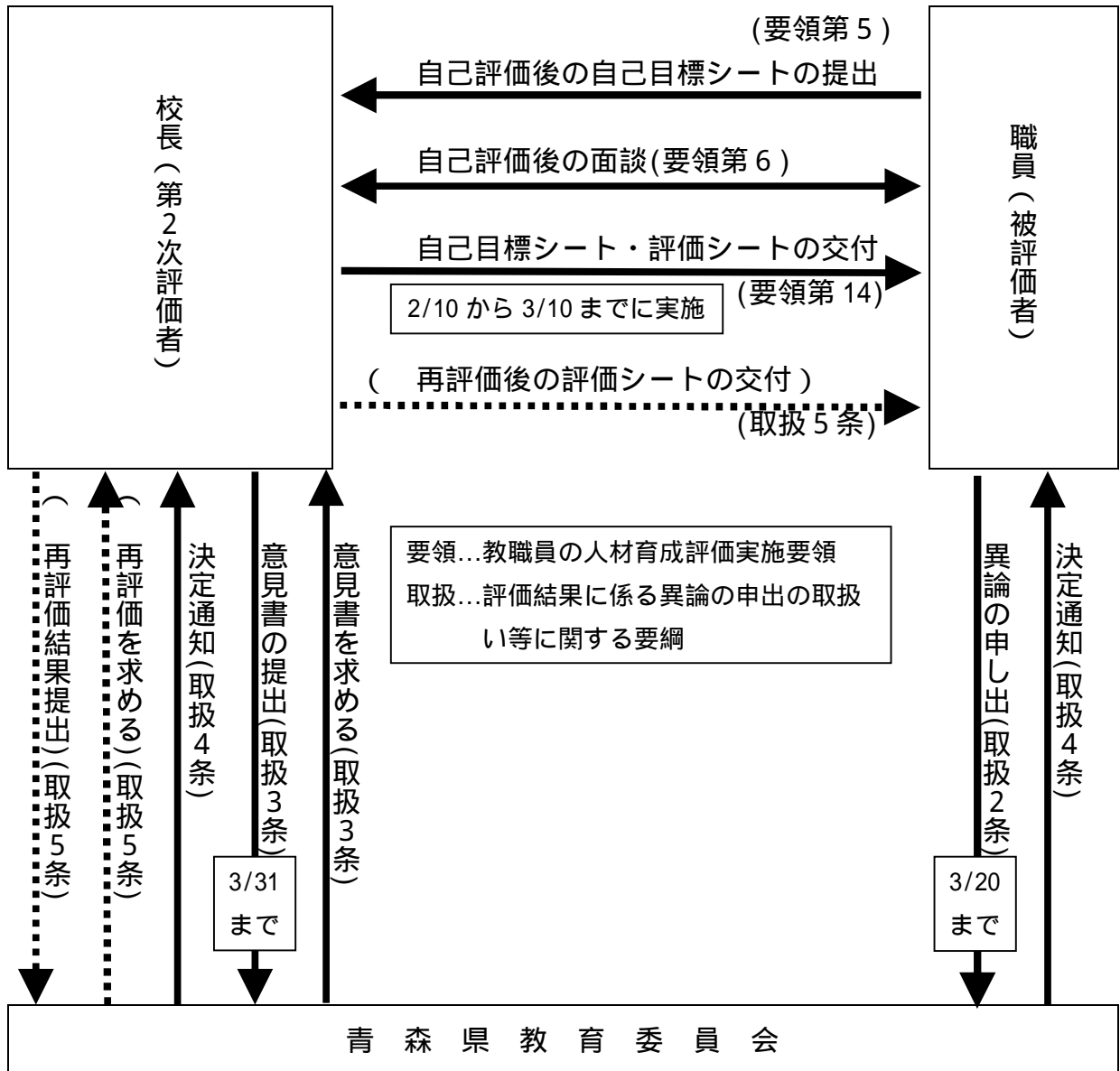
評価を適正に行うために、評価者は、職種ごとの職務内容、評価項目を十分に把握し、日頃から勤務状況を適切に把握し、記録しておく必要があります。

### (2) 経験年数の取扱い

教員はもとより、すべての教職員は、職種が同一であれば基本的な職務内容に差はないことから、経験年数や年齢にかかわらず同一の評価基準で評価するべきです。

しかし、例えば教育職員について、学校運営等の面では経験年数等に応じた役割を果たすことが期待されて校務分掌等が行われており、それぞれの役割を果たす中で発揮された行動力や取組姿勢等を評価することにより、経験年数等が評価に加味されることとなります。

異論の申出への対応の流れ

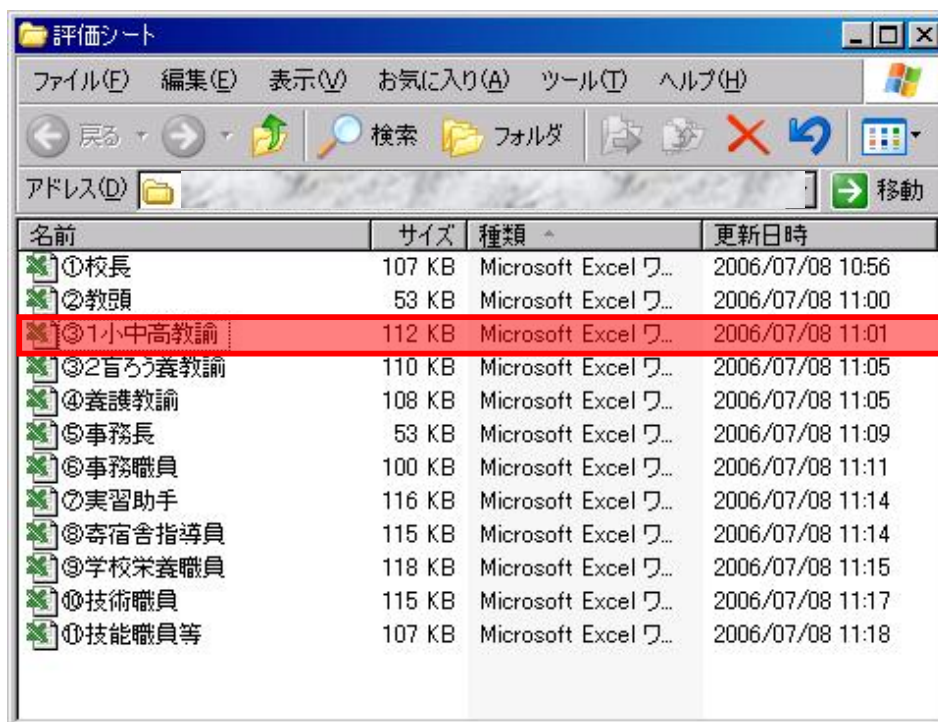


異論申出書及び意見書、調査結果等を総合的勘案し、対応を決定(取扱4条)



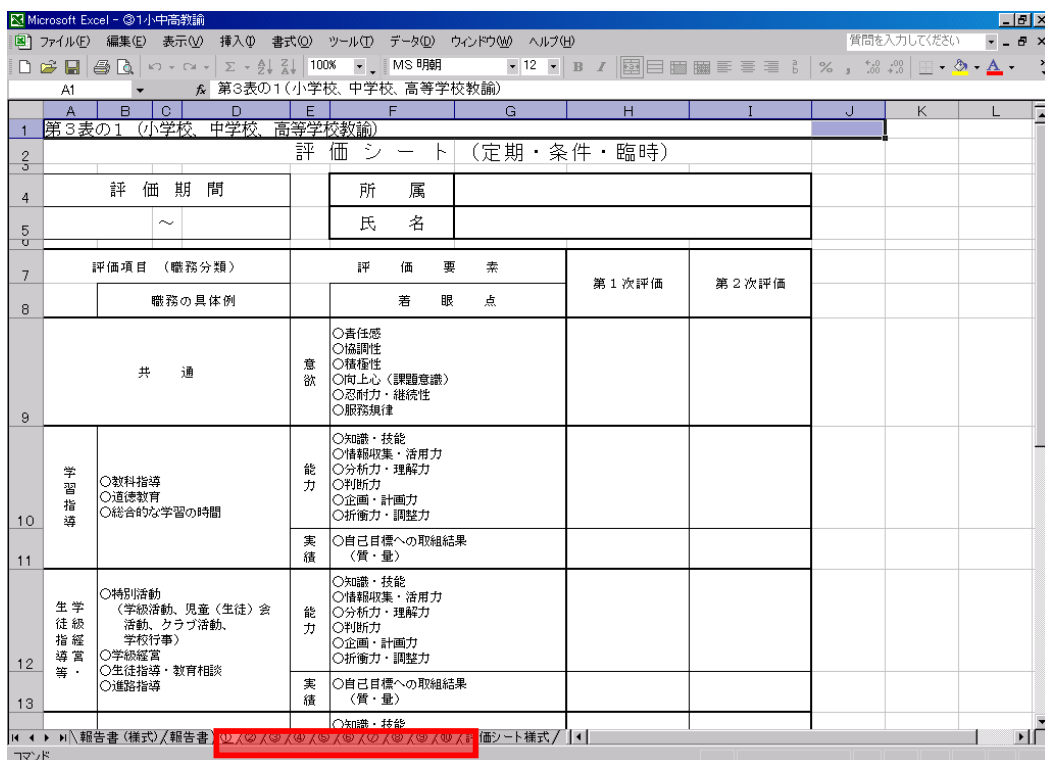
## 評価シートの入力方法

- 1 評価シートは、職種ごとに異なります。例えば、小学校教諭の評価シートを入力するには、「1小中高教諭」のファイルを開きます。



- 2 1つのファイルには、10人分の評価シートを入力することができます（「教頭」「事務長」を除く。）

従って、例えば、教諭が31人の場合には、「1小中高教諭」のファイルのコピーを3つ作成します。コピーを作成したら、適当な名前に変更してください。



名前	サイズ	種類	更新日時
①校長	107 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 10:56
②教頭	53 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:00
③1小中高教諭	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
③2盲ろう養教諭	110 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:05
④養護教諭	108 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:05
⑤事務長	53 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:09
⑥事務職員	100 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:11
⑦実習助手	116 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:14
⑧寄宿舎指導員	115 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:14
⑨学校栄養職員	118 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:15
⑩技術職員	115 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:17
⑪技能職員等	107 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:18
コピー (2) ~ ③1小中高教諭	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
コピー (3) ~ ③1小中高教諭	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
コピー ~ ③1小中高教諭	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01

名前	サイズ	種類	更新日時
①校長	107 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 10:56
②教頭	53 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:00
③1小中高教諭	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
③1小中高教諭 No.2	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
③1小中高教諭 No.3	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
③1小中高教諭 No.4	112 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:01
③2盲ろう養教諭	110 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:05
④養護教諭	108 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:05
⑤事務長	53 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:09
⑥事務職員	100 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:11
⑦実習助手			2006/07/08 11:14
⑧寄宿舎指導員			2006/07/08 11:14
⑨学校栄養職員	118 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:15
⑩技術職員	115 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:17
⑪技能職員等	107 KB	Microsoft Excel ワ...	2006/07/08 11:18

種類: Microsoft Excel ワークシート  
サイズ: 53.0 KB

3 1人目の評価シートを のシートに入力します。入力するのは、下の(1)～(8)までの8箇所です。(5)～(8)は第1次評価者・第2次評価それぞれが入力します。

なお、2人目( のシート)以降については、(1)、(2)、(3)、(6)の項目が、一人目のシートからコピーされるので、入力は不要です。

第3表の1(小学校、中学校、高等学校教諭)

評価シート(定期・条件・臨時)(1)

評価期間 (2) ~		所属 (3)			
		氏名 (4)			
評価項目(職務分類)		評価要素		第1次評価	第2次評価
職務の具体例		着眼点			
共通		意欲	責任感 協調性 積極性 向上心(課題意識) 忍耐力・継続性 服務規律		
学習指導	教科指導 道徳教育 総合的な学習の時間	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力		
		実績	自己目標への取組結果 (質・量)	(5)	
生徒級指導等・	特別活動 (学級活動、児童(生徒)会 活動、クラブ活動、 学校行事) 学級経営 生徒指導・教育相談 進路指導	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力		
		実績	自己目標への取組結果 (質・量)		
学校運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力		
		実績	自己目標への取組結果 (質・量)		
		第1次評価		第2次評価	
職氏名	(6)				
総評	(7)				
特記事項	(8)				

(1) をクリックして定期評価、条件評価、臨時評価のいずれかを選択します。

(2) 評価期間の始期と終期を入力します。

(3) 学校名を入力します。

(4) 被評価者の氏名を入力します。

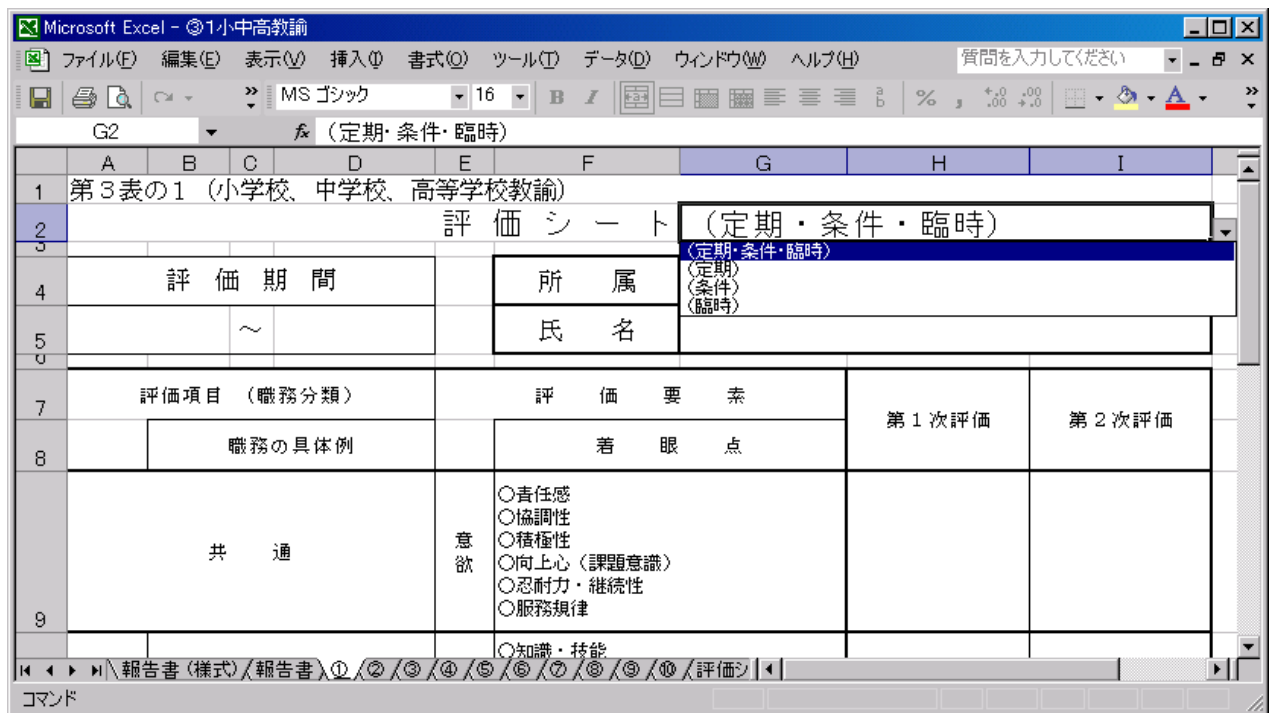
(5) 第1次評価者・第2次評価者それぞれが、評価項目・評価要素ごとのS～Dの評価を、 をクリックして選択します。

(6) 評価者の職・氏名を入力します。

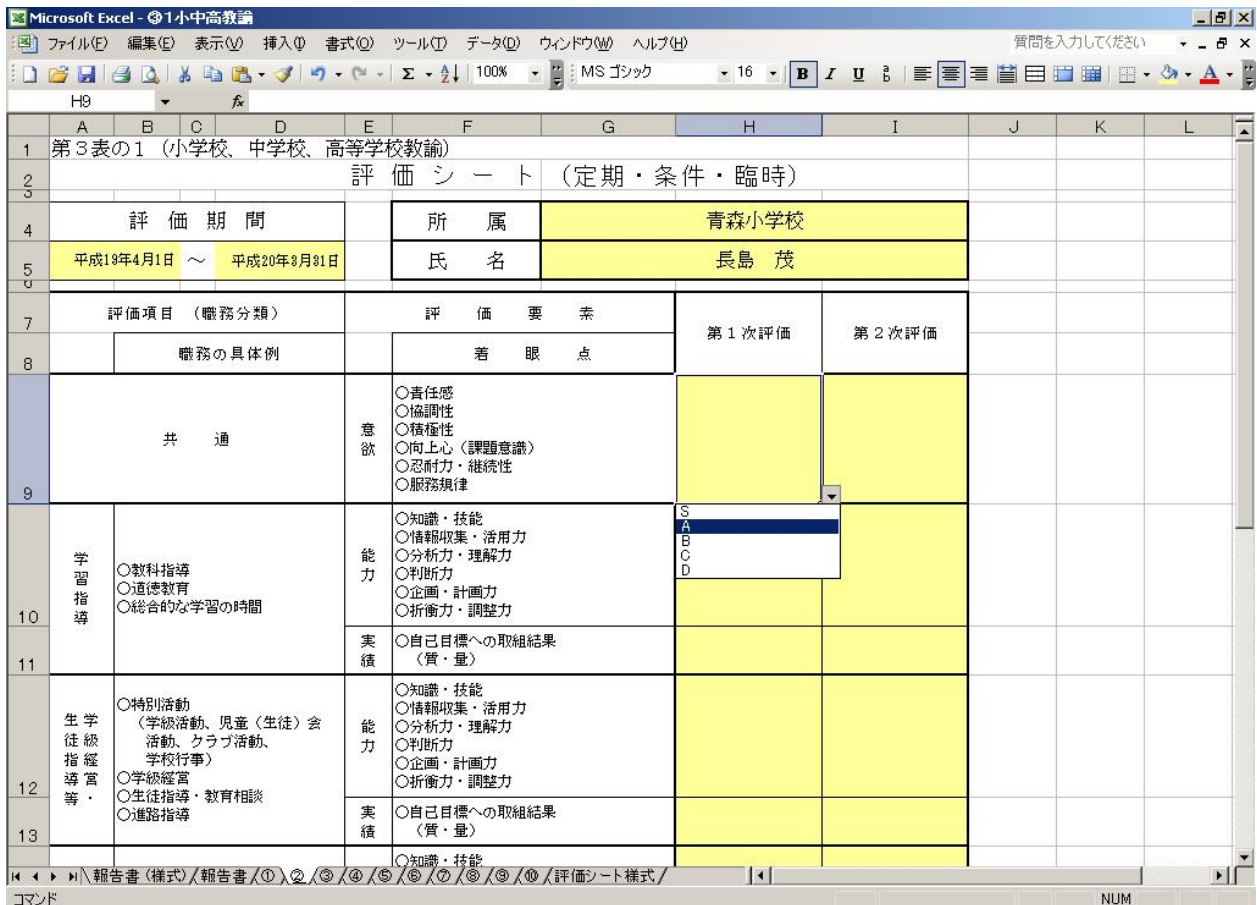
(7) 評価項目・評価要素ごとの評価を総合的に勘案し、職務全般に関する評価を文章で入力します。

(8) 評価の参考とした保護者・児童生徒の意見等を文章で入力します。

- 4 (1)の項目は、 をクリックし「定期」「条件」「臨時」のメニューから該当するものを選択します。



- 5 (5)の項目は、 をクリックし「S」～「D」のメニューから、該当するものを選択します。



6 第1次評価者・第2次評価者の入力が終わると、次のような状態になります。

第3表の1（小学校、中学校、高等学校教諭）

評価シート（定期）

評価期間		所属	青森小学校		
平成19年4月1日 ~ 平成20年3月31日		氏名	長島 茂		
評価項目（職務分類）		評価要素		第1次評価	第2次評価
職務の具体例		着眼点			
共通		意欲	責任感 協調性 積極性 向上心（課題意識） 忍耐力・継続性 服務規律	A	A
学習指導	教科指導 道徳教育 総合的な学習の時間	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力	B	A
		実績	自己目標への取組結果 （質・量）	B	B
生学 徒級 指導 等・	特別活動 （学級活動、児童（生徒）会 活動、クラブ活動、 学校行事） 学級経営 生徒指導・教育相談 進路指導	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力	A	A
		実績	自己目標への取組結果 （質・量）	B	B
学校 運営	校務分掌 学年経営 各種委員会 家庭・地域社会等との連携	能力	知識・技能 情報収集・活用力 分析力・理解力 判断力 企画・計画力 折衝力・調整力	B	B
		実績	自己目標への取組結果 （質・量）	C	B
第1次評価			第2次評価		
職氏名	教頭		校長		
総評	基礎基本の定着にむけ、きめ細やかな指導をしている。 学級の課題を明確に把握し、その解決に努めている。		じっくりと児童への指導を行い、丁寧な指導を實踐していた。 児童の成長ぶりを家庭に積極的に連絡している。 校務分掌へのより積極的な取組みを期待する。		
特記事項	野球部の指導を通して、児童との信頼関係を築いていた。				

評価結果報告書の入力方法

- 1 評価結果報告書は、評価シートへ入力することによって、必要なデータがコピーされます。
- 2 評価結果報告書の教育委員会の欄に市町村名（県立学校は入力不要）を、通し番号の最上段の欄には1（11人目の場合には11、21人目の場合には21）を入力します。

## 参考資料

### 「教職員の人材育成・評価制度」 Q & A

## 〔目次〕

	<頁>
<b>1 目標設定等</b>	
1 事務職員の場合、学校目標と直接結びつく自己目標は設定しづらいと思いますが、学校目標には、校長の学校経営方針や教育目標等を含めて考えてよいのですか。	30
2 自己目標を押しつけられるのではないですか。	30
3 達成までに1年以上を要する目標を設定する場合には、どうしたらよいのですか。	30
4 結果の見えやすい教育活動が増加し、地道な教育活動が軽視されませんか。	30
5 自己目標は、すべての職務分類について設定しなければならないのですか。	30
6 T T担当者も、学級経営についての自己目標を設定するのですか。	30
7 初任者は低い目標を設定し、ベテランは高い目標を設定することになるため、初任者は低い目標を達成して高い評価を得て、ベテランは高い目標を達成できず、低い評価となるのではないですか。	31
8 職務分類以外の項目（部活動等）についても、目標を設定することはできますか。	31
<b>2 自己評価</b>	
1 自己評価が3段階で、評価者評価が5段階なのはなぜですか。	31
2 自己評価において、ほぼ目標に達していればBという基準ですが、完全に達していればどうなるのでしょうか。目標設定の際に、やや高めの目標を設定するのだから、達成すればAでもよいのではないですか。	31
<b>3 面談</b>	
1 自己目標シートを提出しない教職員がいた場合、どのように対応したらよいですか。	32
<b>4 評価者による評価</b>	
1 評価の実施期間以降の勤務については、評価されないのですか。	32
2 自己目標に係る評価と職務全般に係る評価は、どのような関係になるのですか。	32
3 免許教科外の教科を担当する教員は、他の教員に比べて不利にならないのですか。	33
4 部活動は評価の対象とならないとのことですが、本校は、勉強と部活の両方に力を入れるということを学校目標の一つに掲げています。そこで、例えば職員が部活動指導を通して生徒指導を行うという目標を申告してきた場合、これを修正させなければならないのですか。	33
5 保護者、児童生徒等の意見を取り入れる方法を定めるべきではありませんか。	33
6 実績の評価において、自己目標を達成してもBなのは、なぜですか。	33
7 第2次評価者が行う評価は、第1次評価者の評価にどこまで拘束されるのですか。	33
8 評価者による評価において、評価項目（職務分類）、評価要素毎の評価のほか総合評価を行うこととしている理由は何ですか。	34

5 評価の公正性等

- 1 教職員の人材育成・評価制度は、客観性や公正性のある評価となるのですか。 34
- 2 評価を適正に行うために、どのように勤務状況を把握すればよいですか。 34
- 3 教頭の評価者が校長だけであっても、評価の客観性、公正性は保たれるのですか。 34

6 評価結果の開示

- 1 評価の結果の開示によって、人間関係に軋轢が生じるのではありませんか。 35
- 2 自己目標シートも個人情報になるのですか。（初任者の指導に当たり、自己目標を、校長、教頭のみならず、指導教員等とも共通理解したいと考えていますが、どうですか。） 35

7 評価結果の活用

- 1 評価の結果は、どのように活用されるのですか。 35
- 2 評価の結果は、給与に反映されるのですか。 36

## 「教職員の人材育成・評価制度」Q & A

### 1 目標設定等

Q 1 - 1 事務職員の場合、学校目標と直接結びつく自己目標は設定しづらいと思いますが、学校目標には、校長の学校経営方針や教育目標等を含めて考えてよいのですか。

A 学校評価システムにおける学校目標を決定する際には、学校経営方針や教育目標等との整合性をとって決定されていることと思います。そういった意味で、学校経営方針や教育目標を含めても構いません。

Q 1 - 2 自己目標を押しつけられるのではないですか。

A 自己目標は、あくまでも教職員自身が決定するものです。

助言指導者等は、各教職員の目標が学校課題の解決につながるものであること、それぞれの資質能力の向上につながるものであること、という視点でアドバイスを行うのであり、助言指導者等が設定した目標を各教職員に押しつけるものではありません。

なぜなら、実際に取り組む各教職員が納得した目標でなければ、1年間の意欲的な取り組みは望めないからです。

Q 1 - 3 達成までに1年以上を要する目標を設定する場合には、どうしたらよいのですか。

A 教育活動においては、長期的な視点が必要なことも多々あります。このようなことに関して目標を設定する場合には、最終的な目標に達するために、今年度はどこまで達成するのかを具体的に設定します。このことにより、大きな目標であっても、着実に成果を積み上げていくことができます。

Q 1 - 4 結果の見えやすい教育活動が増加し、地道な教育活動が軽視されませんか。

A 面談を通じて意思疎通を図ることにより、助言指導者等は、各教職員の教育実践に広く目を向けることができるようになることから、地道な教育活動が軽視されるということはありません。

むしろ、具体的な目標を設定して取り組むことにより、結果の見えづらい教育活動の成果であっても把握することができるようになります。

Q 1 - 5 自己目標は、すべての職務分類について設定しなければならないのですか。

A 小学校、中学校、高等学校の教諭であれば、「学習指導」「学級経営、生徒指導等」「学校運営」のそれぞれの職務分類について、自己目標を設定します。

Q 1 - 6 TT担当者も、学級経営についての自己目標を設定するのですか。

A 職務の具体例は、一般的にその職にある方が行っている職務がどの職務分類に該当



するのかをわかりやすくするために例示したものです。したがって、学級を担任していない教務主任等は、学級経営についての目標を設定する必要はありません。

「学級経営、生徒指導等」の職務分類には、学級経営の他に、特別活動や生徒指導、進路指導等が含まれますので、これらのうち、分掌する職務の中から目標を設定することになります。

Q 1 - 7 初任者は低い目標を設定し、ベテランは高い目標を設定することになるため、初任者は低い目標を達成して高い評価を得て、ベテランは高い目標を達成できず、低い評価となるのではないですか。

A 各職員が自己評価をする際には、目標を達成したかどうかを評価しますが、評価者が実績の評価要素を評価する際には、自己目標への取組結果について、目標の重要度、難易度を踏まえて結果の質と量进行评估します。つまり、目標の達成状況を重要な観点としていますが、目標の内容も評価に当たって考慮することになります。

基本的には、経験年数や年齢にかかわらず、同一の基準により評価することになりますが、各職員は経験年数等に応じた役割を果たすことが期待されて校務分掌等が行われていることから、それぞれの役割を果たす中で発揮された行動力や取り組み姿勢等を評価することになります。

Q 1 - 8 職務分類以外の項目（部活動等）についても、目標を設定することはできますか。

A 職務分類に掲げている職務は、教育課程内の職務であることから、教育課程外の部活動指導や勤務時間外の補習指導は、目標設定の対象とはできません。

## 2 自己評価

Q 2 - 1 自己評価が3段階で、評価者評価が5段階なのはなぜですか。

A 自己評価は、自己目標への取組みと結果を総合的に自身で見直してもらうために実施するものです。自身の取組みを評価する際には、標準的なレベルであったか（自己目標を達成したか）、それを上回ったか、下回ったかを端的に3段階で評価します。

一方、評価者による評価は、自己目標を設定した職務も含めて、その職員の職務全般について、評価要素ごとに実施していただくものです。評価者評価においても、基本はA～Cの3段階となります。しかし、評価者が評価する際には、A段階を更に大きく超えるような職員や、C段階を明らかに下回り学校運営上の支障をきたしている職員に対する評価が必要な場合も想定されることから、5段階の評価としています。

Q 2 - 2 自己評価において、ほぼ目標に達していればBという基準ですが、完全に達していればどうなるのでしょうか。目標設定の際に、やや高めの目標を設定するのだから、達成すればAでもよいのではないですか。

A この評価制度全般において、「B」の評価は、教職員として求められる水準に達し

ていることを意味します。

したがって、目標をほぼ達成した段階から少し上回って達成した段階あたりまでを、求められる水準に達したものとして、B評価とすることにしたものです。

評価者による実績の評価は、自己目標の重要度や難易度を踏まえ、取組みの結果を質的、量的に評価することになるので、自己目標を設定する際に、各職員と助言指導者が重要度や難易度についても共通理解を図っておくことが必要となります。

### 3 面談

Q3 - 1 自己目標シートを提出しない教職員がいた場合、どのように対応したらよいですか。

A 目標の設定時期に、病気休暇等により勤務していない教職員については、職務に復帰後、すみやかに自己目標を設定します。

特段の理由なく、自己目標シートを提出しない教職員がいた場合には、面談を通して、教職員の人材育成・評価制度が、各教職員の人材育成を目的としたものであることを説明して、各教職員が主体的に取り組むように、助言指導してください。

### 4 評価者による評価

Q4 - 1 評価の実施期間以降の勤務については、評価されないのですか。

A 「意欲」「能力」については、日常の取組をもとに評価することから、3月15日までに評価を実施しても、適正な評価が可能です。

「実績」については、学校において、通常、3学期に当該年度の評価を実施し、翌年度の目標等を設定していることから、教職員の人材育成・評価制度においても、2月末までには、各教諭の取組状況をほぼ見通すことができることから、3月15日までに評価を実施することとしても、適正な評価が行われるものと考えます。

Q4 - 2 自己目標に係る評価と職務全般に係る評価は、どのような関係になるのですか。

A 各教職員は、自己目標の取組状況、達成状況について自己評価を行いますが、評価者は、職務全般についての評価を行うこととなります。

評価者が評価する際には、自己目標に関する取組等も含めて職務全般について、「意欲」「能力」を評価し、自己目標の達成状況を「実績」として評価することになります。自己目標を設定したもの以外で、成果のあったものについては、職務遂行の中で発揮された能力の結果として、「能力」の評価要素で評価します。

自己目標は、学校目標などを踏まえて、当該年度において重点的に取り組む課題であることから、職務遂行の中でも、大きなウエイトを占め、評価に当たって重要な観点になると考えられます。

Q 4 - 3 免許教科外の教科を担当する教員は、他の教員にくらべて不利にならないのですか。

A 免許外教科担任を行っている場合、免許を有していないことを勘案して、評価することも考えられます。（着眼点の知識・技能等）また、免許教科外を担当していることが必ずしも不利になるとは限らず、学校運営への協力の姿勢や、免許教科外に関する積極性等について、特に意欲の要素で高い評価になる可能性が十分あります。

Q 4 - 4 部活動は評価の対象とならないとのことですが、本校は、勉強と部活の両方に力を入れるということを学校目標の一つに掲げています。そこで、例えば職員が部活動指導を通して生徒指導を行うという目標を申告してきた場合、これを修正させなければならないのですか。

A 本制度において、評価対象となる職務の範囲は勤務時間内の職務であり、勤務時間外の部活動指導等は評価の対象としないこととしていますので、この点を、あらかじめ職員に説明していただくことで、職員が部活動指導等に関する目標を設定することは避けられると考えています。

なお、勤務時間外における部活動指導等で、特に日頃の取組み姿勢等に関する留意事項として必要がある場合には、評価シートの特記事項欄に記入します。

Q 4 - 5 保護者、児童生徒等の意見を取り入れる方法を定めるべきではありませんか。

A 教育を受ける立場からの意見は、重要なものであり、何らかの形で評価に取り入れることが求められます。

しかし、児童生徒の発達段階等により、最も有効な意見反映の方法は異なると考えられます。そこで、教職員の人材育成・評価制度においては、意見を反映させるための方法を例示し、各学校の実情に最も適した方法を取り入れるための参考とすることとしています。各学校においては、これまでも学校評価における授業評価や外部評価等を行っており、この評価を教職員の人材育成・評価制度に活用することも有効な方法です。

Q 4 - 6 実績の評価において、自己目標を達成してもBなのは、なぜですか。

A 教職員の人材育成・評価制度において、中位である「B」の評価は、教職員として求められる水準に達していることを意味します。

よって、自己目標が求められる水準と合致したものであれば、自己目標を達成したときの評価は「B」になります。

しかし、実績は、自己目標の重要度や難易度を踏まえたうえで、取り組みの結果を質的、量的に評価することから、自己目標を設定する際に、各教職員と助言指導者が、重要度や難易度についても共通理解を図っておくことが必要となります。

Q 4 - 7 第2次評価者が評価を行う場合は、第1次評価者の評価にどこまで拘束されるのですか。

A 評価者は、それぞれの立場で評価を行う（手引き4ページ参照）こととなりますので、第1次評価者の評価と第2次評価者の評価とが異なることも当然あり得ます。

ただし、その差があまりにも大きいと、評価を受ける職員からの評価結果に対する信頼や納得を得られなくなる恐れがあるため、評価者は、評価に当たっての留意点を参考に、評価基準、評価の観点等、評価を行う際の基本的な考え方について、理解を深めてくださるようお願いいたします。

Q4-8 評価者による評価において、評価項目（職務分類）、評価要素毎の評価のほかに総合評価を行うこととしている理由は何ですか。

A 本制度は、最終的には法令に基づく勤務評定として行うものです。このため、評価項目（職務分類）・評価要素毎の評価のほかに、各評価項目を総合した評価の結果を明らかに示す必要があるため、総合評価を行うこととしています。

各職員は、評価項目（職務分類）・評価要素毎の評価を参考に、自らの長所や課題を自覚して、その後の能力開発や自己啓発に取り組んでください。

## 5 評価の公正性等

Q5-1 教職員の人材育成・評価制度は、客観性や公正性のある評価となるのですか。

A これまでの勤務評定制度と異なり、教職員の人材育成・評価制度では、助言指導者と第2次評価者の二人が評価することとなります。複数の目で各教職員の職務遂行状況を捉えることにより、一人が評価するよりも、広範な評価をすることができます。

また、評価者が評価をするにあたっては、自己評価や同僚の教職員、保護者・児童生徒の意見を参考に評価をすることにより、より多面的で、客観性のある評価ができます。

さらに、面談や助言指導を通して、日常的に各教職員の職務遂行状況を把握することができ、評価者と各教職員のコミュニケーションを図ることによって、納得性も高まります。

このように、制度全体を通して、評価の客観性、公正性、納得性を高めることができます。

Q5-2 評価を適正に行うために、どのように勤務状況を把握すればよいですか。

A 評価を適正に行うために、評価者は、職種ごとの職務内容、評価項目等を十分に理解し、日頃から授業観察や面談等により勤務状況を適切に把握、記録しておく必要があります。

また、同僚職員や児童生徒、保護者の意見にも留意しながら、多面的で正確な事実把握に努めてください。

Q5-3 教頭や事務長の評価者が校長だけであっても、評価の客観性、公正性は保たれるのですか。

A 評価の客観性、公正性を図るため、原則として複数の評価者により評価を行うことが求められますが、評価者は、職務遂行状況を把握していることが前提となります。面談や助言指導による職務遂行状況を把握することができない場合等には、教頭及び事務長の評価を校長のみが行うことも妨げないこととしています。

複数の評価者が評価を行うことも重要ですが、自己評価や同僚、保護者・児童生徒の意見を参考に多面的な評価を行うことにより、客観性、公正性を保つことができます。

## 6 評価結果の開示

Q 6 - 1 評価の結果の開示によって、人間関係に軋轢が生じるのではありませんか。

A この制度が目的としている人材育成の観点から、校長・教頭等は、自己目標設定の際の面談、日常の取組みにおける助言指導等を通して、十分なコミュニケーションを図ることが大切です。

また、1年間の職務への取組み状況について、自己評価後の面談を通して、成果や課題について助言指導し、評価を示すことが必要です。

評価結果を示す場面のみではなく、年度当初の目標設定時から、きめ細かな助言指導を行い、コミュニケーションを図ることにより、評価結果を開示することによる問題は解消し、人材育成につなげることができるものと考えます。

Q 6 - 2 自己目標シートも個人情報になるのですか。（初任者の指導に当たり、自己目標を、校長、教頭のみならず、指導教員等とも共通理解したいと考えていますが、どうですか。）

A 自己目標シートも、基本的には個人情報に当たるものです。ただし、自己評価を含めた評価に関する部分を助言指導者や評価者以外に見せることは適当でないものの、自己目標については、職員の了解が得られるのであれば、これを相互に見せ合うことなども考えられます。そのような取組みは、いろいろと工夫してください。

また、初任者の指導を行う上で必要であれば、指導に関わる方々の間で、初任者の自己目標に関し情報を共有していただいても構いません。しかし、その場合も、自己目標シートそのものを評価者以外の方にも見せるのではなく、指導方針等について情報交換を行う中で、情報の一つとして口頭で説明することが適当です。

## 7 評価結果の活用

Q 7 - 1 評価の結果は、どのように活用されるのですか。

A この制度の目的である人材育成に活用することが最も重要です。

各教職員は、自己目標の設定、取組み、自己評価を通して、自己の課題や特性を把握することにより、主体的に能力開発につなげていくことが可能となります。

校長・教頭等は、教職員との面談等を通して、これまで以上に的確に各教職員の特

性や課題を把握できることから、各教職員の課題や学校課題に応じて、適切な助言指導、支援を行うことが可能となります。

また、評価結果のみではなく、面談等を通して把握される各教職員の特性に応じて、適材適所の人材の配置に活用することも可能となります。

Q 7 - 2 評価の結果は、給与に反映されるのですか。

A この制度が目指すのは、あくまでも、教職員の資質能力の向上、学校組織の活性化という視点を基本に、人材育成を図ることです。

給与への反映については、現時点では、給与制度改革が未だ不透明であり、給与へ反映させるためにはどのような評価が求められるのか判然としないことから、制度の定着状況を踏まえるとともに、給与制度に関する国や県人事委員会の動向を見極めながら、将来的な課題として検討していきます。