教職員評価システムの手引き

目指す学校像の実現に向けて

（県立学校用）

令和７年７月

埼玉県教育委員会

目　　次

教職員評価システムの手引きについて　…… 2

Ⅰ　「目指す学校像」を実現するために…… 3
　１　「目指す学校像」と学校自己評価システム
　２　「目指す学校像」と学校組織マネジメント
　３　「目指す学校像」に基づく学校自己評価システムと教職員評価システム
　４　目標をつなげます（目標の連鎖）
　５　教職員評価システムにおける一人一人の取組が学校をよくしていきます
Ⅱ　教職員評価システム…… 10
　１　教職員評価システムの目的と必要性
　２　教職員評価システムの概要
　３　人事評価について
　４　年間スケジュール
Ⅲ　自己評価　…… 21
　１　実績に関する評価
　２　チームワーク行動評価
　３　目標設定（当初申告）
　４　進行状況の整理（中間申告）
　５　達成状況申告と自己評価
　６　基準日修正（修正申告）
Ⅳ　評価者評価　…… 31
　１　評価者評価の手順
　２　調整
　＊　評価に係る表
Ⅴ　人事評価の原則…… 37
　１　職務の評価
　２　３つの選択
Ⅵ　面談　…… 39
　１　面談者
　２　面談の種類と内容等
Ⅶ　評価の納得性、透明性を高めるために　…… 40
　１　評価結果等のフィードバック
　２　苦情対応
Ⅷ　自己研修計画…… 43
　１　教職員の能力を向上させるための研修制度
　２　評価結果に基づく研修計画の作成・実施
　３　自己研修計画に係る研修の優先受講
Ⅸ　給与反映に向けた評価結果の活用…… 45
　１　評価結果の給与への反映
　２　評価結果の活用に係る制度の基本的な考え方
　３　評価結果の給与反映への活用について
　４　留意事項
Ⅹ　Ｑ＆Ａ　…… 47
「自己評価シート」作成上の基本事項…… 48
　１　当初申告
　２　達成状況申告

※ 本手引きの記述内容は、埼玉県立学校職員の人事評価に関する規則、同実施要領、埼玉県市町村立学校職員の人事評価に関する規則、同実施要領に基づくものです。

教職員評価システムの手引きについて

いじめ、不登校、非行・問題行動など解決すべき問題に適切に対応するとととともに、児童生徒のより一層の学力向上を図るためには、教職員の資質・能力を向上させ、学校の教育力を高めることが重要です。そのためには、教職員が相互に理解を深めながら、「目指す学校像」の実現に向けて一致協力し、教職員一人一人が持てる力を最大限に発揮することが求められます。

平成１８年４月に導入した「教職員評価システム」は、このような「学校組織マネジメント」の考え方を取り入れて構築されたものです。その後、様々な課題に対応するため、より的確な評価を行えるように制度の改善を図ってきました。

平成２６年５月に地方公務員法の一部が改正され、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」こととされました。

また、学校の協働性やチームワークの重要性に鑑み、新たにチームワーク行動評価を導入するなど、人事評価実施要領を平成２７年３月に改定し、更に平成２８年４月１日の改正地方公務員法の施行に伴い、人事評価に関する規則等を改定しました。

本手引きでは、「学校組織マネジメント」の考え方のエッセンスを紹介しながら、「教職員評価システム」の意義と運用などについて分かりやすく解説しています。本手引きを活用することにより、「教職員評価システム」の内容が理解され、教職員一人一人の総合的な力量の更なる向上と、各学校の「目指す学校像」の実現、教育活動の究極の目的である児童生徒の健やかな成長の手助けになることを願ってやみません。

【用語の定義】

本手引きにおいては、特別な説明がある場合を除き、以下のとおり用語を定義します。

- 人事評価: 教職員が設定した目標の達成状況（実績）や職務遂行過程で発揮された能力及び執務姿勢(行動プロセス)、チームワーク行動を管理職員が事実に基づき評価すること
- 教職員評価システム: 人事評価とその評価結果の活用までを含めた教職員の資質・能力の向上を図り、児童生徒の健やかな成長を目指す総合的な制度
- 学校自己評価システム: 県立学校で実施している学校評価のシステムであって、「学校自己評価」と「学校関係者評価」とから構成されており、教職員と学校関係者の連携・協力により、学校の教育力を向上させていくシステム（市町村立学校については、適宜各市町村で実施している学校評価の仕組みと読み替えて解釈すること。）
- 職員: 県立学校及び市町村立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の職員
- 管理職員: 県立学校の校長、副校長、教頭、事務長（事務局長、事務局次長、事務部長、事務室長及び事務長をいう。以下同じ。）及び市町村立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の校長、教頭
- 教職員: 上記の管理職員及び担当部長を除く県立学校の職員及び市町村立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の県費負担職員
- 教員: 県立学校並びに市町村立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の県費負担の主幹教諭、教諭、助教諭、拠点校指導教員
- 教諭等: 上記の「教員」の項で定義するものの外、県立学校並びに市町村立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の県費負担の養護教諭、養護助教諭、講師、栄養教諭及び県立学校の実習教諭・実習助手、看護教員、寄宿舎指導員
- 事務職員等: 県立学校の事務職員（事務長、担当部長を除き、司書を含む）、技術職員（栄養職員）、技能職員及び市町村立小･中･特別支援学校の県費負担の事務職員、学校栄養職員

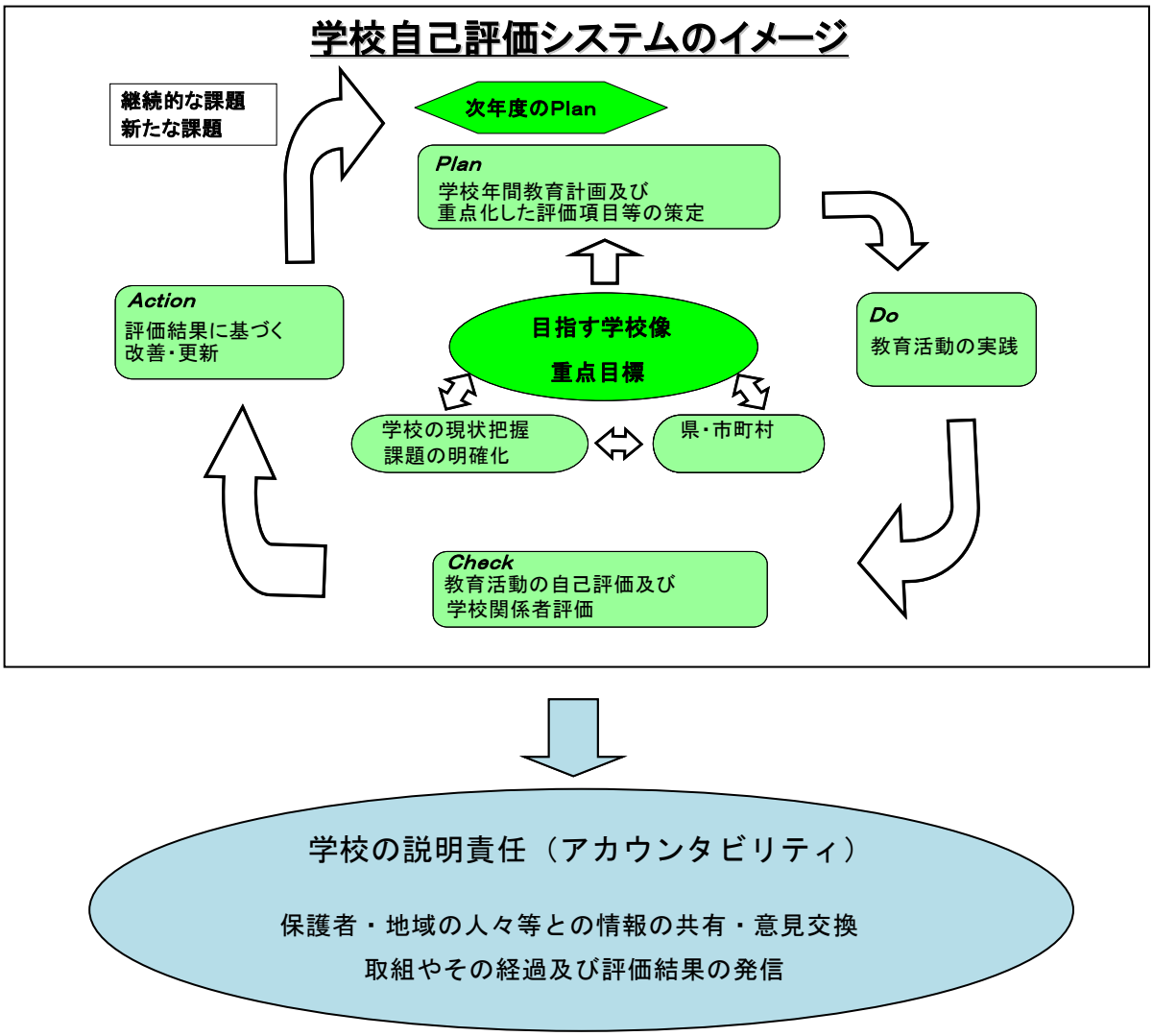
Ⅰ　「目指す学校像」を実現するために

１　「目指す学校像」と学校自己評価システム

目指す学校像は、学校の長期的な（約１０年程度）目標ですが、それぞれの学校には、その学校ならではの特色や児童生徒、地域、保護者から期待されている学校の姿が必ず存在します。こうした地域等から期待されている姿や学校を取り巻く環境を改めて見つめ直し、長期的な視点から自校の役割を再確認したり、アンケートなどから現状を把握したりすることなどにより、「目指す学校像」の明確化が図られます。

「目指す学校像」を実現するためには、「学校自己評価システム」を活用していくことが効果的であり、中期的な（おおよそ３年～５年）視点から「重点目標」を策定して取組を進めます。

校長の的確なリーダーシップの下、一人一人の教職員が、児童生徒、保護者や地域の人々とともに、様々な教育活動について正しく評価してその後の改善等に生かすシステムを学校内に確立することにより、より一層の学校運営の改善や教育活動の充実が図られます。



●学校自己評価システム（県立学校）とは

学校自己評価システムは、学校が自ら行う「学校自己評価」と保護者・地域住民など学校関係者によって行われる「学校関係者評価」から構成されます。

学校は「目指す学校像（学校の特色や期待される姿などを基にした長期目標）」の実現に向け、中期的な視点から重点目標を明確にした上で、各年度における学校の現状や課題を踏まえて、「学校年間教育計画の策定(Plan)」「教育活動の実践(Do)」「教育活動の評価(Check)」「評価結果に基づく改善・更新(Action)」というマネジメントサイクルにより、学校運営の改善や教育活動の充実を推進していきます。

各学校は、教育活動その他の学校運営の状況について自ら評価し、その結果や取組について、保護者、地域住民、学校評議員等の学校関係者に説明を行い評価を受けます。その結果を公表することにより、学校としての説明責任を果たし、学校の教育力の向上を図っていくシステムとなっています。

２　「目指す学校像」と学校組織マネジメント

「目指す学校像」、「重点目標」を実現するためには、学校が取り組むべき課題について、学年、分掌、教科等、更には個人がどのように取り組んでいくかを明確にすることが大切です。

「目指す学校像」、「重点目標」に対する個人の役割を明らかにし、教職員の資質・能力の向上を図り、教職員が協力して学校全体を活性化させ、教育力を高めること、それが教職員評価システムの目的です。

教職員の人事評価と学校自己評価システムは、ＰＤＣＡのサイクルを活用した学校組織マネジメントの考え方を取り入れています。

一般的に「組織マネジメント」とは、「個人が単独で出来ない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしは、それ以上の人々の活動」 もしくは「求める目標に向かって、効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること」だと言われます。

「学校組織マネジメント」とは、学校内外の能力・資源を活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）です。環境の変化に対応して、学校を変えていくために必要な技術と言えます。

学校の現状や寄せられる期待を踏まえて、適切な目標を設定し、その達成状況を評価していくことで、成果や改善・更新の必要な点を明らかにしていきます。

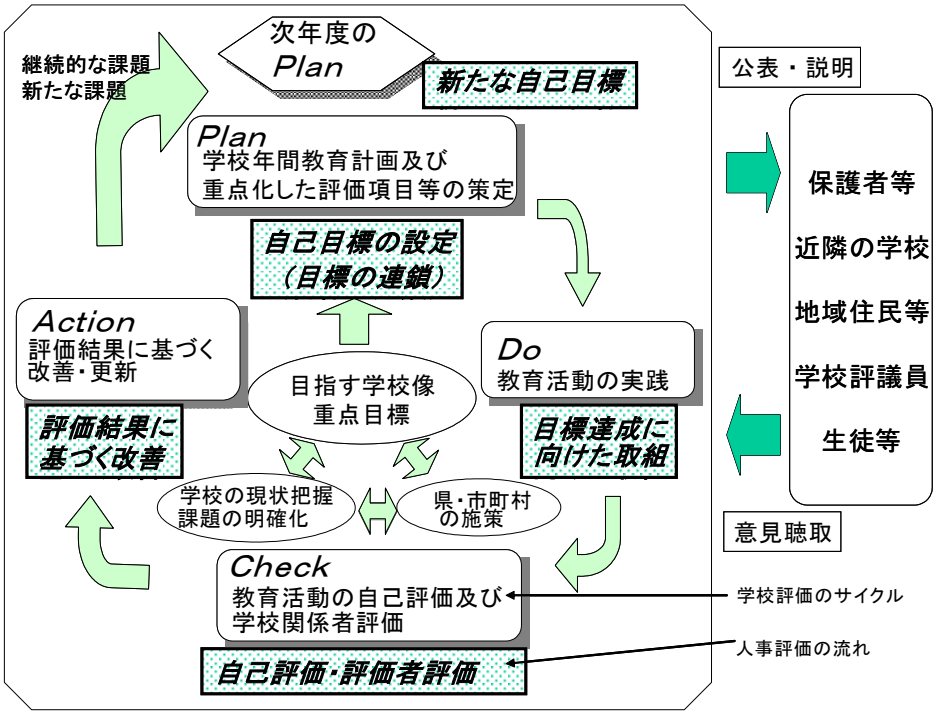
そして、学校の教育活動その他の学校運営の状況や評価を公表することで、その説明責任を果たし、信頼される学校づくりを行うものです。そのため、学校や学級に影響を与える要素・要因は全てマネジメントの対象となります。

マネジメントの方法はPlan（計画）、Do（実践）、Check（評価）、Action（改善・更新）のPDCAサイクルを組織的・継続的に上へ上へと伸ばしていく、螺旋（スパイラル）を描くように改善・向上を目指すものです。

３　「目指す学校像」に基づく学校自己評価システムと教職員評価システム

学校自己評価と教職員評価システムの中心となる人事評価とは、同じ「目指す学校像」「重点目標」に基づいて、ＰＤＣＡサイクルを活用して課題や改善点の解決に取り組むものであることから関連させて実施することが効果的です。この関係は、次に示すようになります。

＜学校自己評価システムと人事評価の関係＞



学年や分掌、学校全体の目標の達成状況を評価するのが学校自己評価、個人目標の達成状況を評価するのが人事評価です。また、ＰＤＣＡサイクルの活用により、学校は教育力の向上や学校改善、個人においては資質・能力の向上などを図ります。

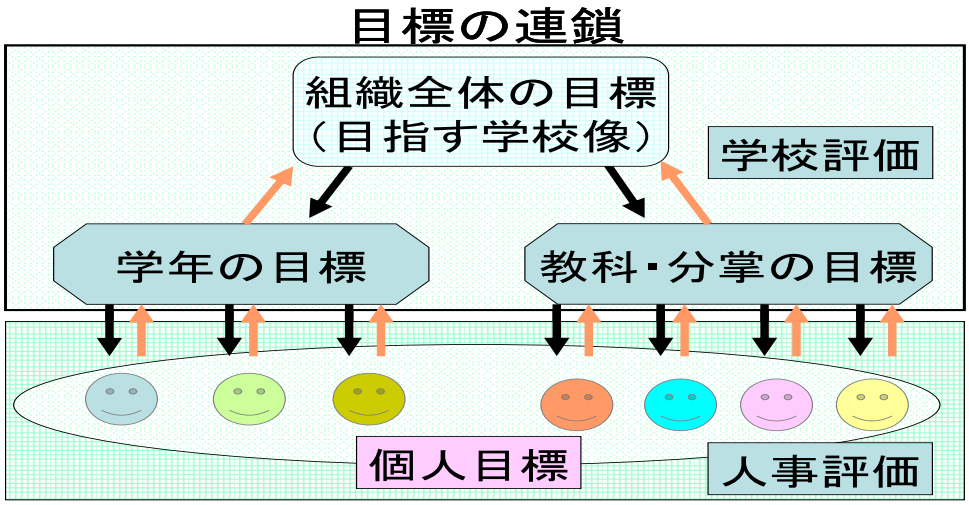
学校自己評価システムでは、保護者、地域住民、学校評議員、児童生徒等の意見を踏まえて学校評価を行いますが、教職員は学校評価を踏まえるとともに、寄せられた意見を生かして自己目標の設定や自己評価を行うことで、取り組むべき職務内容も明確となり、人事評価の精度も向上することになります。

また、こうした取組により開かれた学校づくりが、より一層明確になっていきます。

４　目標をつなげます（目標の連鎖）

組織としての学校の目標は、一人一人の教職員の目標につなげ（目標の連鎖）、それぞれの教職員の目標が達成されることで、「目指す学校像」、「重点目標」の実現が可能となります。

適切な学校評価によって、学校の課題や改善点が明確になります。その課題の解決や改善点への対応を図り、「目指す学校像」や「重点目標」を実現させるために、教職員の目標を連鎖させる必要があります。



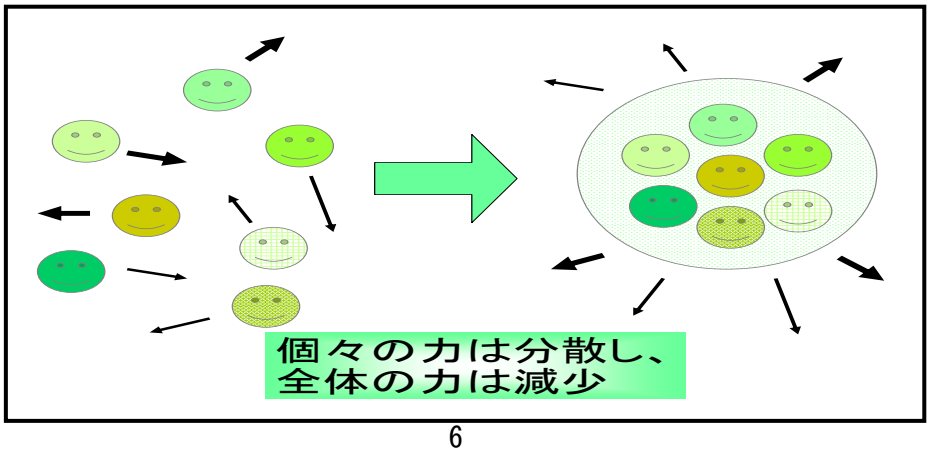
具体的には、各学年、分掌、教科などは学校全体の目標を実現するために何を行うか目標を設定します。そして、個人は、所属する学年や分掌などの目標を実現するために、連鎖した目標を設定します。

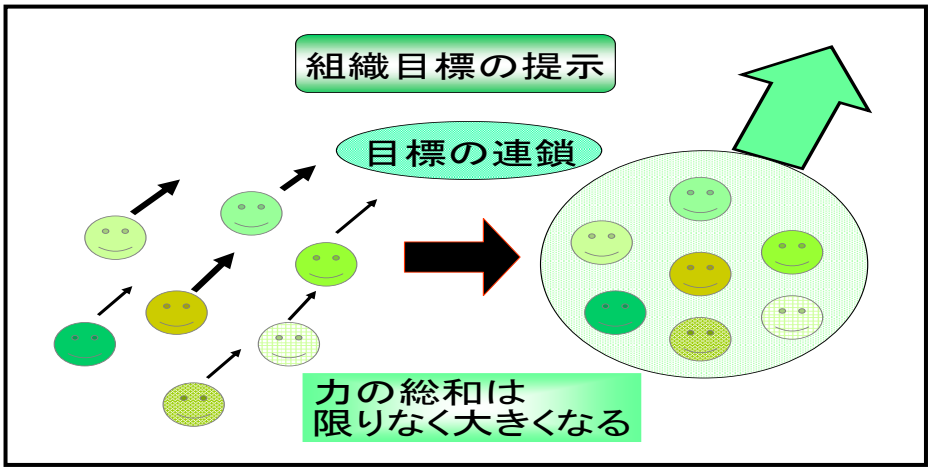
つまり、目標を連鎖させることにより、個人の目標が達成されることで学年や分掌の目標が達成され、ひいては学校全体の目標が達成されます。

目標の連鎖をイメージで示すと下図のようになります。

個々の関心や力がそれぞれの方向を向いたままで、それが集団になっても統制するものが何もなければ、個々の力は分散し、全体の力は減少してしまいます。

組織目標を提示し、方向性を決めることで、集団の力の総和は限りなく大きくなっていきます。これが「目標の連鎖」です。





教職員の指導力は、一人一人の努力に負うところが大きいですが、組織体である学校の中では、他の教職員との関わりの中で高めあい、発揮されるものです。教職員間の共通理解を深めながら学校の教育目標の達成に向けて、校長を中心として、一致協力して、職務遂行に励むとき、多彩で豊かな教育活動が展開できるようになります。

各教職員は、学校の目標を実現するためには、どのような役割を果たすことができるかという観点から目標を設定することになります。

５　教職員評価システムにおける一人一人の取組が学校をよくしていきます

教職員評価システムは、児童生徒を伸び伸びと健やかに成長させるために、教職員一人一人の資質・能力の向上を図り、教職員が協力して学校全体を活性化させ、教育力を高めるためのものです。

教職員一人一人が学校自己評価システムや学校内外の環境などを考慮しながら、自らの目標を明確に持つことにより、ダイナミックに学校をよくしていくことができるのではないでしょうか。

様々な教育課題に適切に対応するためには、校長の的確なリーダーシップのもと、一人一人の教職員の能力が活用され、学校が組織として力を発揮することが重要です。

また、個々の教職員が専門的知識を深めるとともに技能の充実を図るなど、能力を積極的に開発し、それらを十分活用していくことが、学校の教育力を高めていきます。

教職員の実績や能力を適正に評価することは、一人一人の現在の姿を確認するとともに、更なる能力や意欲を引き出し、人事評価の結果を踏まえて適正な配置や本人が成長できる経験を積む機会の提供を行うなど、人材育成につなげるために大変重要なことです。

学校教育の成否は、その直接の担い手である教職員に負うところが非常に大きいと言われています。学校現場にいる教職員がその資質・能力を常に向上させながら、それを最大限に発揮することにより、今後、ますます困難が予想される教育課題に対して適切に対応していくことが可能になります。

様々な教育課題に適切に対応するためには、教職員一人一人の能力が活用され、学校が組織として力を発揮することが重要

教職員評価システム

一人一人の現在の姿の把握・確認

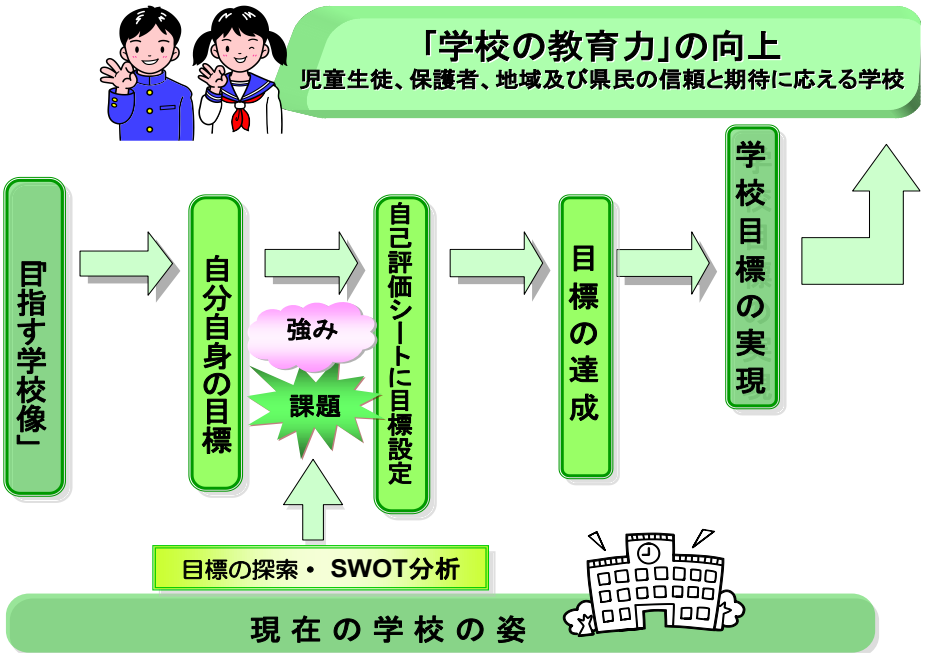
教職員の更なる能力や意欲を引き出すとともに、目標の連鎖などにより学校が組織として教育課題に対応することを可能とし、学校全体の教育力を高める。

公立学校は、保護者や県民の付託のもと、児童生徒の健やかな成長のために教育活動を行っています。学校は児童生徒や保護者・地域等の要望を踏まえるとともに、教育活動の評価・公表など説明責任を果たし、信頼される学校づくりを推進します。

教職員評価システムは、教職員一人一人が「目指す学校像」、「重点目標」と関連させながら、自らの課題を明確に持ち目標を設定し、達成に向けて取り組み、取組を振り返り改善する「目標管理の手法」により、その過程で資質・能力の向上を図ります。

教職員一人一人が「目指す学校像」、「重点目標」を実現することを第一の目標として教育活動に取り組むことが、児童生徒、保護者、地域及び県民の信頼と期待に応える学校づくりにつながります。

教職員評価システムについて、自己評価シートの記入方法など具体的な実施方法についてこの後説明します。



ＳＷＯＴ分析は、内部環境の「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、外部環境を「機会」と「脅威」に分類・整理することにより、課題解決等の戦略を構築していく分析手法です。

ポイント　**学校自己評価システムと人事評価との関連の実効性を高める工夫**

学校自己評価システムは、各学校が自らの教育活動やその他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さについて評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を自律的に図る目的で実施するものです。

学校自己評価も人事評価もＰＤＣＡのサイクルを活用した学校組織マネジメントの考え方を取り入れています。組織としての学校の目標は、一人一人の教職員の目標につながっており（目標の連鎖）、それぞれの教職員の目標が達成されることで、「目指す学校像」の実現が可能となります。

１　学校の現状や課題、学校へ寄せられる期待への共通理解と共有化

学校の現状や課題などについて把握し、共通理解を図ることが教育活動の充実や改善への第一歩になります。学校や児童生徒に関しての基本的なデータ、過去の状況との比較や､学校評議員など学校関係者や近隣の学校から意見などを収集する必要があります。

集めた情報を基に、全教職員で現状などについて共通理解した上で課題を洗い出し、今後の方向性などについての意見交換を踏まえて目標や方策を設定します。

２　学校や管理職員の目標・方策への共通理解と共有化

学校の力を一つにまとめられるように、学校や管理職員の目標について、目標設定の背景や理由も含めて共通理解が図られるようによく説明して、共有化します。

設定した目標は、教職員や児童生徒、保護者の言葉の端々にあがるようにキャッチフレーズ的に表現するなど工夫して、周知することも大切です。

３　適切なスケジュールの設定

年度当初、学校自己評価については「目指す学校像」を踏まえ、学校全体から学年・分掌・教科等へ、人事評価についても「目指す学校像」、学校自己評価システムのプロセスとして学年、分掌、教科、学校評価懇話会等で十分話し合った内容を踏まえ、管理職員の目標にも留意しながら目標の連鎖が図られるように、また年度末には評価が計画的に行われるようにするため､学校自己評価システムと人事評価との関連に配慮します。年度末には校長等の自己評価シートの作成日程から遡って、学校自己評価のプロセスとしての分掌、学年等の話合いの日程を設定することが必要です。

４　連鎖の具体化・明確化

「今年度は～を意識して目標を設定してほしい」などと呼びかけることは大切ですが、さらに、学校全体と分掌・学年などの目標の連鎖の具体化に向けた計画的・組織的な話合いを行うなど工夫することも重要です。また、自己評価シート提出時や、面談時などに目標の連鎖を確認し、よく話し合い、共通理解を図ります。

５　学校自己評価システムへの教職員の参画の促進

学校自己評価は、学校評価懇話会などを通して得た、保護者、生徒、地域等の意見を参考にしますが、教職員もこのような意見や学校評価懇話会で話し合われた課題への改善策などを自身の目標の設定や自己評価に活用するなど、参画することが大切です。

また、学校評価懇話会への生徒・保護者の参加を促進するため、生徒会・渉外部担当の教職員が参画できるように、評価運営委員会の構成や運営について工夫することが必要です。

II　教職員評価システム

1　教職員評価システムの目的と必要性　－ 評価は手段であり、目的ではない －

教職員評価システムは、児童生徒を伸び伸びと健やかに成長させるために、教職員の資質・能力の向上を図り、教職員が協力して学校全体を活性化させ、教育力を高めることを目的にしています。

(1) 教職員評価システムの目的

評価という言葉には「価値を判断して決定する」という意味と、「価値や意義を認める」という意味があります。教職員評価システムは、教職員の職務行動や実績を正しく把握して以下のことに生かそうとするものです。

ア　教職員の資質・能力の向上

教育活動には、専門的知識や教育に関する高度な見識が必要とされますが、教職の専門性は不断の努力により維持されるものです。いじめ、不登校、非行・問題行動など解決すべき問題に適切に対応するとともに、より一層の学力向上を図るためには、教職員の資質・能力を向上させ、学校の教育力を高めることが極めて重要です。人事評価制度を通して教職員の力量を高め、教職員個々の強みや得意分野を更に伸長させるとともに、総合的な力量を高めていきます。

イ　学校全体の活性化

教職員評価システムでは、年度当初に教職員が「目指す学校像」（小中学校にあっては「学校の教育目標」の場合もある。以下同じ。）や「重点目標」（小中学校にあっては「努力目標等」の場合もある。以下同じ。）を踏まえて、当該年度の自らの目標を申告し、年度末にその達成度を評価することにより、教職員一人一人の能力開発を促すとともに、全教職員が協力して課題解決に当たる気風を高め、学校全体の活性化を図っていきます。

ウ　チームワークづくりの促進

今後は、教育活動等の経験の蓄積・伝承に積極的に取り組むなど学校組織全体が一つのチームとして力を発揮することが一層求められる時代になります。教職員相互のよりよいコミュニケーション、信頼関係や協力関係の構築など、チームで教育活動を行う上で必要な環境づくりをより一層促進します。

エ　児童生徒、保護者、県民からの信頼感の醸成

公立学校は、保護者や県民の付託のもと、児童生徒の健やかな成長のために教育活動を行っています。学校が児童生徒や保護者・地域等の要望を踏まえるとともに、教育活動の評価・公表など説明責任を果たし、信頼される学校づくりを推進します。

教職員個人においては、教職員評価システムに基づいて取組や評価を行うことがその役割を果たしています。

ポイント　教職員評価システムの目的の達成に向けた取組の流れ

・学校の現状と課題、学校及び管理職員の目標・方策について共通理解を図る

↓

・学校及び管理職員、所属する学年、分掌、教科等の目標との連鎖に留意しながら、自己の課題を明確にして目標・方策を設定する

↓

・チームでの教育活動を推進するとともに、取組状況を把握しながら方策を実施する

↓

・達成状況について振り返り自己評価を行い、課題を把握し、改善策を策定する

↓

・評価者評価

↓

・評価の活用（人材育成、人事管理、給与など）

↓

・教職員の資質・能力の向上　・学校全体の活性化
・チームワークづくりの促進　・児童生徒、保護者、県民からの信頼感の醸成

↓

・児童生徒の伸び伸びと健やかな成長

(2) 人事評価の必要性

様々な教育課題に適切に対応し､児童生徒を伸び伸びと健やかに成長させるために、校長の的確なリーダーシップの下、学校の課題や目標などの共有を図り、目標を連鎖させ、チームでの教育活動を推進することが重要です。

また、教職員一人一人が専門的知識を深め、技能の充実を図るなど、能力を積極的に開発し、それらを十分活用していくことが、学校の教育力を高めていきます。

個々の教職員においては、人事評価における目標管理の手法を活用して、自らの課題を明確に持ち目標を設定し、達成に向けて取り組むことや、その取組を振り返り改善を図ることが大切です。

人事評価制度によって、教職員の実績や能力を適正に評価することは、一人一人の現在の姿を把握・確認するとともに、更なる能力や意欲を引き出すための気づきをもたらしたり、動機づけを行うことになり、人事評価の結果を踏まえて適正な配置や経験を積む機会の提供を行うなど、人材の育成に大変重要なことです。人事評価は教職員の「現在の姿」と「期待される姿」の差をうめるために行うものだとも言えます。

教育の専門職としての教職員は、その資質・能力を常に向上させながら、それらをチームワークの中で最大限に発揮することにより、今後、ますます困難が予想される教育課題に前向きかつ適切に対応していくことが求められます。

２　教職員評価システムの概要

教職員評価システムの人事評価においては、自己評価シート及び最終評価シートにより、教職員個々の１年間の実績と職務遂行過程で発揮された能力や意欲等及びチームワーク行動を適切に評価します。

(1) 評価のしくみ

ア　評価の主体

人事評価には、教職員自らが行う**「自己評価」**と評価者が行う**「評価者評価」**があります。

イ　評価の手順

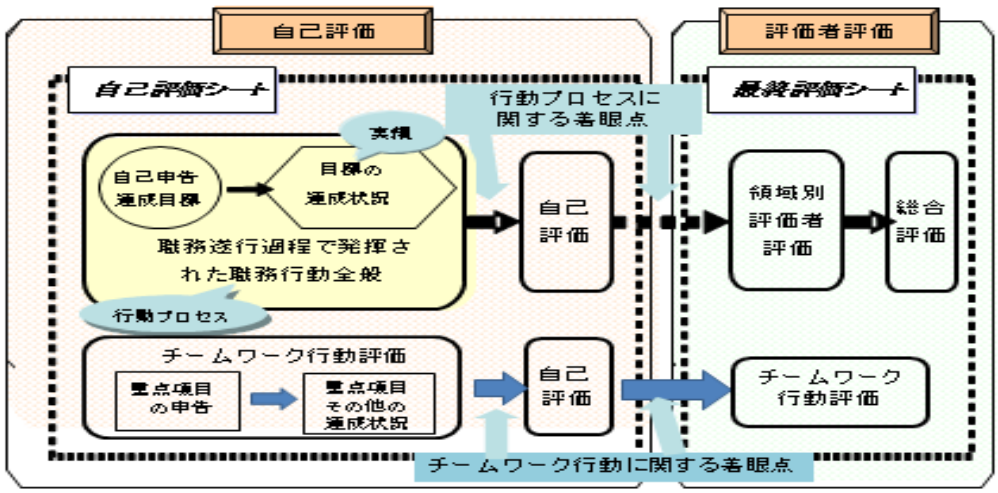
自己評価シートでは、年度当初に目標を設定し、年度末に目標の達成状況（実績）及び職務遂行の過程で発揮された能力や執務姿勢（行動プロセス）を、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、総合的に自己評価します。なお、学校全体及び分掌などの目標や、その達成に向けた取組状況を十分踏まえることが肝要です。

また、チームワーク行動について、自ら設定した重点項目やその他の取組状況について自己評価します。

最終評価シートでは、評価者は、被評価者の自己評価を基本に、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、「評価者評価の基準」(P35 参照)により、実績及び行動プロセスについて評価します。また、チームワーク行動について、被評価者の自己評価を基本に、「チームワーク行動に関する着眼点」を踏まえ、「評価者評価の基準」(P36 参照)により評価します。評価者は、自己評価シートや授業観察・面談を活用して、教職員の考え方や職務への取組姿勢を正しく理解した上で、評価を行うことが必要です。

そのためには、目標設定から評価に至るまで、年間を通じて評価者と被評価者の相互の共通理解を基本としながら評価を行うことが求められます。

人事評価のしくみ



なお、任期付職員、臨時的任用職員及び暫定再任用職員・定年前再任用短時間勤務職員（以下、「再任用職員」という。管理職員は除く）の人事評価については、弾力的な運用を行います。

●実績、行動プロセス、チームワーク行動

人事評価は実績、能力、意欲の３つの評価要素で行われることが多いですが、埼玉県では、実績、行動プロセス、チームワーク行動を要素としています。

○　実績とは、教職員が自己申告で設定した目標の達成状況を指します。目標の達成状況を判断する際には、結果をありのままに見ることが原則ですが、学校の状況や保護者・地域との関係等の外部要因が教育活動に与える影響も考慮する必要があります。

また、学校における教育活動の特性として、その成果はすぐに現れるものもあれば、長い期間を要するものもあります。従って、自己申告で掲げられた目標が達成されなかった場合も、年度末までの成果や結果だけでなく、目標達成のための職務行動を行動プロセスの面で評価することが必要となります。

○　行動プロセスとは、職務遂行の過程（プロセス）で発揮された能力及び執務姿勢（意欲）を指します。実際の職務行動は、能力、意欲が相互に関連して発揮されて、遂行されるものであり、能力で評価するのか意欲で評価するのか判断が難しい場面があります。

そのため、本県では能力と意欲を統合して行動プロセス（職務遂行過程の能力・執務姿勢）と捉え、各評価領域において評価しています。

○　チームワーク行動とは、コミュニケーション、諸会議における提案や合意形成、教育活動等の経験の蓄積・伝承、学校全体を視点とした協力・協働などの職務行動全般を指します。チームワーク行動評価においては、チームワーク行動に関する行動プロセスを評価します。

(2) 複数の評価者による評価の実施

評価の客観性、公平性を保つため、原則として、第１次評価者、最終評価者の複数の者による評価を実施します。

(3) 評価結果のフィードバック

評価の公正性、納得性、透明性を高めるとともに、評価結果を基に指導・助言を行い被評価者の能力や意欲の向上を図るため、最終評価者が評価した結果は被評価者本人に手交しフィードバックします。その際、校長は結果についての共通理解を図るように努めるものとします。

特に評価結果が思わしくなかった評価領域については、校長は評価についての説明を行い、研修等により向上を目指すための方策を計画するよう指導・助言を行います。

(4) 評価結果の活用

ア　人材育成への活用

教職員が自ら目標を設定し、主体的にその取組を振り返り改善することが能力開発につながります。また、評価結果を得意分野の能力向上や弱点の克服に向けて生かすなど人材育成につなげます。

なお、教職員評価システムでは、総合教育センター等で行われる研修を提供するなど、自己研修計画に基づいて進められる教職員の研修を支援します。

イ　人事管理への活用

評価領域ごとの評価結果は、学校の特色づくりなどの目的に沿ったバランスのよい人事配置や、教職員個々の特長を生かした適材適所適時の人事配置、学校組織の充実と活性化などを図る観点からの適正な人事配置に活用することが必要です。

また、管理職選考、条件附採用制度、指導が不適切である教員に係る人事管理制度等についての基礎資料として活用していきます。

ウ　給与への反映

学校において教職員が果たすべき職務と責任は、経験の蓄積や能力の向上により変化することから、適正な給与上の処遇を確立することは重要です。

改正地方公務員法の趣旨を踏まえ、教職員の能力や意欲を引き出すとともに、熱心に職務に取り組み、学校への貢献度の大きい教職員を処遇する方法として、評価結果を適切に給与へ反映します。

(5) 評価者研修

教職員評価システムが円滑かつ適切に運用され、県全体で同じ基準に基づいて、評価者が所属職員を公平・公正で納得性のある評価が行えるように、埼玉県教育委員会及び市町村教育委員会は計画的に評価者研修を実施します。

管理職員には、職務として、正しく教職員を把握・評価するとともに、評価結果などを活用して指導・育成していくことが求められます。

研修会などを通して、教職員評価システムの目的や運用についての確認、評価方法や活用についての演習、評価活動や工夫の事例紹介などを行い、評価者としての管理職員の資質の向上を図ります。

(6) 苦情への対応

評価の客観性、透明性、信頼性を確保するため、最終評価結果は被評価者にフィードバックされ、評価者から育成のための指導が行われます。その中で評価に対する質問や意見が出た場合、評価に至った経緯等を記録を基に根拠を示して十分説明し、納得性を高める必要があります。しかし、再度説明を行ってもどうしても納得できない場合の苦情に対応する組織を当該学校を所管する教育委員会に整備しています。

また、フィードバックされた評価区分に疑問等がある場合の苦情対応組織、評価制度の運用に関する不満や疑問についての苦情相談窓口を、各教育委員会に整備しています。

３　人事評価について

(1) 被評価者・評価者

人事評価の被評価者と評価者の関係は次の表のとおりです。

＜被評価者及び評価者＞　　※県立学校用と市町村立学校用共通

被評価者	評価者・調整者		
	第１次評価者	最終評価者	調整者
校　　長	各教育委員会の人事担当部長	各教育委員会教育長	各教育委員会教育長
副校長、教頭、事務長、担当部長	校　　長	各教育委員会の人事担当部長	各教育委員会教育長
主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、講師、実習教諭・実習助手、寄宿舎指導員その他の教育職員、市町村立小・中・特別支援学校の事務職員及び学校栄養職員	副校長又は教頭	校　　長	各教育委員会教育長
県立学校の事務職員等	事務長	校　　長	県教育委員会教育長

注１　市町村立小中学校等の評価対象者は、県費負担教職員とします。

注２　学校給食法第５条の２に規定する施設(共同調理場)に勤務する学校栄養職員の場合等は、所管する市町村教育委員会教育長が当該職員の評価者を指定します。

注３　県立学校の評価対象者は、教育職給料表(1)(2)、行政職給料表、医療職給料表(2)及び技能職給料表の適用を受ける者をいい、被評価者中「事務長」は事務局長、事務部長、事務局次長、事務室長を含みます。

注４　市町村教育委員会に人事担当部長に相当する職がおかれていない場合は、市町村教育委員会教育長又は教育長が指定する者とします。

注５　複数教頭が配置されている場合は、校長の判断で評価を実施する教諭等の分担を指定します。また、各学校における教頭の職務の担当状況等により分担することが適当でない場合はいずれかの教頭に分担しないことも可能です。

原則として定期評価を実施しない職員は次に示すとおりです。

①　指導主事に充てられている職員

②　会計年度任用職員

③　次に掲げる事由により、評価期間において、勤務期間が６月未満の職員

ア　埼玉県教育委員会の計画による長期の研修

イ　長期派遣　　ウ　休職　　エ　育児休業　　オ　大学院修学休業

カ　停職　　キ　出産休暇　　ク　病気休暇　　ケ　介護休暇

コ　自己啓発等休業　　サ　配偶者同行休業

④　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員のうち、評価期間における発令期間が６月未満の職員又は評価期間における発令期間が６月以上で勤務期間が６月未満の職員

⑤　上記①～④に掲げる職員のほか、埼玉県教育委員会教育長が公正な評価を実施することが困難であると認める職員

(2) 評価の種類、基準日、評価期間

人事評価には定期評価、特別評価、臨時評価があります。それぞれの評価の基準日と対象者は次の表のとおりです。

＜評価の種類、基準日、対象者＞

評価の種類	定期評価	特別評価	臨時評価
基準日等	２月１日	教諭等　２月１日 上記以外　８月１日	随　時
対 象 者	すべての職員	条件附採用期間中の職員	教育長が特に必要があると認めた職員

定期評価は、基準日の属する年度の４月１日から翌年の３月３１日までを評価期間として、基準日までの実績等及び年度末までの実績等を見込んで評価を行います。

なお、基準日以降、３月３１日までの間に、当該評価を変更すべき状況が生じた場合、評価者は、最終評価を修正します。

(3) 評価領域

実績と行動プロセスの評価領域は同一となります。

評価領域とは、教職員の職務遂行状況を分析的に評価するため、職種ごとに職務をその場面・内容別に分類したものです。

教諭であれば「教科指導等」、「学年・学級（ＨＲ）経営、生徒指導等」と、教務部、生徒指導部など校務分掌上の職務などの「その他の校務等」に分けています。

職種ごとの評価領域は、人事評価実施要領の別表第１に掲げてあります。

●教諭・助教諭の評価領域について

評価領域は、学習指導要領を踏まえた上で、設定されています。なお、例えば生徒指導、進路指導などに関する職務については、その職務行動が直接児童生徒に対するものであれば、「学年・学級（ＨＲ）経営、生徒指導等」の領域で評価し、校務分掌における生徒指導部や進路指導部等の業務の工夫、向上を目指す職務などであれば「その他の校務等」の領域で評価します。

●事務職員等の評価領域について

事務職員等の評価領域については、職種や事務分掌により職務内容が大きく異なることから、教諭等のように統一的な領域を定めることができません。したがって、担当する事務分掌の中から主なものを２つ設定し、「その他の校務等」又は「その他の職務等」と合わせて３領域とします。評価領域の設定に当たっては、校長と事務職員等が共通理解を深めながら進めますが、共通理解が図られない場合は、最終的には校長が評価領域を決定することとなります。

＜事務職員等の評価領域の例＞

・事務職員：Ⅰ．給与　Ⅱ．旅費・福利厚生　Ⅲ．その他の校務等

・学校栄養職員、技術職員（栄養技師等）：

Ⅰ．栄養管理　Ⅱ．衛生管理　Ⅲ．その他の校務等

・業務主事（主任）：Ⅰ．施設管理　Ⅱ．環境整備　Ⅲ．その他の職務等

・技能主事（主任）：Ⅰ．農場管理　Ⅱ．農林園芸作業　Ⅲ．その他の職務

●任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員（管理職員を除く）の評価領域及び授業観察について

評価領域は、原則１つの領域で目標を設定します。なお、評価領域Ⅰを「教科指導等」とする教諭は原則として評価領域Ⅰに目標を設定します。

また、あらかじめ目的を人事評価に限定した特定の授業観察を設定することは義務づけません。日常的に行われている授業状況の把握や、授業公開等の中で行うなど弾力的に運用します。定年が引き上げられた６１歳以上（年度末年齢）の本採用職員については、当分の間、同様とします。

(4) 評価方法

評価者評価は、下の表にまとめた過程に従い、実績及び行動プロセスについてをあわせて総合評価として、ＡＢＣＤの４段階で絶対評価を行います。また、チームワーク行動評価についてＡＢＣの３段階で絶対評価を行います。評価者評価の標準的段階は、総合評価についてはＢ、チームワーク行動評価についてはＡとします。

第１次評価者と最終評価者はそれぞれ独立して行いますが、事前の目線合わせや情報交換は必要です。評価結果が異なった場合には特に調整は行いませんが、十分な意見交換を行います。

第１次評価者	第１次評価者は、被評価者の自己評価を基本に、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、実績及び行動プロセスについて、「評価領域別の評価者評価の基準」により評価し、総合評価に換算します。また、チームワーク行動について「チームワーク行動評価に関する着眼点」を踏まえて評価します。 最終評価シートは最終評価者に提出しますが、提出の際、最終評価者と意見交換を行います。

最終評価者	最終評価者は、第１次評価者の評価結果と意見を参考として、被評価者の自己評価を基本に、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、実績及び行動プロセスについて、「評価領域別の評価者評価の基準」により評価し、総合評価に換算します。また、チームワーク行動について「チームワーク行動評価に関する着眼点」を踏まえ評価します。 所属職員の自己評価シート※、最終評価シート※、人事評価報告書及び人事評価結果一覧を教育長の定める日までに提出します。
調　整　者	調整者は、評価者の行った評価結果について、過誤等があると認められる場合は公正に調整します。

※　自己評価シート及び最終評価シートを評価書という。

４　年間スケジュール

教職員評価システムは目標管理の手法を取り入れています。まず、学校は「目指す学校像」や「重点目標」を明確にします。教職員は、「目指す学校像」や「重点目標」等に連鎖した目標設定(Plan)、教育活動の実施(Do)、教育活動の評価(Check)、評価結果に基づく改善・更新(Action)という一連のマネジメントサイクルに従って職務を遂行していきます。Check の段階で１年間の教育活動など職務行動について、自己評価及び評価者評価が行なわれます。

１年間の流れは概ね次のページ以降の表のとおりです。なお、スケジュール表の左側の欄に示したページは、本手引きで関連する内容を記述したページです。

網かけ部分は、教職員の人事評価の流れを示したものです。また、以下の点に留意してください。

年度末の１２月～３月の日程については変更になる可能性がありますので、通知に御注意ください。

○　学校自己評価との連鎖を十分行うとともに、教職員が余裕をもって自己評価を進められるように日程を設定し、あらかじめ周知する必要があります。

○　初任者に対しては、年度当初に学校で行う初任者研修などに位置づけ、その目的やしくみ、シート作成の手順や日程などについて説明を行ってください。

＜年間スケジュール＞

頁	時期的な目安	主　な　内　容
24	4月	各学校で、学校評価における「目指す学校像」、「重点目標」を検討し策定する。
		目標の設定（ＰＬＡＮ）　　基準日　５月１日
24	5月初旬まで	①校長は、「目指す学校像」等を自校の教職員に周知 ②校長は自己評価シートに「今年度の目標」と「方策」を記述し、自校の教職員に説明・周知 ③副校長・教頭・事務長・担当部長は「目指す学校像」等との連鎖、また校長の目標との連鎖にも留意しながら、自己評価シートを作成 ④校長は副校長・教頭・事務長・担当部長と面談（当初面談） ⑤副校長・教頭（拠点校参与は除く）・事務長は自己評価シートの内容を自校の教職員に説明・周知
	5月中旬まで	⑥教育長に自己評価シートを提出〔校長・副校長・教頭・事務長・担当部長分〕
	5月下旬～6月	教育長（又は教育長が指定する者）が校長と面談（当初面談）
25	5月下旬まで	①教職員は、「目指す学校像」等との連鎖、また管理職員、分掌・学年などの目標との連鎖にも留意しながら、「目標」と「方策」を自己評価シートに記述 チームワーク行動において重点的に取り組む項目を2つ選択 ②自己評価シートを校長に提出（当初申告）
	6月下旬まで	③校長（又は副校長・教頭・事務長）は教職員と面談（当初面談）
		目標の達成・課題の解決に向けた方策の実施（ＤＯ）
		進行状況の整理、目標の修正等（ＰＬＡＮ）基準日　１０月１日
28	10月上旬まで	①校長は、進行状況の整理と年度末に向けた取組の確認等を行い、自己評価シートに記述するとともに、必要に応じ目標や困難度、方策を修正（中間申告） ②自校の教職員に中間申告の内容を説明・周知
	10月中旬まで	③副校長・教頭・事務長は、進行状況の整理と年度末に向けた取組の確認等を行い、自己評価シートに記述するとともに、必要に応じ目標や困難度、方策を修正（中間申告）　*※担当部長は目標等に修正がある場合のみ申告する。* ④校長が副校長・教頭・事務長と面談（中間面談）後、自校の教職員に中間申告の内容を説明・周知（拠点校参与は説明・周知は不要） *※担当部長は目標等に修正がある場合のみ面談する。* ⑤教育長に自己評価シートを提出〔校長・副校長・教頭・事務長分〕 *※担当部長は目標等に修正がある場合のみ提出する。*
	10月中旬～11月上旬	教育長（又は教育長が指定する者）が校長と面談（中間面談）
29	10 月下旬まで	①教職員は、進行状況の整理と年度末に向けた取組の確認を行い、必要に応じて目標や困難度、方策を修正し、自己評価シートの中間申告欄に記述 ②自己の目標や困難度、方策を修正した場合は、校長に提出（中間申告） ＊目標の変更等がない場合には中間申告は省略できる ③校長（又は副校長・教頭・事務長）は、中間申告を行った教職員と面談（中間面談）

頁	時期的な目安	主　な　内　容
		達成度の評価、課題の分析（ＣＨＥＣＫ）　基準日　２月１日
29	12月～	①校長は「目標の達成状況」及び「次年度への課題」を整理し、自己評価シートに記述するとともに、「自己評価」を実施(管理職員は学校自己評価などを踏まえ、保護者や地域住民、学校評議員、児童生徒及び教職員の意見や情報に留意する) ②副校長・教頭・事務長・担当部長は「目標の達成状況」及び「次年度への課題」を整理し、自己評価シートに記述するとともに、「自己評価」を実施 ③副校長・教頭・事務長・担当部長は自己評価シートを校長に提出(達成状況申告) ④校長は副校長・教頭・事務長・担当部長と面談、指導・助言を行う(副校長・教頭・事務長・担当部長　達成状況面談) ⑤校長・副校長・教頭・事務長は自校の教職員に自己評価シートの「目標及び実績」欄を説明・周知(「自己評価」欄を除く)〔校長・副校長・教頭・事務長分〕 ⑥校長は副校長・教頭・事務長・担当部長の第1次評価を実施 ⑦校長は自己評価シートを教育長(最終評価者)に提出〔校長・副校長・教頭・事務長・担当部長分〕 ＊校長・副校長・教頭・事務長・担当部長の最終評価シートは教育委員会が作成 教育長(又は教育長が指定する者)が校長と面談(校長達成状況面談)
30	12月～1月末 （※達成状況面談は、基準日（2月1日）以降に実施することもできます。）	①教職員は、学校評価の一環として学年、校務分掌、教科、学校評価懇話会等で十分話し合った内容を踏まえ、自己の目標の「目標の達成状況」、「次年度への課題」、「チームワーク行動における重点項目その他の達成状況」及び「研修」の達成状況を整理し、自己評価シートに記述するとともに、「自己評価」を記入し、第1次評価者に提出（達成状況申告） ②校長は達成状況面談を実施 校長又は副校長・教頭・事務長は、教職員と面談(達成状況面談)を行い、「目標の達成度と実績」及び「自己評価」の状況を確認（達成状況申告、自己評価を修正する必要が生じた場合、修正申告を行う。） ③副校長・教頭・事務長は最終評価シートで教職員の第１次評価を行い、校長へ提出
30	（2月1日～） 2月～ 2月下旬まで	④校長は最終評価を実施 校長又は副校長・教頭・事務長は、教職員の人事評価の結果をフィードバックして、指導・助言を行う。（必要に応じ、再度面談を行う。） ⑤校長は教職員の達成状況申告に関する自己評価シート、最終評価シートを教育長に提出
	2月下旬	教育長は、校長の最終評価を、各教育委員会の人事担当部長は副校長・教頭、事務長・担当部長の最終評価を実施し、校長へフィードバック
		苦情対応
40	2月下旬	教育委員会は、職員から最終評価結果に関する苦情相談を受け付ける 教育委員会は、苦情相談の対応結果を校長と苦情を申し出た職員に通知 教育長は調整を行い最終評価を変更した場合は、校長を通じて対象者に通知
		次年度の目標の設定（ＡＣＴＩＯＮ）

３月上旬に評価区分のフィードバック、上・中旬に評価区分についての苦情対応を行います。

※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員（管理職員を除く）の日程は各学校の実情に応じて校長が定めるものとします。

Ⅲ　自己評価

自ら目標を設定するとともに、評価領域別に実績（教職員が自己申告により設定した目標の達成状況）、行動プロセス（職務遂行の過程で発揮された能力や執務姿勢）について、自らが評価します。自己評価の手順は、当初申告、中間申告及び達成状況申告並びに自己評価により行いますが、必要に応じて修正申告を行います。
また、チームワーク行動について自らが選択した重点項目を中心に取組状況について自己評価を行います。

1　実績に関する評価

実績に関する評価は、目標による管理の手法に従って、自ら設定した目標の達成状況等を把握し、評価するものです。目標による管理手法は、「目標の設定」「目標達成のための方策の実施」「達成度の評価」「課題の分析」更なる「目標の設定」といった一連の流れを繰り返すこと（PDCA のマネジメントサイクル）により、学校全体の教育力の向上と個人の能力の開発・伸長を図ろうとするものです。

ＰＤＣＡサイクルを活用した評価活動により、次の効果が図られるように工夫します。

(1) 教職員の資質・能力の向上

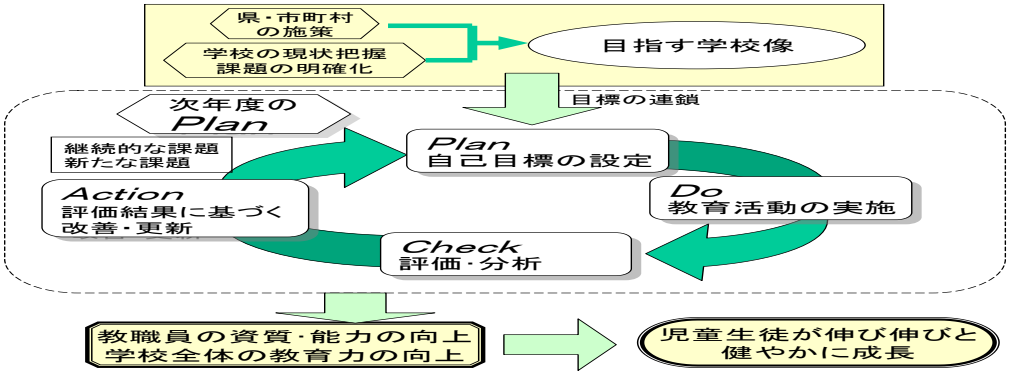
教職員一人一人が「目指す学校像」や「重点目標」に沿った目標を掲げ、具体的な方策や手順等を自ら考え、これを実施します。更に目標に対する取組と達成状況を自ら分析・評価した上で、次年度以降に向けて必要な改善・更新を行います。こうした一連の取組を通じて、自分の特長や課題を把握し、課題解決や能力の更なる伸長を継続的に図ることにより、個々の教職員の資質・能力を向上させます。

教職員がその専門性を高めていくためには、日常的に自らその教育活動を振り返り、分析や評価を深めながら自発的に改善していくことが必要です。そのため、自己評価を深めていくことが、各人の能力と意欲を最大限に引き出すことにつながる大切なものになります。管理職員は、教職員が客観的かつ適切に目標設定及び自己評価を行えるよう、十分配慮することが求められます。

(2) コミュニケーションの円滑化

校長（副校長、教頭及び事務長）と教職員が面談などを行うことにより、コミュニケーションの円滑化が図られ、学校運営の組織的、機動的な展開が期待されます。

＜目標による管理（自己申告）のながれ＞



２　チームワーク行動評価

教職員は職務において、より高次の主体性や自発性・創造性が求められています。学校の教育力を高め、教職員の専門性を育成していくためにも、児童生徒の成長・発達にあわせて教職員がお互いにフォローし、協働性を発展させていくことが重要です。学校は教職経験等の蓄積を基礎とする様々なキャリアを持つ教職員によって構成されています。そのため、組織の一員としてのチームワークづくりを重視し、そのキャリア段階に応じたチームワーク行動を評価していくことが大切です。

チームワーク行動には、教職員の自発性を基礎とし、協働性を創造するための継続的な努力が求められます。また、チームワーク行動は、教職員相互のよりよいコミュニケーションの上に、信頼関係や協力関係を創り出すものであり、その努力は学校教育を支えるために大変重要なものです。評価者評価に当たっては、教職員の主体性・創造性を重視しつつ、教職員一人一人の置かれた状況に配慮するとともに学校組織全体のチームワークを高めていくことに留意することが重要です。

なお、チームワーク行動評価はチームワーク行動の推進に向けて各教職員が職務行動全般において日常的に心がけたことや取り組んだことについての評価であり、チームでの成果などを評価するものではありません。

(1) キャリア段階と期待される教職員の姿

学校において教職員に求められる職務と責任は経験の蓄積や能力の向上により変化していきます。日頃の職務や研修を通して、経験年数に応じて期待される姿を身につけるように取り組むことが大切です。

キャリア段階	期待される教職員の姿
Ⅰ 段階	採用年度から１０年目まで チームワーク行動の基礎として必要な教職員相互のよりよいコミュニケーション、信頼関係や協力関係の構築、教育活動の経験の伝承・蓄積に積極的に取り組む時期
Ⅱ 段階	１１年目から２０年目まで Ⅰ段階で身に付けた資質能力を基礎に、ミドル層として意欲を持って学校運営に参画し、教職員間の共通理解を深めながらチームワークづくりを推進するとともに、さらに経験を広げ発展・充実する時期
Ⅲ 段階	２１年目以上 これまでの多様な校務経験や高い専門性、幅広い知識などを最大限活用し、学校組織全体という広い視点を持ちながら、校務の中心的な存在として実力を発揮するとともに、必要な諸調整などに積極的に取り組む時期

※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員はキャリア段階を定めません。

※　管理職名簿登載者は期待される職責などを考慮し、キャリア段階Ⅲとします。

(2) キャリア段階ごとのチームワーク行動に関する着眼点

それぞれの着眼点は、各段階の上段から「コミュニケーション」、「諸会議や職務遂行における行動」、「教育活動等の経験の蓄積・継承」、「学校全体など広い視野の協力・協働」に関するものとしています。

当初申告において、着眼点を選択する際は前年度やそれ以前の自己評価や最終評価を踏まえつつ、自分の現状を振り返り、適切に選択します。

	Ⅰ段階	Ⅱ段階	Ⅲ段階
チームワーク行動に関する着眼点	相手の立場や気持ちを理解し、日常的に円滑なコミュニケーションを取っている	児童生徒の状況や校務に関わる情報を共有し、積極的にコミュニケーションを取っている	チームの取組等を他の教職員や保護者等に発信するなど、信頼関係づくりを推進している
	諸会議や職務遂行において、他の教職員の意見に耳を傾け協力して取り組んでいる	諸会議や職務遂行において、提案や改善に努め、意欲を持って主体的に取り組んでいる	諸会議や職務遂行において、進んで合意形成を図りながら、職務を円滑に遂行している
	教育活動等の経験を継承するため、他の教職員から積極的に学ぼうとしている	チームで協力して教育活動等の経験の蓄積に取り組んでいる	教育活動等の経験を伝承するため、他の教職員に対して進んで支援・助言を行っている
	直接担当する業務以外でも、気付いたことがあれば積極的に行動している	管理職や他の教職員、保護者等と協力・協働し、チームワークづくりを推進している	広い視野から取組状況等を分析し、中長期的な視点で課題や対応方針を考えて行動している

チームワーク行動については、次のような一般的に求められている範囲の行動プロセスと言えますので、日常の心掛けで十分達成できるものです。

「相手の気持ちや立場を理解し、協調を心がける」

「他の教職員の意見に耳を傾け協力して取り組んでいる」

「他の教職員から学び、共有を図ろうとしている」

「直接担当する業務以外でも、気づいたことがあれば自ら取り組んでいる」

ポイント　チームワーク行動の促進に向けた取組の工夫

例（心理学等の活用）

他者は私を援助してくれる
私は他者に貢献できる
私は仲間の一員である
この感覚がすべての困難からあなたを解放するだろう

アドラー派による心理学の考え方のひとつに「共同体感覚」があり、上記の最初の３行に表された、①他者信頼②自己信頼③所属感の３つにより構成されます。

学校の課題を解決し、学校の組織としての教育力を高めていく土台には、教職員組織におけるこのような感覚が必要でしょう。

組織の中で他者のために貢献し、そのことで他者から信頼され、何かの時には他者は支援してくれるものと信頼できることで、所属感や居場所ができてくるものです。

特に教員は「一国一城の主の集まり」などと称されることも今までにはありましたが、チームワーク行動を促進し協力体制や信頼関係を強めることで、課題の解決や学校改善が進みます。

３　目標設定（当初申告）

校長は、学校の特性や学校の置かれた状況、寄せられる期待を踏まえ、「目指す学校像」、「重点目標」を明確にし教職員間の共通理解を深め、それを達成するために、当該年度に重点的に取り組む目標（課題）と具体的な方策を設定します。
教職員は前年度の学校の教育活動に対する評価や「目指す学校像」、「重点目標」との連鎖、また、管理職員の目標との連鎖にも留意しながら、学校評価のプロセスとして行う学年、分掌、教科等で十分話し合った内容を自己の目標に取り入れます。
目標設定（当初申告）の基準日は、５月１日とします。

【校　長】

①　「目指す学校像」「重点目標」などの策定

校長は、前年度の学校の教育活動等に対する評価や、保護者、地域、児童生徒等の意見や要望などを踏まえ、教職員間の共通理解を深めながら策定します。策定した「目指す学校像」「重点目標」は、校長自身の目標のみならず副校長、教頭、事務長、担当部長及び教職員の目標設定にも連鎖していく組織目標となるものです。

②　目標の設定

校長は、５月１日を目標設定基準日として、教職員間の共通理解を深めながら、「目指す学校像」、「重点目標」を達成するために当該年度の具体的な課題を整理した上で、自らの職務上の目標を評価領域別に１～２項目設定し、自己評価シートの「当初申告」の「今年度の目標」欄に記載します。さらに、その目標を達成するための具体的方策や手順等を「方策」欄に設定した上、目標ごとに困難度を記入します。自己評価シート作成後、副校長、教頭、事務長、担当部長、教職員等に職員会議等で説明・周知し、教職員の意見等を踏まえます。自己評価シートは教育委員会に提出します。

【副校長・教頭・事務長・担当部長】

副校長、教頭にあっては、前年度の学校の教育活動等に対する評価や学校に寄せられる期待を踏まえ、教職員間の共通理解を深めながら、「目指す学校像」、「重点目標」及び校長の目標に連鎖させて、自らの職務上の目標を評価領域別に１～２項目設定し、自己評価シートの「当初申告」の「今年度の目標」欄に記載します。さらに、その目標を達成するための具体的方策や手順等を「方策」欄に設定した上、目標ごとに困難度を記入します。

また、事務長、担当部長にあっては、前年度の担当業務に対する評価や当該年度に重点的に取り組む目標を踏まえ、「目指す学校像」、「重点目標」や校長の目標等と連鎖させて、自らの職務上の目標を評価領域別に１～２項目設定し、自己評価シートの「当初申告」の「今年度の目標」欄に記載します。さらに、その目標を達成するための具体的方策や手順等を「方策」欄に設定した上、目標ごとに困難度を記入します。

自己評価シート作成後、校長との面談により目標、方策、困難度を確定させた上で、副校長・教頭・事務長にあっては教職員に職員会議等で説明・周知し、意見等を踏まえます。校長は自己評価シートを教育委員会に提出します。（拠点校参与、担当部長の自己評価シートは教職員への説明・周知は不要です。）

【教職員】

前年度の学校の教育活動に対する評価や学校に寄せられる期待などを踏まえるとともに、「目指す学校像」、「重点目標」、年度の目標となる「評価項目」、管理職員の目標との連鎖にも留意しながら自己の課題を明確にして目標を設定します。

また、学年、分掌、教科などの目標との連鎖も意識しながら、学校自己評価のプロセスとして行う学年、分掌等で十分話し合った内容を自己の目標に取り入れます。

そのため、管理職員及び学年、校務分掌、教科等の主任には所属するメンバーに現状や課題、達成を目指す目標、更には目標を達成するための方針や方策などについてよく説明し、十分な共通理解が図られるように工夫することが求められます。

自らの職務上の目標を評価領域別に１～２項目設定し、自己評価シートの「当初申告」の「今年度の目標」欄に記載します。さらに、その目標を達成するための具体的方策や手順等を「方策」欄に設定した上、目標ごとに困難度を記入します。

任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は、原則１つの領域で目標を設定します。なお、評価領域Ⅰを「教科指導等」とする教諭は、原則として評価領域Ⅰに目標を設定します。

学年に所属していない教諭であっても、「学年・学級（ＨＲ）経営、生徒指導等」の評価領域に少なくとも１つの目標を設定することとします。（任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は除く。）学年に所属していない教諭が、「学年・学級（ＨＲ）経営、生徒指導等」の評価領域の目標を１つとした場合には、「教科指導等」又は「その他の校務等」の評価領域のいずれか一方の目標を３つまで設定することができます。（目標は３領域で合計６つまで）

チームワーク行動に関して、自分の在職年数に応じてキャリア段階をⅠ段階、Ⅱ段階、Ⅲ段階の中から選んで○で囲みます。また、それぞれのキャリア段階ごとに４項目ずつ挙げられた「チームワーク行動に関する着眼点」の中からその年度に重点的に取り組む２つを選び、重点の欄に○をつけます。

事務職員等においては、職員間の協力、教員とのコミュニケーション、学校全体を視点とした行動などを想定してください。

キャリア段階の決定に係る在職年数は、本県本採用から当該年度末までの在職年数とし、１年未満は切り捨てとします。

任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員については、キャリア段階を定めず、重点項目は選択しません。

管理職名簿登載者は期待される職責などを考慮し、キャリア段階Ⅲとします。

●評価領域「学年・学級（ＨＲ）経営、生徒指導等」
この領域の「生徒指導等」に該当する生徒指導、進路指導、特別活動等については、学年や学級（ＨＲ）内の取組に限定せず、学校全体の取組として幅広くとらえます。したがって、学年に所属しない教員を含め全ての教員がこれらの指導に関する目標設定や自己評価を行うこととします。

部活動に関する目標を設定する場合は、「学年・学級経営・生徒指導等」の評価領域に、部活動に関する目標と部活動以外の目標の合計２つの目標を記入します。（この領域に部活動のみの目標設定はできません。）その際、部活動の本来の意義を踏まえ、勝敗等の結果だけを追い求めることのないよう配慮します。

「研修」欄には、自身の知識や技能などを高めるために重点的に取り組みたいことがある場合に記入します。

自己評価シートの作成後、校長に提出します。自己評価シートの提出後、面談を行って目標、方策、困難度を確定します。(提出日は、当該年度のスケジュールに基づき校長が別途定めます。)

ポイント　目標設定の一般的な手順

・目指す学校像、校長など管理職員の目標、学年・分掌・教科などの目標の確認、学年・分掌・教科などでの意見交換
　↓
・各評価領域における、自分の役割、寄せられる期待、課題などの検討
　↓
・目標の設定

【留意点】

① 「目指す学校像」、「重点目標」などにつながっていること（目標の連鎖）
② 網羅的でなく、重点化されていること
③ 具体的であること（例：「いつ頃までに」、「どのような方法で」、「どの程度」）
④ 努力して達成が可能なものを積極的に設定するように心がけること
（学校や生徒の実情に合わせたもので、改善を図ることを目標とするもの）
⑤ 達成を目指す水準や成果を具体的にイメージすること

　↓
・目標達成に向けた方策（手順・時期など）の策定
　↓
・困難度の設定
　↓
・所属するキャリア段階からチームワーク行動評価の重点項目の選択

＜目標の困難度の例＞

困難度	内　　容
5	職責から勘案し、努力すれば達成できる目標で、極めて高い水準
	(例)・困難な状況が多い中で、懸案であった課題の解決や大幅な改善を図る目標 ・立場の相違や意見の隔たりが大きく、達成するのに高い調整力を要する目標 ・他の分掌や関係機関等との調整など、かなりの努力を要する目標 ・今までに経験したことのない新たな課題に挑戦する目標
4	職責から勘案し、努力すれば達成できる目標で、高い水準
	(例)・現状の事業を見直し、工夫・改善を図る目標
3	職責から勘案し、標準的な維持（通常）目標
	(例)・現状の成果を維持しようとする目標、通常業務を適切に執行しようとする目標

●困難度の設定

自己評価シートでは、職責に照らした各目標の困難の度合いを、「５、４、３」の３段階の「困難度」として設定します。困難度の基準は、表のとおりです。

なお、困難度の設定方法の例として、経験したことのない仕事の困難度は、経験したことのある仕事より上位となるのが一般的です。困難度は面談で十分話し合い、共通理解を深めながら確定していくことが大切です。

また、努力することにより達成できるものを設定することが大切です。そうした目標であってこそ、本人がその達成に努力し、その過程での工夫や経験を通じて資質・能力が向上し、目標の達成という満足感、充実感を味わうことができるのです。

なお､学校における教育活動の特性として､その成果はすぐに現れるものもあれば､長い期間を要するものもあり､生徒の実情に合わせて継続的な目標を設定する必要がある場合があることに留意が必要です。

また、教職員が設定する目標は年度末に達成状況が判定できるものである必要があります。次の表に示すようなあいまいな表現は避けるようにします。さらに、面談ではほぼ達成できた状況の基準である達成度７割の目安を話し合い、お互いに理解しておくことが大切です。

＜目標の達成状況が判定しにくいあいまいな表現＞

あいまいな表現	改善例
「努力する」「努める」「徹底する」「目指す」など頑張ることが目標となっている、努力目標的な表現	○○まで達成する。 ○○を実現する。 ※「努力した」、「徹底した」結果どうなるかを記述する。
「助言する」「協力する」「支援する」など目標達成の主体が他者になっている表現	○○を実施し、○○を達成する。 ※自分自身が何を実施するかを記述し、その結果どういう状態になるのかを記述する。
「具体化する」「円滑化する」「効率化する」「推進する」「検討する」など、何を持って達成と捉えるのかが、不明確な表現	○○を達成する。 ※実施した結果の姿を明確にする。
「等」「など」など、目標の範囲があいまいになるような表現	○○と○○、○○を完了する。 ※できるかぎり具体的に列挙する。
「できるだけ」「可能な限り」「極力」「必要に応じて」「積極的に」など、どれだけできればよいのかが不明確な表現	○○を○○まで達成する。 ※達成水準を明確にする。

●定量目標と定性目標

目標はその表現方法により、数値など量的に表現する定量目標と目指すべき状態などを質的に表現する定性目標に分けることができます。どちらの表現方法にするかは、目標の内容や個人の役割などによりますが、いずれの表現であっても、目標の達成度を客観的に判断するために、後から評価しやすい具体的な表現にしておく必要があります。

目標の達成度を客観的に判断するために、目標はできるだけ定量化（数値化）して設定することが有効です。定量目標ではパーセント、実数などを、「前年度比～%」など比較対象となる判断基準とともに示すようにします。ただし、定量目標に固執しすぎると、数値化しやすい目標ばかりが設定され、数値化しにくい重要な目標が欠落する恐れがあります。

目標の中には数値化するよりも、「どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」を質的に表現する定性目標を設定したほうが適切な場合があります。定性目標では達成レベルをできるだけ具体的なイメージで設定し、「～の状態になっている」「～という行動がとれる」「～ができるようにする」「・・・に向けて〇〇を実施する」というように表現します。可能な範囲で「・・・までに」という期限など条件を加えるとさらに明確になります。

定性目標を設定した場合、達成度７割（達成度評価ｂ）の具体的な状況を面談で確認しておく必要があります。定量目標の方が明確に評価を行うことができますが、評価のために目標による管理を行うわけではないことに注意が必要です。

目標による管理では、目標達成に向けた実施の過程において、創意工夫を凝らした活動を進めることが大切です。

目標達成に向けた段階で問題が起きたときは、管理職員に支援や指導･助言を求めます。

４　進行状況の整理（中間申告）

目標達成のためには、責任ある主体的な取組と適切な進行管理が重要であり、方策の実施結果の評価は、日常的に行われる必要があります。

進行状況の整理は、この日常の取組について１０月１日を基準日としてとりまとめるものです。

【校　長】

目標の達成経過を把握し、教職員間の共通理解を深めながら、進行状況の整理と年度末に向けた取組を確認するとともに、必要に応じて目標の修正や方策の追加・変更等を行い、自己評価シートの「中間申告」欄に記入します。（進行状況の整理については、必ず記入します。）

自己評価シートへの記入後、教職員に職員会議等で説明・周知し、教育委員会に提出します。

【副校長・教頭・事務長・担当部長】

副校長・教頭・事務長にあっては、校長と同様に自己評価シートに記入します。校長との面談により内容を確定させた上で、教職員に職員会議等で説明・周知し、教育委員会に提出します。ただし、拠点校参与は教職員への説明・周知は不要です。

担当部長にあっては、目標、方策、困難度の修正等がある場合は、自己評価シートに記入し、校長との面談により内容を確定させた上で、教育委員会に提出します。目標の修正等がない場合は、申告する必要はありません。

【教職員】

目標、方策、困難度の修正等がある場合は、自己評価シートに記入し、校長に提出します。提出後、面談を行います。（提出日は、当該年度のスケジュールに基づき校長が別途定めます。）

なお、目標の修正等がない場合は、申告する必要はありません。

ただし、進行状況の確認・整理や、今後の取組の確認などを行うことが必要です。

５　達成状況申告と自己評価

達成状況申告とは、学校自己評価のプロセスとして行う学年、分掌、教科、学校評価懇話会等での話合いの内容も踏まえ、目標に対する取組や達成状況を自ら分析し、目標の達成度や達成状況、次年度への課題等を、２月１日を基準日として申告するものです。

その際、実績及び行動プロセスについて、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、総合的に自己評価を行います。

また、チームワーク行動について、「チームワーク行動に関する着眼点」を踏まえて職務行動全般を総合的に自己評価します。

達成状況申告は、原則として１２月から１月末までに行います。ただし、面談時間が十分に取れる状況であれば、校長の判断により、学校全体として２月１日以降に達成状況申告及び自己評価を行うようにすることもできます。また、任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員については校長の定める日程に基づいて実施します。

※　自己評価シートに記載された「行動プロセスに関する着眼点」をよく確認の上、評価領域ごとの着眼点に基づいて自己評価を行います。

【校　長】

１２月から１月末までの間に、学校の目標達成に向けた取組状況を十分踏まえるとともに、保護者や地域、学校評議員、児童生徒、教職員等の意見や情報に留意し、共通理解を深めながら整理した上で、「目標の達成状況」「次年度への課題」と目標の達成度（ａ，ｂ，ｃ）を自己評価シートの「達成状況申告」欄に記入します。さらに、実績及び行動プロセスについて、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、総合的に自己評価（ｘ，ｙ，ｚ）を行い、「評価」欄に記入します。「所見・特記事項」欄には、評価の理由を記入し、特筆すべき実践がある場合はその事実を記入します。

なお、教職員間の共通理解を深めるために自己評価シートの達成状況申告の内容を、自己評価の欄を除き、教職員に職員会議等で説明・周知した後、教育委員会に提出します。

【副校長・教頭・事務長・担当部長】

校長と同様に自己評価シートを作成し､校長との面談により内容を確定させた上で、副校長・教頭・事務長にあっては教職員に職員会議等で説明・周知し、教育委員会に提出します。（拠点校参与、担当部長は教職員への説明・周知は不要です。）

校長は第１次評価を行い、教育委員会に提出します。

【教職員】

学校評価のプロセスとして行う学年、分掌、教科、学校評価懇話会等での話合いの内容を踏まえ、目標に対する取組や達成状況を自ら分析した上、１２月から１月末までの間に、「目標の達成状況」「方策の取組状況」「次年度への課題」と目標の達成度（ａ，ｂ，ｃ）を自己評価シートの「達成状況申告」欄に記入します。さらに、実績及び行動プロセスについて、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、総合的に自己評価（ｘ，ｙ，ｚ）を行い、「評価」欄に記入します。「所見・特記事項」欄には、評価の理由を記入するとともに、特筆すべき実践がある場合はその事実を記入します。

なお、以下の２つの欄は内容を分けて記載します。

達成状況申告	自己評価の所見・特記事項
・当初申告で設定した目標の達成状況 ・当初申告で設定した方策の取組状況 ・次年度への課題	・職務行動全体を、行動プロセスの着眼点に基づいて評価（ｘ，ｙ，ｚ）した理由 ・特筆すべき実践の事実

チームワーク行動について「チームワーク行動における重点項目その他の取組状況」に、選択した重点項目についての取組状況、及びチームワーク行動の推進に向けて日常的に心がけたこと、取り組んだことについて記入します。任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員については、全てのチームワーク行動に関する着眼点を参考に記入します。また、「チームワーク行動に関する着眼点」を踏まえ、職務行動全般を総合的に自己評価（ｘ，ｙ，ｚ）を行い、「評価」欄に記入します。

自己申告した研修の目標については、総合的に自己評価し、「成果・課題」欄にコメントを記入します。

完成した自己評価シートは、第１次評価者である副校長、教頭又は事務長に提出します。校長又は副校長・教頭・事務長は面談を実施し、副校長、教頭、事務長は第１次評価、校長は最終評価を行います。(提出日は、当該年度のスケジュールに基づき校長が別途定めます。)自己評価シートは、教育委員会に提出します。

６　基準日修正（修正申告）

定期評価基準日（２月１日）時点で、達成状況申告及び自己評価を修正する必要が生じた場合は、「目標及び実績」の修正申告欄に修正内容及び達成度を、「自己評価」の修正評価欄に修正理由及び評価を記入します。ただし、この修正は達成状況申告及び自己申告が２月１日より前に行われた場合に限ります

達成状況面談が終了した後に、修正申告がなされた場合には、当該教職員と必要に応じて面談を行い、修正内容等を確認します。

Ⅳ　評価者評価

評価者は、評価領域別の自己評価を基本に、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、実績及び行動プロセスについて、評価領域別の評価者評価の基準により評価します。
評価者による総合評価は、領域別評価の総合評価への換算表により行います。
また、チームワーク行動評価の自己評価を基本に、「チームワーク行動に関する着眼点」を踏まえ、評価者評価の基準により評価します。

1　評価者評価の手順

(1) 第１次評価者による評価

第１次評価者は、被評価者の自己評価を基本に、行動プロセスに関する着眼点を踏まえ、実績及び行動プロセスについて、評価領域別に、表４(P35 参照)の評価基準により評価します。総合評価は、評価領域別の評価者評価を表５(P35 参照)の換算表により行います。また、チームワーク行動評価について、チームワーク行動に関する着眼点に基づいて、表８(P36 参照)により評価します。

なお、第１次評価者が複数いる場合は、評価について十分目線合わせを行う必要があります。同一校でほぼ同じ実績・実践であるにもかかわらず、評価者によって評価が異なるようでは納得を得ることができません。また、評価に当たり評価者間で教職員の職務行動について情報共有を行うことも評価の信頼性を高めることにつながります。

(2) 最終評価者による評価

最終評価者は、実績及び行動プロセスについて、第１次評価者の評価を参考に総合評価を行います。

評価がＡ、Ｃ又はＤである場合は、その根拠を、事実に基づき、所見・特記事項欄に具体的に記入します。評価がＢである場合については、その理由を簡潔に記入します。

評価がＤである場合は、評価理由書（様式４）に行動プロセスに関する着眼点を踏まえ、根拠となる事実（支障をきたしている状況）の詳細を具体的に記載し、評価書に添付します。

また、チームワーク行動について、第１次評価者の評価を参考に評価を行います。

評価がＣである場合は、その根拠を、事実に基づき、所見・特記事項欄に具体的に記入します。評価がＡ又はＢである場合については、その理由を簡潔に記入します。

任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員にあっては、実績及び行動プロセス並びにチームワーク行動についての評価の根拠、理由等を所見・特記事項欄に簡潔に記入します。だたし、評価がＣ又はＤである場合は、その根拠を、事実に基づき、所見・特記事項欄に具体的に記入します。

なお、最終評価に当たっては、全体の水準を視点に、必要に応じて第１次評価者の甘辛について考慮するとともに、話合いが必要とされることもあります。

評価を行い、教職員個々にフィードバックを行った後、自己評価シート及び最終評価シートを教育委員会に提出します。

(3) 自己評価と評価者評価の対応

評価者評価の際は、被評価者の自己評価を基本に、評価者評価の基準により評価します。

各評価領域における自己評価が客観的かつ適切になされていると評価者が判断する場合においては、自己評価ｘは評価者評価Ｂ又はＡに、ｙはＣ又はＢに、ｚはＤに対応することが基本となります。

また、チームワーク行動評価における自己評価が客観的かつ適切になされていると評価者が判断する場合においては、自己評価ｘは評価者評価Ａ又はＢに、ｙはＢ又はＣに、ｚはＣに対応することが基本となります。

自己評価が客観的かつ適切でないと判断する場合、評価者は、その理由を記録しておいた具体的な事実に基づいて根拠を示して説明することが大切です。

評価者は、自己評価を基本としながら、最終的には表４(P35 参照)、表８(P36 参照)の評価者評価の基準により評価を行います。

●行動プロセスに関する着眼点の考え方

行動プロセスに関する着眼点は、「職務を遂行する上で、通常必要とされる水準」を例示したものであり、Ｂレベルの評価基準となります。チェックリストではないので、全てを充たしているから評価がＢとなるというのではなく、どの程度の行動が４段階評価のＢレベルとして求められているかを表したものといえます。把握された職務行動等のうち、Ｂレベルに達していないものがあったとしても、評価領域に関する行動等を全体としてみてＢレベルに達していれば、評価はＢになります。また、着眼点に示されていない職務行動も当然出てきますので、評価の対象とする場合には、評価基準、水準の目安とします。各評価領域に示された着眼点にとらわれることなく、幅広い視点から教職員の職務状況を把握し、評価することが大切です。

●領域別評価及び総合評価における評価Ａについての考え方

評価Ａについては「職務を遂行する上で、通常必要とされる水準を上回っており、特筆すべき実績又は実践の事実がある」ことを基準としています。

「特筆すべき」とは学校全体の活性化や教育力の向上、顕著な実績への大きな貢献となったものなどを想定しています。学校を取り巻く環境や状況、役職、経験年数、分掌等によっても異なりますが、学校の関係者や広く県民の納得がいく説明ができるレベルとなります。

各学校の状況は毎年度変化することから一概に当てはめることは難しい面もありますが、基本的には評価Ａの根拠とされた事実について、次年度も連続して評価Ａとするには新たな改善や工夫、効率化などが求められることに留意が必要です。

特筆すべき実績や実践の事実についてはよく精査し、安易に連続させることなく、客観性の高い評価とすることが重要です。

なお、「実績」とは「自己評価シート上に目標と成果が記載された取組・成果」「実践」とは「自己評価シート上に載っていない取組・成果」のことを言います。

ポイント　総合評価の考え方

総合評価は、評価領域別の評価を表５(P35)で換算して行いますが、表６の総合評価基準(P36)にあるとおり、評価Ｂの意味をしっかりと捉えておくことが必要です。

Ｂは、他者と比較して平均的だからＢということではありません。Ｂは平均や普通という意味ではなく、行動プロセスに関する着眼点に照らして「水準を充たしており（期待どおり）、標準」という意味であり、各年度において全教職員がまず目指すべき高いレベルとなります。

Ａは、他者と比較して良いからＡということではありません。特筆すべき実績又は実践の事実が複数の領域にあり、行動プロセスに関する着眼点に照らして水準を大幅に上回っている場合（期待以上）がＡとなります。

Ｃは、他者と比較して悪いからＣということではありません。努力を必要とする領域が複数あり、行動プロセスに関する着眼点に照らして水準に充たない場合（期待以下）がＣとなります。

Ｄは、職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしていることを基準としています。Ｄは、行動プロセスに関する着眼点に照らし極めて不十分な点や問題点がある状況であり、その状況は、当該教職員に対する学校としての対応だけでは解決が困難な程度を想定しています。

ポイント　チームワーク行動評価の考え方

チームワーク行動は、自己評価を基本に、本人が選択した二つの重点項目の着眼点を踏まえて行動全般を総合的に評価します。表８の評価者評価の基準(P36)に基づいて行いますが、領域別評価及び総合評価と基準が異なることに留意が必要です。

Ａの基準は、「通常必要な水準を充たしており、期待どおりである」であり、着眼点に示された行動、又は着眼点と同レベルの行動が日常的にとられていれば、Ａと判断できます。領域別評価及び総合評価における評価Ａとは違い、標準的な評価段階がＡですので、前年度と同レベルであっても、通常必要な水準を充たしていれば、評価Ａとなります。

Ｂは、「通常必要な水準を概ね充たしているが、改善すべき点がある」というレベルで、日常の心掛け次第で克服可能なレベルの改善点があり、日常的とまではいわないものの、ある程度継続して状況に応じた改善のための指導が必要である状態と考えています。被評価者が改善点を謙虚に受け止め、次年度の改善への意欲を持っている状態です。

Ｃは、「通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしている」というレベルであり、着眼点に示された行動、もしくは同レベルのチームワーク行動において、日常的・継続的に改善のための指導が必要で、チームワーク行動に支障をきたしており、年度末においても改善すべき点が残された状態を考えています。

学校の状況や本人の置かれた状況は多様であり、一概に当てはめられるものではありませんが、チームワーク行動評価においては、「チームワーク行動に関する着眼点」（P23）を水準として、被評価者の行動について、その内容やレベル、頻度（当該年度全体を見て判断）、改善への姿勢の有無などを参考にして評価します。

チームワーク行動は、教職員の自発性を基礎とし、協働性を創造するために継続的な努力が求められるものであることから、仮に年度当初に基準を充たしていなくても、本人の自発的な改善や、教職員相互の努力、管理職員などからの指導や助言により改善し、全体を通して見て通常水準を充たしていると判断された場合は評価Ａとすることができます。

ポイント　　チームワーク行動評価の留意点

チームワーク行動評価に当たっては、所属する組織やそのメンバー構成などに影響を受ける場合も考えられます。教職員一人一人の置かれた状況に配慮するとともに、チームワーク行動に関する児童生徒、保護者及び教職員等の意見や情報に留意します。また、被評価者の人格や性格を評価するものにならないように注意することも必要です。

なお、学年、分掌、教科、係などチームワークで取り組む職務は多岐にわたることや、職務行動全体のバランスにも配慮しながら、一部に限定せず職務行動全体を評価します。

事務職員等においても、担当の職員間だけでなく、教職員全体とのコミュニケーションや協働など、学校全体を視点として総合的に評価します。

具体的には、以下の点について留意する必要があります。

・勤務時間内の職務行動全般におけるチームワーク行動についての評価である。
　特定の分掌や学年での行動についてではない。
・チームワーク行動に関する日常的な心掛けや姿勢に関する評価である。
　特定の出来事についての評価ではない。
・性格、人格、一般的な行動についての評価ではない。
（対象外の例）作業が遅い、清潔感がない、会議の資料がわかりにくい　など

２　調整

調整者は最終評価者が最終評価シートに記載した最終評価結果について、過誤等があると認められる場合は公正に調整します。

＊ 評価に係る表（人事評価実施要領　別表第３）

＜表１　目標の困難度＞

困難度	内　　容
５	職責から勘案し、努力すれば達成できる目標で、極めて高い水準
４	職責から勘案し、努力すれば達成できる目標で、高い水準
３	職責から勘案し、標準的な維持目標

＜表２　達成度の基準＞

達成度	内　　容
a	目標を完全に達成できた状態をいう（達成度９割以上）
b	目標をほぼ達成できた状態をいう　（達成度７割以上）
c	目標を達成できなかった状態をいう　（達成度７割未満）

＜表３　実績及び行動プロセスの自己評価基準＞

自己評価	内　　容
x	期待どおり職務を遂行した
y	職務を遂行する上で、改善すべき点がある
z	職務を遂行する上で、支障をきたしている

＜表４　実績及び行動プロセスの評価領域別の評価者評価の基準＞

評価者評価	内　　容
A	評価領域の職務を遂行する上で、通常必要な水準を上回っており、特筆すべき実績又は実践の事実がある
B	評価領域の職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしており、概ね期待どおりである
C	評価領域の職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、努力が必要である
D	評価領域の職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしている

注　標準的な評価段階は［Ｂ］である

＜表５　領域別評価の総合評価への換算表＞

総合評価	換　　算　　方　　法
A	評価領域別の評価者評価にＣ、Ｄがなく、Ａが複数ある
B	総合評価がＡ、Ｃ、Ｄ以外の場合
C	評価領域別の評価者評価にＤがなく、Ｃが複数ある
D	評価領域別の評価者評価にＤがある

任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員（管理職員を除く）にあっては、原則１つの領域で目標を設定し、目標設定を行った領域別評価を総合評価とする。複数の領域に目標を設定した場合は、目標を設定した領域の領域別評価を、総合評価へ換算する。

＜表６　実績及び行動プロセスの総合評価基準＞

総合評価	内　　容
A	職務を遂行する上で、通常必要な水準を大幅に上回っている
B	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしており、概ね期待どおりである
C	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、努力が必要である
D	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしている

注１　表５による換算後の評価を総合評価とする

注２　標準的な評価段階は［B］である

＜表７　チームワーク行動の自己評価の基準＞

自己評価	内　　容
x	期待どおり職務を遂行した
y	職務を遂行する上で、改善すべき点がある
z	職務を遂行する上で、支障をきたしている

＜表８　チームワーク行動の評価者評価の基準＞

評価者評価	内　　容
A	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしており、期待どおりである
B	職務を遂行する上で、通常必要な水準を概ね充たしているが、改善すべき点がある
C	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしている

注　標準的な評価段階は［A］である

※評価者評価の内容が実績及び行動プロセスの基準（表４）と異なることに留意すること

Ⅴ　人事評価の原則

１　職務の評価

人事評価は被評価者の自己申告に基づき、年度の目標の達成状況（実績）と職務上発揮された能力、執務姿勢（行動プロセス）及びチームワーク行動を評価します。
評価の納得性を高めるために、また各人の能力と意欲を最大限に引き出すために、自己評価を基本として行います。自己評価シートを活用して被評価者の考え方や職務への取組姿勢を正しく理解した上で、人事評価を行うことが重要となります。

(1) 評価を行う職務の範囲

基本的には当該年度の勤務時間内の職務行動全般が人事評価の対象となります。

自己啓発や研修活動については、その成果が実際の職務行動として現れたときには当該各評価領域で評価対象とすることができますが、自己啓発や研修活動自体の評価は行いません。

(2) 職務遂行過程の評価

職務結果は自然に現れるものではなく、個々の熱意や努力、知識や能力の活用により生み出されるものです。教職員のモチベーションを高め、知識や能力を高めるために、職務の結果や成果だけでなく、その遂行過程を観察し適切に評価し、評価結果を被評価者にフィードバックします。

本県が目指す人事評価制度は目標の達成状況だけではなく、職務遂行過程で発揮された能力や意欲を適切に評価し、教職員の資質・能力の向上につなげていきます。

２　３つの選択

評価結果が各評価者によって食い違うのは、次の３つの選択が統一されていないところにあります。３つの選択とは、(1)事実の選択、(2)評価領域の選択、(3)評価段階の選択です。評価は評価すべき事実があってはじめて可能となります。被評価者について事実を把握・記録し、その事実を選択して材料とし、評価領域の選択、評価段階の選択を行います。
評価者が一人一人の教職員の行動を常に見ていることは不可能ですが、顕著な行動について記録するとともに、報告・連絡・相談や、関係者からの意見や情報等を通じて教職員の事実をできるだけ多く把握するようにします。

(1) 事実の選択

事実の選択とは、どの行動を人事評価の対象として取り上げるのかということです。人事評価はあくまで自ら設定した目標の達成状況（実績）と日常の職務遂行過程

で発揮された能力、執務姿勢（行動プロセス）及び職務におけるチームワーク行動が対象であり、職務に関する事実のみ取り上げて評価します。保有はしているが職務遂行に現れない能力や全人格的な能力まで評価しようとするものではありません。

例　評価の対象とはならない行動
・職務に反映されない個人的な研修　（教科指導などで職務に現れた場合は対象）
・職務以外の行動（趣味・サークル活動等）
・不平、不満、愚痴等（職務規律を乱さない範囲）
・正当な手続きを経た休暇等の取得

(2) 評価領域の選択

事実の選択で取り上げたある行動を評価対象として取り上げるとき、それをどの領域に結びつけるかが評価領域の選択です。評価者は各評価領域の意味、着眼点の内容を踏まえて、評価領域の職務行動全体を評価します。（P47 参照）

原則として、一つの事実は一つの評価領域で評価を行います。

(3) 評価段階の選択

評価段階の選択とは、職務行動を評価する際に、ＡからＤのどれにするかの判断です。行動プロセスに関する着眼点を基に絶対評価を行います。参照(P35～36)

特に、評価領域別の評価及び総合評価の標準としてのＢのレベル、特筆すべき実績又は実践の事実があった場合のＡのレベルについては十分な理解が必要となります。「通常必要な水準を充たしている」のがＢであり、Ｂとは全職員がまず目指すべき高いレベルであることに留意が必要です。

また、Ａレベルはその年度に、学校全体に関わるような特別な実績又は実践が認められる場合であり、各学校の状況は毎年度変化することから一概に当てはめることは難しい面もありますが、基本的にはある年度にＡレベルと評価された実績又は実践であっても、同じレベルで次年度継続してＡレベルとするには、新たな向上、改善、効率化などが必要です。

なお、チームワーク行動評価では、Ａレベルが標準となることに注意が必要です。評価領域別の評価及び総合評価とは異なり、通常必要な水準がＡレベルですので、特筆すべき事実がなくても、チームワーク行動評価の着眼点に示されたレベルの行動が取られていればＡレベルとなります。

チームワーク行動のＢレベルの評価基準、「通常必要な水準を概ね充たしているが、改善すべき点がある」については、チームワーク行動において、支障はきたしておらず、本人の日常の心掛け次第で十分克服が可能なレベルの改善点がある状況を想定しています。

Ⅵ　面談

教職員の人事評価における面談の目的は、コミュニケーションを円滑にして、相互理解を深め、被評価者本人の主体的かつ意欲的な取組を支援していこうとするものです。
また、面談により、目標設定の背景や方策、チームワーク行動の具体的な内容についても共通理解を図ります。また、年度の終わりには達成状況や行動プロセス、チームワーク行動について確認し、評価や今後の課題について共通理解を図ります。

1　面談者

教職員を対象にした面談については、校長の判断により副校長、教頭及び事務長が行うことができます。

校長単独、校長と副校長、教頭（事務長）による複数、または分担してなど学校の実情に応じて実施しますが、副校長、教頭及び事務長が面談を行った場合は、その内容や状況を校長に報告してください。

対　象　者	面　談　者
校長	教育長 （又は教育長が指定する者）
副校長、教頭、事務長、担当部長	校長
主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、講師、実習教諭・実習助手、寄宿舎指導員その他の教育職員、市町村立小・中・特別支援学校の事務職員及び学校栄養職員	校長（又は副校長、教頭）
県立学校の事務職員等	校長（又は事務長）

2　面談の種類と内容等

面談の種類	内　容	留　意　点
当初面談 当初申告に伴う面談	○目標の確認 ○方策の確認 ○目標の困難度の確認 ○チームワーク行動の重点項目の確認	○「目指す学校像」「重点目標」「分掌等の目標」等との整合性や連鎖の確認 ○達成水準や年度末の成果をイメージして行うこと ○評価者の期待する水準、内容を示す
中間面談 中間申告に伴う面談	○進行状況の確認 ○目標や困難度の修正、方策の追加等 ○目標達成に向けた指導・助言	○進行状況の整理 ○今後の取組方法の確認 ○環境や状況の変化に応じた目標修正や方策の追加・変更等の確認
達成状況面談 達成状況申告に伴う面談	○目標の達成状況の確認 ○達成度、取組状況の確認 ○自己評価の理由の確認 ○次年度への課題の確認 ○次年度に向けた助言	○客観的な事実やデータにより確認 ○評価の方向性などを説明する ○モチベーションを向上させる

＊１　担当部長及び教職員の中間面談は必要に応じ実施

＊２　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員については自己評価シート提出時にコミュニケーションの機会を設ける、他の目的のコミュニケーションの機会を活用するなど学校の実情に応じて弾力的に運用

Ⅶ　評価の納得性、透明性を高めるために

1　評価結果等のフィードバック

(1) 評価結果の本人への通知

教職員評価システムの目的は、教職員の資質・能力の向上を目指すものであり、公平性、納得性、透明性を高めるため評価結果は本人にフィードバックされます。その際、校長は結果についての共通理解を図るように努めるものとします。

最終評価者の評価結果は、教育委員会へ提出する前に被評価者に通知され、必要に応じて校長から評価についての説明がなされます。

なお、総合評価の結果がＣ又はＤとなる場合、並びにチームワーク行動評価がＣとなる場合は、評価結果を通知する際に、校長による面談を必ず実施します。

特に評価結果が思わしくなかった評価領域については、研修等により向上を目指すための方策を計画するよう指導・助言がなされます。(p43 参照)。

(2) 通知の方法

評価結果の通知については、最終評価結果を記載した最終評価シートにより行われます。フィードバックの際には、プライバシーに十分配慮して校長室等で原則として校長から本人に手交します。

また、評価区分等の通知については、評価区分シートが「教育委員会からの通知」として、電磁的方法によりフィードバックされます。

(3) 個人情報の取扱い

自己評価シートに被評価者が記載した自己評価及び最終評価シートに評価者が記載した内容、並びに人事評価を行うに当たり知り得た情報は個人情報であり、個人情報保護条例の趣旨からみだりに他人に知らせたり、不当な目的に使用したりすることは禁じられています。

なお、県民等から情報公開請求があった場合は、自己評価シートは自己評価欄や職員番号、年齢を除いて公開されます。また、最終評価シート、評価区分シートについては埼玉県情報公開条例第 10 条により開示することはできません。

2　苦情対応

(1) 苦情対応の対象

対応の対象となる苦情には、以下のものがあります。処遇や給与反映に対する不満は、人事や給与に関する内容となるため、人事委員会への措置要求の対象となります。

ア　苦情申出

(ｱ) 最終結果に対する苦情

(ｲ) 評価区分の結果に対する苦情

イ　苦情相談　人事評価制度の運用に対する苦情

(2) 苦情対応のしくみの概要

ア　苦情申出

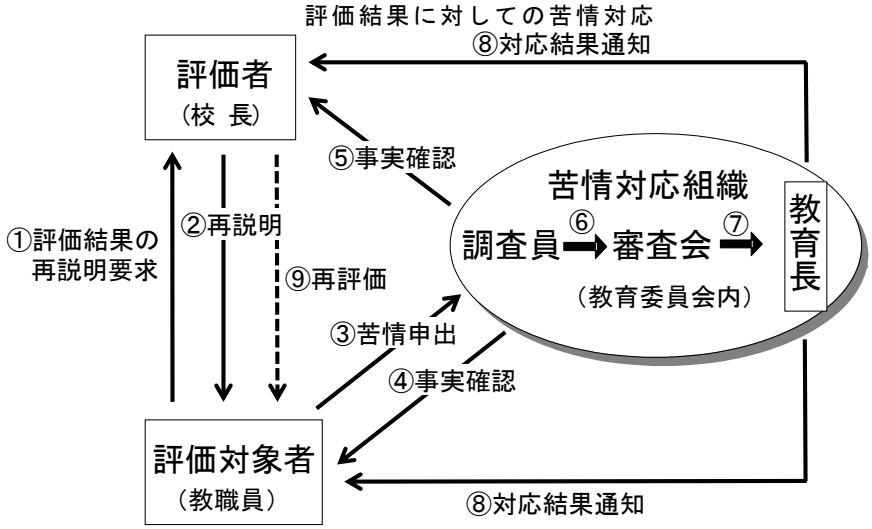
(ｱ) 最終評価結果に対する苦情

評価結果のフィードバックに伴い、各学校で評価者に対し、評価に対する質問、意見が出ることが想定されます。これらの質問や意見に対しては、評価者が評価に至った経緯等を十分説明することが大切です。

再度説明を行っても被評価者の理解が得られない場合、被評価者の納得性を保証するため、最終評価結果について本人からの苦情に対応する仕組みを設けています。苦情対応の流れは図のとおりです。

人事評価の苦情対応の窓口となるのは、県立学校職員の場合は県教育委員会、市町村立学校職員の場合は各市町村教育委員会です。

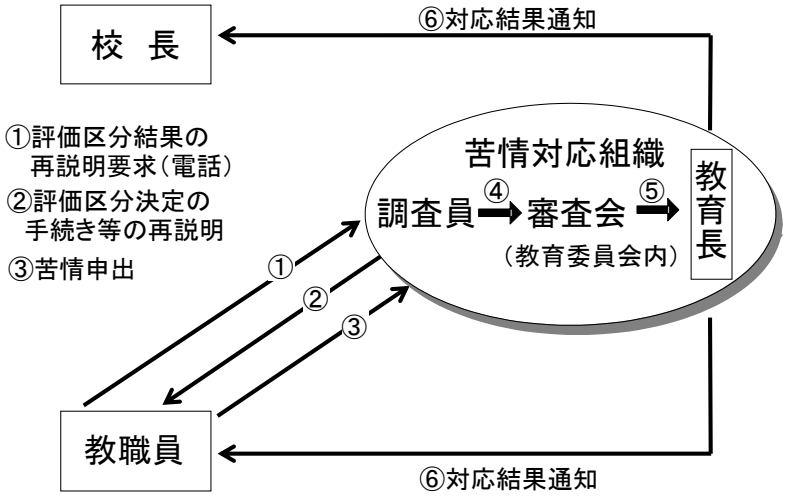
各教育委員会は苦情対応組織を設置し、面談において教職員からの苦情の申出を受け（図中の③）、その状況を把握します。申出を受けた苦情対応組織は該当校の校長等に対して該当教職員の評価結果、職務行動等について調査を行います。苦情対応組織ではそれらを全て総合して対応結果を校長と苦情を申し出た教職員に通知します（図中の⑧）。その際、校長の評価が客観性に欠け、公平・公正でないと判断した場合、校長に再評価を指導することができます。



(ｲ) 評価区分の結果に対する苦情

フィードバックされた評価区分に疑問等がある場合は、被評価者は上記(ｱ)と同様の苦情対応の窓口に再説明を求めます。評価区分の決定の手続きなどについて再説明を行っても被評価者の納得が得られない場合、各教育委員会は苦情対応組織を設置し、面談において教職員からの苦情の申出を受け、その状況を把握し、評価区分の決定の手続き等について調査を行います。苦情対応組織ではそれらを全て総合して対応結果を校長と苦情を申し出た教職員に通知します。その際、手続き等に不備等が認められた場合、各教育委員会は評価区分について修正を行います。

評価区分の結果に対しての苦情対応



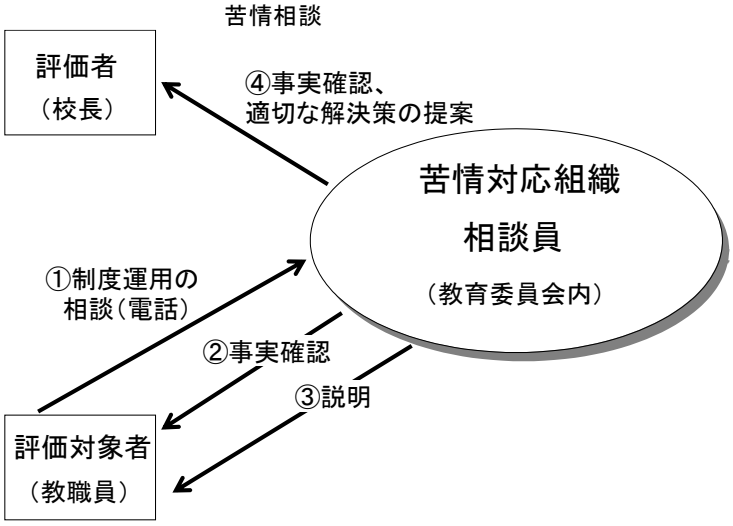
(ｳ) 苦情申出の際の服務等について

苦情を申し出る教職員が教育委員会に出向くときの服務は職務専念義務免除とすることができます。苦情の申出には、学校職員の同席を１名に限り認めていますが、同席する学校職員の服務については職務に専念する義務を免除することはできません。

イ　苦情相談

面談、授業観察、助言・指導、制度・手続についての説明など、評価制度の運用に対する不満や疑問についての相談を５月から３月の期間で受け付けます。電話で相談の受付を行い、苦情を申し出た職員の意向を確認した上で、必要に応じて評価者にその内容を伝え、当事者間での共通理解を図るなど改善を促します。

苦情相談の窓口となるのは、県立学校職員の場合は県教育委員会、市町村立学校職員の場合は各市町村教育委員会が指定する苦情相談員となります。



(3) 苦情対応についての留意点

苦情の申出を行った教職員が次年度以降の業務の中や人事評価で、不利益な取扱いを受けることがあってはなりません。

Ⅷ　自己研修計画

１　教職員の能力を向上させるための研修制度

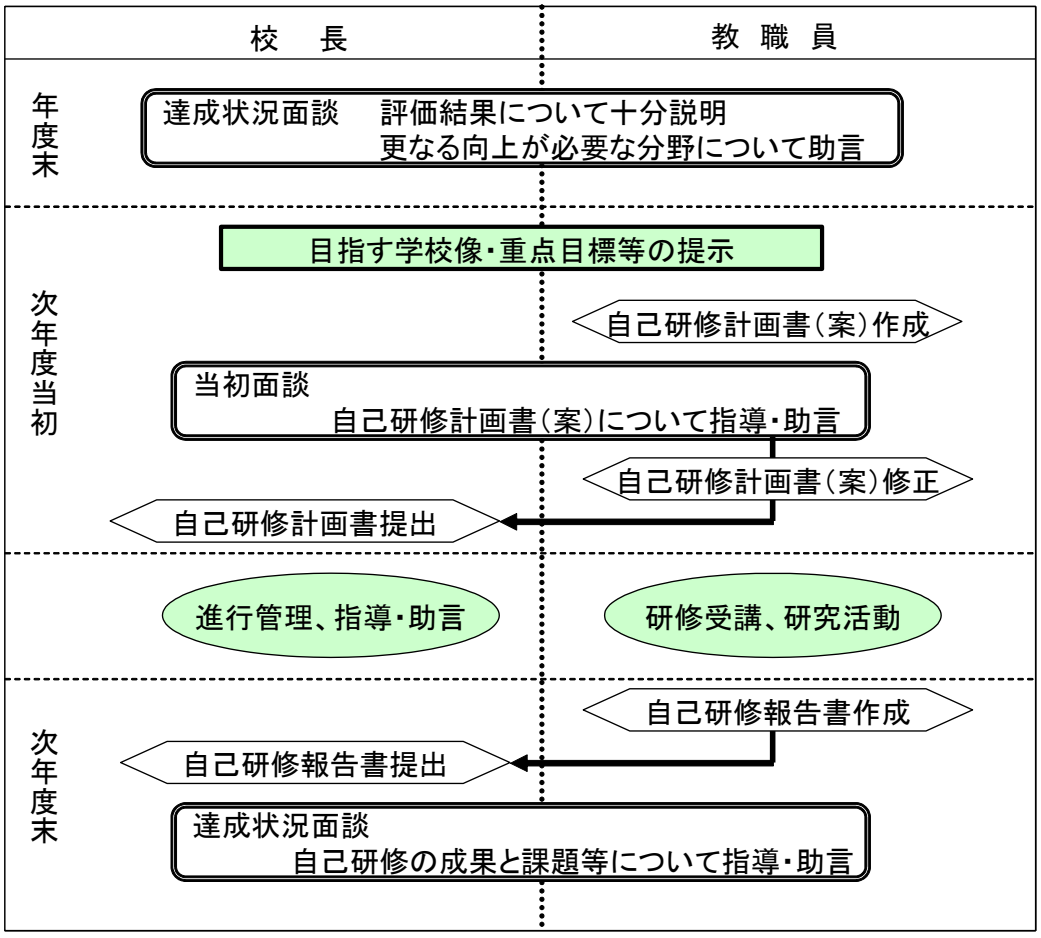
教職員は、日々の職務及び研修を通じてその資質・能力が育成されていくものであり、また、各人のキャリア段階に応じて学校において担うべき役割が異なることから、各段階に応じた資質・能力を備えることが必要となります。

教職員評価システムでは、学校組織の活性化につなげていくため、評価結果で更なる向上が必要とされた教職員に対しては、当該分野の向上を図るため、自己研修計画を自ら策定し実行するものとしています。

２　評価結果に基づく研修計画の作成・実施

人事評価において、更なる向上が必要とされた教職員は、以下のような流れで自己研修を行い、次年度以降、自らの資質・能力の向上に努めなければなりません。次のページの様式に示す自己研修計画書を作成し、次年度の当初面談において校長と協議します。

＜自己研修の流れ＞



３　自己研修計画に係る研修の優先受講

評価結果に基づき、更なる向上が必要とされた教員が、実践的な指導力の向上を目指して研修を受ける場合には、県立総合教育センター等において実施される専門研修（希望研修）を優先して受講できるようにシステムを整備します。

市町村教育委員会が独自に行う様々な研修についても、同様の対応を行います。

○「自己研修計画書・報告書」（実施要領　様式５（Ａ４判））

自己研修計画書　（表面）

学校名

氏　名		作成年月日	年　月　日
研修の中心となる評価領域及び課題			
研修目標（テーマ）			
研修計画（時期及び手順）			
受講する研修	（教育委員会の主催、その他教育研究団体等の主催の研修について記載する）		

自己研修報告書　（裏面）

学校名

（取組内容）　※研修計画に基づいて、実際に行った内容
（成果）　※１年間の研修を通じて、自分自身で「力がついた」「ここが変わった」と思うこと （課題）　※１年間の研修では「やりきれなかった」と思うことや研修を通して見えてきた新たな目標・課題

Ⅸ　給与反映に向けた評価結果の活用

※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員の人事評価については、任用の性格、任期や勤務経験、勤務実態等を考慮し本採用とは異なる実施方法とします。

１　評価結果の給与への反映

改正地方公務員法（平成２８年４月１日施行）の趣旨を踏まえ、評価結果を適切に給与へ反映します。

２　評価結果の活用に係る制度の基本的な考え方

以下の基本的な考え方を踏まえて制度が設計されています。

(1) 人事評価の目的は、学校の教育力を高めるために行うものであることを踏まえたものとする。

(2) 教育の特性を踏まえ、教職員の経験の蓄積と専門性を尊重する観点から単年度の評価による昇給ではなく、複数年度の長期的な観点を入れた制度とする。長期にわたる地道な職務貢献のように短期の評価に現れにくい要素の活用という観点から、毎年度の貢献度を積み上げて前年度までの貢献度に加算し、長期的な評価の基礎として活用する。

※　管理職員及び担当部長については単年度の総合評価を基に活用します。

(3) 能力・実績を過度に給与へ反映させることは組織としての活動に影響を及ぼす可能性があることにも留意が必要である。運用に当たって、学校の協働性を踏まえ、成果主義的な評価はなじみにくいという教員の職務の特殊性を考慮し、短期で個人の成果と報酬を明確に連動させた、いわゆる成果主義的な格差を極力つけるものではない点に十分配慮し、チームワーク行動評価とこれまでの総合評価を組み合わせることにより活用する。

※　管理職員及び担当部長についてはチームワーク行動評価は実施しません。

(4) キャリア段階Ⅰの時期は能力蓄積の時期であり、あまり評価に差をつけないほうがいいという考え方があることや、 特に初任層職員にとっては、教育活動の経験が伝承・蓄積され、学びやすい環境が必要であることに配慮する。

(5) 評価区分の給与への反映に当たっては、これまでの教職員の給与水準を踏まえた運用を行うものとする。

(6) 勤勉手当の成績率については、学校における協働性やチームワークの重要性に鑑み、標準及び下位２区分での運用を図ることとする。

(7) 人事評価及び昇給システムは、透明性を確保することが重要であり、昇給の仕組みについて教職員が理解できるよう十分配慮する制度とする

３　評価結果の給与反映への活用について

(1) 管理職員及び担当部長を除く教職員については、総合評価とチームワーク行動評価を組み合わせて活用します。

＜領域別評価の総合評価への換算表＞

総合評価	換　　算　　方　　法
Ａ	評価領域別の評価者評価にＣ、Ｄがなく、Ａが複数ある
Ｂ	総合評価がＡ、Ｃ、Ｄ以外の場合
Ｃ	評価領域別の評価者評価にＤがなく、Ｃが複数ある
Ｄ	評価領域別の評価者評価にＤがある

注　標準的な評価段階は［Ｂ］である

＜チームワーク行動の評価者評価の基準＞

評価者評価	内　　容
A	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしており、期待どおりである
B	職務を遂行する上で、通常必要な水準を概ね充たしているが、改善すべき点がある
C	職務を遂行する上で、通常必要な水準を充たしておらず、支障をきたしている

注　標準的な評価段階は［A］である

(2) 評価結果に基づき、下記の換算表により、対象職員の当該年度の人事評価結果を５～０までの貢献度に換算します。

貢献度換算表		総合評価 A	B	C	D
チームワーク行動評価	A	5	4	2	0
	B	4	3	2	
	C	2	2	1	

(3) 公平性の観点から、教育委員会が学校ごとに貢献度を調整します。対象職員数が１０人未満の場合、適用しません。

(4) 当該年度の調整後の貢献度を前年度までの累積貢献度に加算し、給与への活用の基礎となる貢献度の計（累積貢献度）を確定します。

※　キャリア段階Ⅰ及び年度末年齢６１歳以上のキャリア段階Ⅱ・Ⅲの職員は除きます。

(5) 累積貢献度に基づき、教育長が４段階の評価区分を決定します。

評価区分	基　　準
Ⅰ	分布制限（３０%）の範囲内で累積貢献度の上位の者。ただし、キャリア段階Ⅰ及び年度末年齢６１歳以上のキャリア段階Ⅱ・Ⅲの職員は、昇給区分「特に良好」の分布率の範囲内で貢献度等が一定の水準を充たす者。最高号給者を除く。
Ⅱ	Ⅰ、Ⅲ、Ⅳ以外の者
Ⅲ	総合評価Ｃ又はチームワーク行動評価Ｃの者
Ⅳ	総合評価Ｄの者

※　累積貢献度が同点の場合、当該年度のチームワーク行動評価、領域別評価、調整後の貢献度等を考慮して決定します。

※　管理職員と担当部長については、単年度の総合評価を基に、評価区分Ⅰの分布制限を校長で１５%、その他で３０%の範囲内として、評価区分を決定します。

(6) 評価区分を基に、昇給区分及び勤勉手当の成績区分を決定して、反映を行います。

※　病休などで一定期間勤務していない場合には昇給号給数を別途調整します。

４　留意事項

学校は、一般の民間企業や行政組織と異なり、管理職員の極めて少ない組織体であり、教職員は職務においてより高次の主体性や自発性・創造性が求められています。そのため、校長は、教職員が意欲をもって学校運営に参画し、競争主義に陥らないよう共通理解を深めながらチームワークづくりを推進し、学校の教育力を最大限発揮できる職場づくりに努めるとともに、適切に人事評価制度を運用することが大切です。

X　Q & A

Q　自己評価シートの年齢や在職年数などはいつを基準に記載するのか。

A　その年度の年度末現在としてください。
　なお、在職年数等の数え方については、１年未満は切り捨てとします。
　※採用初年度に限り、年度途中の採用は小数点で記載
　（例）１０月１日採用　　初年度０．５年　　２年目年度末　１年
　また、現所属年数については、再編整備等により新校に移行した場合は元の学校から通算とします。

Q　被評価者が心がけることはどのようなことか。

A　行動プロセスに関する着眼点などを踏まえて、領域ごとに自己評価を適切に行うとともに、評価者・被評価者間でコミュニケーションを十分に図り、目標設定から達成状況の申告、取組の達成状況や評価結果などについて共通理解を深めることが大切です。

Q　面談の趣旨は何か。

A　教職員の人事評価における面談の目的は、コミュニケーションを円滑にして、評価者と被評価者の相互理解を深めるとともに、被評価者の目標の連鎖の確認や取組の支援に向けた意見交換などを行うことです。
　また、面談により、目標設定の背景や方策、チームワーク行動の具体的な内容についても共通理解を図ります。また、年度の終わりには達成状況や行動プロセス、チームワーク行動について確認し、評価や今後の課題等について共通理解を図ります。

Q　目標に設定していないことは評価しないのか。

A　本県の評価は、設定した目標の達成状況を基に行う実績評価と、職務遂行の過程（プロセス）で発揮された能力及び執務姿勢（意欲）を評価する行動プロセス評価を総合して行います。
　評価者評価においては、被評価者が自己評価シートに記載していないことも含めて、評価領域に関する行動を全体として見て、行動プロセスに関する着眼点に照らして評価を行います。チームワーク行動評価については、選択した重点項目とその他の取組状況について、評価を行います。
　なお、自己評価においては、当初申告で設定していない取組・成果についても、「特筆すべき実践」として自己評価シートの自己評価欄に記載することができます。

Q　チームワーク行動評価についてはどのようなチームについて評価するのか。

A　学年、分掌、教科、係などチームワークで取り組む職務は多岐にわたります。一部に限定せず職務行動全体を評価します。この評価により学校組織全体を考える視点を持つという意識が高まり、知識・技能の共有、伝承などが進められるようにすることが大切です。

県立学校用

「自己評価シート」作成上の基本事項

「自己評価シート」作成における確認すべき基本事項をまとめたものです。

1　当初申告

(1) 基本事項

	確認事項	
1	シートは職に応じた最新のものが使用されているか。	
2	学校名、職名（規則上の職名）、氏名*、年齢、職員番号が正確に記入されているか。	
3	年齢は年度末（３月３１日現在）の年齢になっているか。	
4	在職年数は正確に記入されているか。	⇒【参照１】
5	現所属年数は年度末（３月３１日現在）で記入されているか。	
6	目指す学校像が正確に記入されているか。	
7	キャリア段階は正確に選択されているか。	⇒【参照２】

※　旧姓使用の承認を受けた者は旧姓を記入します。

【参照１】在職年数について

①　本県本採用からの年数です。
　臨時的任用期間、他県本採用及び民間企業等の勤務期間は含みません。

②　年度末（３月３１日現在）の年数です。１年未満は切り捨て。

【参照２】キャリア段階について

①　本県本採用の年数により、キャリア段階を設定します。

②　管理職候補者名簿に登載されている場合は、キャリア段階Ⅲになります。
　※　任期付職員、臨時的任用職員及び暫定再任用職員・定年前再任用短時間勤務職員（以下、「再任用職員」という。）は、キャリア段階・在職年数・所属年数は記入不要です。

(2) 今年度の目標・方策・困難度の設定

	確認事項	
1	正しい評価領域に記入されているか。	
2	目標・方策の設定は適切か。	⇒【参照３】
3	困難度の設定は適切か。	⇒【参照４】

【参照３】目標・方策について

①　評価領域別に原則として１～２項目の目標を設定します。
　※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は、原則１つの領域で目標を設定します。なお、評価領域Ⅰを「教科指導等」とする教諭は、原則として評価領域Ⅰに目標を設定します。

②　目標は３領域で３～６個まで設定できます。
　※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は、原則１つの領域で１～２個の目標を設定します。

③　学年に所属していない教諭も、「学年・学級（ＨＲ）経営・生徒指導等」の評価領域に少なくとも１つの目標を設定します。
　※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は除きます。学年に所属していない教諭が、「学年・学級（ＨＲ）経営・生徒指導等」の目標を１つとした場合には、「教科指導等」又は「その他の校務等」のいずれか一方の目標を

３つまで設定できます。

④　部活動に関する目標を設定する場合は、「学年・学級（ＨＲ）経営・生徒指導等」に、部活動に関する目標と部活動以外の目標の合計２つの目標を設定します。

⑤　目標・方策の設定に当たっては、「努力する」「目指す」「図る」など努力目標的な表現は避け、「～まで達成する」「～を実現する」など具体的に記述するようにします。

【参照４】困難度について

①　目標ごとに困難度を設定します。目標の数と困難度の数は一致します。

②　困難度は「５、４、３」の３段階で設定します。

(3) チームワーク行動における重点項目の設定

	確認事項	
1	該当するキャリア段階に○が記入されているか。	
2	重点項目を２つ選択しているか。	⇒【参照５】

【参照５】重点項目について

①　その年度に重点的に取り組む項目を２つ選びます。

※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は、重点項目は選択しません。

2　達成状況申告

	確認事項	
1	目標の達成状況・方策の取組状況・次年度への課題が適切に記入されているか。	
2	達成度が適切に記入されているか。	⇒【参照６】
3	所見・特記事項が適切に記入されているか。	⇒【参照７】
4	自己評価が適切に記入されているか。	⇒【参照８】
5	チームワーク行動における重点項目その他の取組状況が適切に記入されているか。	⇒【参照９】
6	チームワーク行動についての自己評価が適切に記入されているか。	⇒【参照１０】

【参照６】達成度について

①　目標ごとに「a、b、c」の３段階で記入します。
達成度の数は目標の数、困難度の数と一致します。

【参照７】所見・特記事項について

①　自己評価の理由を記入します。

②　特筆すべき実践がある場合はその事実を記入します。

※　実践…自己評価シート上に載っていない取組・成果

【参照８】自己評価について

①　実績と実践について、「行動プロセスに関する着眼点」を踏まえ、総合的に自己評価をします。

②　領域ごとにまとめて一つ「x、y、z」の３段階で記入します。

【参照９】チームワーク行動における重点項目その他の取組状況について

①　選択した重点項目についての取組状況及びチームワーク行動の推進に向けて日常的に心がけたこと、取り組んだことについて記入します。

※　任期付職員、臨時的任用職員及び再任用職員は、全ての「チームワーク行動に関する着眼点」を参考に、日常的に心がけたこと、取り組んだことについて記入します。

【参照１０】チームワーク行動についての自己評価について

①　「チームワーク行動に関する着眼点」を踏まえ、行動全般を総合的に「x、y、z」の３段階で自己評価します。