

# 教職員全般の資質向上方策について

教職員の資質向上に関する検討委員会

最終報告 -

平成 14 年 7 月

# 目 次

|   |    |
|---|----|
| はじめに                                    | 1  |
| 1 学校教育の現状と課題                            | 2  |
| (1) 学校教育を取り巻く状況                         | 2  |
| (2) 学校・教職員の現状と課題                        | 3  |
| 2 資質向上方策についての基本的な考え方                    | 4  |
| (1) 学校のパワーアップに向けた基本戦略「学校活性化ストラテジー」      | 4  |
| (2) 資質向上方策のあり方                          | 6  |
| 3 学校活性化のための評価・育成システムの基本的な枠組み            | 8  |
| (1) 主体的な目標の設定 - Plan -                  | 8  |
| (2) 目標達成に向けての取り組み - Do -                | 11 |
| (3) 教育活動等の充実・改善、資質能力の向上のための評価 - Check - | 12 |
| (4) 一層の向上・改善へ向けて - Action -             | 15 |
| (5) 管理職等の役割と管理職等に対する評価                  | 16 |
| 4 評価・育成システムの具体的内容                       | 18 |
| (1) 職種・職階の役割に応じた評価・育成システム               | 18 |
| (2) 教職員の評価・育成システムの具体的内容                 | 19 |
| 5 評価・育成システムの実効性を高めるために                  | 22 |
| 6 人材育成システムの具体化に向けて                      | 24 |
| おわりに                                    | 25 |

|    |                             |    |
|----|-----------------------------|----|
| 資料 | 資料 1 「学校活性化ストラテジー・イメージ図」    | 27 |
|    | 資料 2 「評価・育成システムの基本的な枠組み」    | 29 |
|    | 資料 3 「学校教職員の役割」             | 31 |
|    | 資料 4 「校種・職種ごとのシステム比較一覧」     | 33 |
|    | 資料 5 -1 「教員の評価・育成システムの概要」   | 35 |
|    | 資料 5 -2 「フロー図」              | 37 |
|    | 資料 6 -1 「事務職員の評価・育成システムの概要」 | 39 |
|    | 資料 6 -2 「フロー図」              | 41 |
|    | 参考資料 「目標設定・能力評価の例」          | 43 |

|            |        |
|------------|--------|
| < 参考資料 1 > | 検討依頼事項 |
| < 参考資料 2 > | 開催経過   |
| < 参考資料 3 > | 委員名簿   |

## はじめに

子どもたちの健やかな成長は、すべしる市民の願いであり、学校教職員をはじめ、教育委員会等、教育にかかわる者すべての変わらぬ願いである。

本検討委員会は、平成12年7月、大阪府教育委員会から、「教職員全般の資質向上方策」について検討の依頼を受け、先に、喫緊の課題として、早急に対応方策が求められる「指導力不足等教員の資質向上方策」について検討を行い、13年3月に「中間報告」としてとりまとめ、府教育委員会に提言を行った。

平成13年度からは、「教職員全般の資質向上方策」について、学校や民間企業等の現状や先進的な取り組みについての勉強会の後、検討を重ね、13年12月に資質向上方策についての基本的な考え方を「中間整理」としてまとめた。その後、教員を中心に、校長・教頭の管理職や事務職員等、学校教職員の資質向上方策の具体的内容について検討を行い、本年6月には「最終報告(素案)」として、検討内容を公にし、関係者をはじめ、広く府民からご意見をいただいていた。

今日の子どもたちの教育にかかわる課題は、学校だけで解決できるものではなく、教育諸条件の整備にかかわる教育委員会、さらには家庭や地域住民のそれぞれが、それぞれの役割を果たしながら、一体として取り組むことが求められるが、中でも、学校や教職員に寄せられる期待は極めて大きい。

教職員の資質能力は、共通の目標に向かって、それぞれの個性を生かしながら、協力しあい、日々の教育活動を進める中で、相互に啓発され、磨かれ、高められる。すべての教職員がやりがいをもって、意欲的に教育活動に取り組んでいる学校は、子どもたちにとっても魅力ある学校であり、子どもたちが生き生きと活動する学校である。

すべての学校が、子どもにとっても、教職員にとっても魅力ある学校となることを願い、ここに教職員全般の資質向上方策を『最終報告』として取りまとめた。

# 1 学校教育の現状と課題

## (1) 学校教育を取り巻く状況

社会は大きく動いている。国際化をはじめ、科学技術や情報化の進展、少子高齢化などの社会・経済環境の急激な変化は、家庭や地域社会にも大きな影響を与え、子どもたちを取り巻く環境も変化し、子どもたちの行動が大人たちに戸惑いを与えることも少なくない。

以前では、予想し得なかったような子どもたちをめぐる事件や教職員がかかわる事件も起こってきている。次代を担う子どもたちを、ともに育てていかなければならない社会や、子どもが安らぎを取り戻す場所であったはずの家庭において、子どもが傷つけられるような事件も起こってきている。子どもたちが大人社会のひずみによって傷つけられてはならず、子どもたちの豊かな成長を、社会全体として、真剣に考えていかなければならない。

学校、学校教育も変化のうねりの中にある。家庭や地域の教育力の低下が指摘される中で、保護者や地域社会の学校教育に対するニーズも複雑・多様化してきている。特に、近年の厳しい経済環境は、家庭にも、子どもたちの生活にも、さらなる影響を与えつつある。

いじめや不登校、学級崩壊など、早急に解決すべき教育課題に加え、安全管理の面からの学校施設のあり方や管理運営体制などが厳しく問われている。さらに、学校週5日制や新学習指導要領が実施される中で、子どもたちの生きる力の育成はもとより、学力の向上など学校教育の質が鋭く問われている。

変容を見せる子どもたちを前に、学校教育制度をはじめ、施設・設備を含めた学校運営や組織体制が十分機能しているのだろうか。学校教育は、さまざまな教育課題に直面しながらも、変化の時代を主体的に生きる力を持った子どもたちを、しっかりと育てていかなければならない。

今、教育委員会や学校、校長をはじめとする教職員は、その責任を自覚し、一致協力して、家庭・地域と連携しながら、変化の時代に対応していかなければならない。

## (2) 学校・教職員の現状と課題

子どもたちが学び、成長する場である学校は、変化に対応できているのだろうか。平成11年4月に大阪府教育委員会が策定した『教育改革プログラム』等に基づき、府内の学校では、開かれた学校づくりを通して学校改革を進めていくために、子どもたちや保護者・地域住民の声を聞き、学校自らが教育計画の達成度を点検する『学校教育自己診断』をはじめとして、保護者や地域住民が意見を述べる『学校協議会』や、地域の教育コミュニティを形成し、総合的な教育力を活性化するための『地域教育協議会』などの取り組みが実施されてきている。また、分かりやすく楽しい指導をめざし、授業の工夫・改善に向けた研究授業や授業公開、小学校での交換授業や教科担任制、さらには、校種を超えた交流授業や地域の人材による特別授業などの意欲的な取り組みが、教職員の積極的な参画・実践のもと進められている。

これらの先進的な取り組みが、全ての学校で実施されるとともに、日々の学校運営や教育活動に活かされなければならない。教育委員会は、学校の自主性・自律性が確立され、学校自身による改革が一層進められるよう、学校を支援していくことが必要である。

一方、教職員はどうだろうか。日々、精力的に取り組む、成果を上げている教職員も数多いが、時代や子どもの変化に対応しきれない教職員もいるのではないか。経験したことのない子どもたちの変容や保護者の多様なニーズを前に、多忙感の中で戸惑いを覚え、立ち止まってしまったり、課題を一人で抱え込み、思い悩んだりしている教職員もいるのではないか。

教育委員会の学校や教職員に対する支援とともに、教職員の指導・育成者である校長はリーダーシップを発揮して、教職員が相互に協力し合う、開かれた関係を築き、教職員の個性や特技を活かしながら、もてる意欲や能力を引き出し、高めていかなければならない。当面の課題に対応し得る能力に加え、中・長期的な視点で、教職員の職務や経験に応じて、実践者としての力量を高めるとともに、将来の学校教育を担うリーダーや将来の管理職を育てていくことにより、府民の期待に応えていくことが必要である。

そのためには、学校や教職員の研修ニーズに的確に対応し、成果が実践活動に結びつくよう校内・校外の研修制度の充実・改善を図るとともに、日々の職務を通じて、校長等も含めた教職員の能力開発が図られる人材育成のシステムを構築していくことが求められる。

## 2 資質向上方策についての基本的な考え方

### (1) 学校のパワーアップに向けた基本戦略

#### 「学校活性化ストラテジー」

##### トータルな視点での検討

教職員個々人の意欲・資質能力に支えられた活動は、集団での教育活動や、学校全体の教育活動に刺激を与え、組織を活性化する。そのことが、学校の教育力を高め、教育活動を充実させる。一方、教職員の資質能力は、教職員が協力しながら日々の実践活動が進められるような、活性化された職場環境の中で、相互に啓発され、磨かれ、高められる。

また、教職員が、個々人の職務として、あるいは学校・集団の一員として教育活動に参画し、自らの目標や集団の目標を達成していく中で、自己の存在感が高まり、目標に向けての取り組みや成果に対して適正な評価を得ることにより、意欲が一層高められる。

学校が変化の時代に対応していくには、個々人の資質能力だけをとりあげるのではなく、学校全体や個人・集団の目標や教育活動、組織の活性化をトータルな視点でとらえた資質能力の向上方策の検討が必要である。

##### 学校活性化ストラテジー

学校では、多くの教職員が、個人、集団、学校全体などさまざまな形態で、さまざまな活動を展開している。例えば、毎年度当初に目標を定めて計画を立て、その計画に基づいて実践が行われる。時には、現状に応じて計画を変更しながら、目標の達成をめざしていく。そして、年度末には、これまでの取り組みやその結果を総括し、翌年度の計画の策定につなげていく。

この各段階の繰り返しの流れは、個人、集団、学校全体の活動においても、また、年間を通じての活動だけでなく、学期単位、あるいは一時的・短期的な活動においても行われており、一つの実践活動の中でも、小さな各段階の繰り返しが行われている。

目的を達成するために、目標を定めて計画を立て(Plan)、それを実施し(Do)、期間の終了時に計画とのズレや目標が達成できたかを点検・評価(Check)し、次期に向けて調整や改善(Action)を行っていく。『マネジメント・サイクル』

と呼ばれるこの各段階（P D C A）の繰り返しは、すべての活動で、日常的に行われている。

子ども・保護者や、地域住民等外部からの声を受入れながら、学校全体や個人・集団の活動の各段階を活性化することにより、教職員の意識改革、教育活動等の充実・向上、意欲・資質能力の向上、組織の活性化が一体的に図られ、学校のパワーアップにつなげていくという、大局的な方策（学校活性化ストラテジー）の視点をもつことが必要である。

< 資料 1 「学校活性化ストラテジー・イメージ図」参照 >

## (2) 資質向上方策のあり方

### 学校のパワーアップをめざした人材育成システム

資質向上方策として、現在も、教職員の経験に応じた研修や、教育課題や職務・分掌に応じた専門知識・技能の向上を図る研修など、様々な研修が、それぞれの趣旨・目的に沿って、校外・校内で実施されている。今後とも、学校や教職員の研修ニーズに応え得るよう、また、研修の成果が職場で実践活動に着実に結びつくよう、研修制度等の充実・改善を図ることが望まれる。さらに、人材育成・活用の観点から、教職員の研修実績を有効に活用することも重要であり、一層の成果を期待するものである。

しかしながら、すべての教職員を対象に、意欲・資質能力の向上が継続的に図られるのは、教育活動等日々の職務を通じて、具体的な課題について行われる、校長等や先輩・同僚教職員からの指導・助言（OJT [On the Job Training]）や相互評価・相互啓発であり、それは、日々の実践活動の充実・改善に直結している資質向上方策である。また、教職員に対し、中・長期的な視点で、それぞれの職種や特性に応じて、自らの進むべき将来像を描き、その実現のための取り組みを促し、支援できるのは、管理職・管理監督者である校長等である。

また、資質向上は、教職員に対しての働きかけだけで効果があがるものではなく、教職員自らが、自分の職務を振り返り、自らの能力開発や職務内容の向上や改善について、意欲・関心を持つことが不可欠である。教職員の意識改革を最も促すのは、子ども・保護者、地域住民や同僚教職員からの声であり、意欲的な行動につながるためには、これらの声を踏まえた教職員自身の自己評価が重要である。

検討委員会では、子ども・保護者、地域住民や同僚教職員の声を踏まえて、目標・計画策定から実践活動、点検・評価、改善への取り組みという、一連の流れの繰り返し（PDCAサイクル）を通して、継続的・体系的に行われる資質向上方策を、「学校のパワーアップをめざした『人材育成システム』」とした。



人材育成システムの基本となる「目標による管理」と「評価・育成」

子どもたちは、自分の思いを受け止め、意欲的に、真剣に取り組んでくれる教職員に対して目を輝かせる。教職員が自らの役割や子どもたちの状況を踏まえ、教育活動の目標を主体的に設定することは、創意工夫を凝らした、意欲的な実践活動につながる。目標が達成されることにより充実感を得ることができ、そのことが、次の意欲的な取り組みにつながる。

学校では、さまざまな職種・職階の教職員が、学校の機能を分担し、それぞれの役割を担い、子どもたちと直接、あるいは間接的に接しながら、学校の目的を達成するために働いている。それぞれの職種において、自らの役割や状況を踏まえ、主体的に目標を設定することは重要である。また、個々人の目標が、相互に関連し、集団や学校としてのより大きな目標につながっていることにより、他の教職員からの理解と協力、支援を得ることができ、個人の目標だけでなく、学校の目標達成に対しても充実感を得ることができる。

教職員がそれぞれの役割や状況に応じて、学校全体の目標や集団の目標と適合した個人の目標を、自主的・主体的に設定することにより、意欲的な取り組みを促し、校長等は教職員の目標達成を支援する。教職員が目標の達成をめざす中で、教育活動の充実・改善、資質能力の向上、組織の活性化を図るため、『目標による管理』の考え方を人材育成システムの基本とした。

しかし、自分だけや関係者だけでは、往々にして安易な評価に陥り、効果的な改善につながらず、後に大きな問題となる兆しを見逃してしまっているかもしれない。自分自身を客観的に評価することは難しいが、学校には子どもたちがいる。校長をはじめ、同僚教職員がいる。周りには保護者、地域の人たちがいる。これらの人たちの声を聞き、あるいは評価を受けることで、自らを客観的に知ることができる。

「目標による管理」を基本に、目標や計画の達成度や取り組みの過程を、子どもや保護者、同僚教職員など他者の意見を参考に、自ら点検する自己評価と、校長等による評価を行い、教職員の資質能力の向上と教育活動の充実を図るための具体的なシステムを『評価・育成システム』とした。

### 3 学校活性化のための評価・育成システムの基本的な枠組み

< 資料2「学校活性化のための評価・育成システムの基本的な枠組み」参照 >

#### (1) 主体的な目標の設定 - Plan -

##### 学校教育目標等の策定と提示

個々の教職員が力量を発揮し、そのことが、学校全体のパワーアップにつながるためには、それぞれの目標が相互に関連しあい、個々の目標の達成が、集団としての目標、さらには、学校の目標の達成につながるものでなければならない。

校長は、子ども・保護者の意見や、地域住民等外部の学校に対する声を受け止め、また、教育活動の実践者である個々の教職員や集団としての意見を踏まえ、学校づくりのビジョンや学校教育目標、学校経営方針等を策定し、教職員がそれぞれの役割に応じた目標が設定できるよう提示することが重要である。

##### 組織目標に適合した主体的な目標設定

< 参考資料「目標設定・能力評価の例」参照 >

教職員は、学校教育目標や校務分掌・学年等の集団の目標を踏まえ、学校における自らの役割に応じて、重要度、優先度が高いと思われる個人の活動目標や組織の一員としての活動目標を主体的に設定する。

目標は現実的に設定し得る数とし、特定の業務に偏らないようにしなければならない。また、目標に設定されなかった他の業務がおろそかになることがあってはならない。

そのためには、教職員の職務をいくつかの領域に区分し、それぞれに目標を設定することを基本に、個々の学校の状況や個々の教職員の役割に応じて適宜目標を追加できるようにするとともに、教職員の意欲を尊重し、個々人の状況に応じた目標を、自主的に加えられるようにすることも必要である。

また、教職員がより主体的・意欲的に取り組むことができ、管理職をはじめとする教職員の協力・支援が得やすいように、設定した目標には、目標全体の中での優先順位を設定する。

単年度では目標の達成が困難な中・長期的な課題に対しても、積極的な取

り組みがなされるよう、最終的な目標達成に向けた、当該年度ごとの到達段階を目標として設定する。

こうして設定された目標業務の多くは、教職員自身の他の業務と関連しており、また、他の教職員の業務とも関連している。そのため、目標設定外の業務についても意欲的に取り組むことは、目標の達成につながるものであり、また、目標達成に向けての取り組みが、目標設定外業務の充実にもつながる。

### 目標の設定内容

目標の設定内容としては、学校や集団の目標との適合性や、目標達成についての校長等と教職員の相互理解、目標達成に向けての校長等の支援の観点から、必要な事項を記載する。

教職員がめざしている実現したい状況を「目標のねらい」として記載するとともに、達成度の確認のため、目標が達成された場合に想定される、個々具体的な状況や目安を「具体的な到達目標」として記載するなど、校長等と教職員との間での相互理解と納得性を重視し、工夫することが必要である。また、中・長期的な目標については、最終的に実現したい目標とともに、当該年度に到達したい目標を記載する。

目標が達成されたかどうかを教職員自ら、あるいは校長等との間で確認するためには、目標には、できるだけ具体的・客観的な目安が示されている方が好ましいが、目安そのものが目的となり、本来の目標がおろそかになってしまったり、目標が矮小化されてしまうことのないよう、留意する必要がある。

#### < 目標の設定内容 >

|          |                 |
|----------|-----------------|
| 学校教育目標等  | 具体的な到達目標        |
| 目標間の優先順位 | 実施計画（方法・スケジュール） |
| 目標のねらい   | 必要な支援           |

### 目標の自己申告と目標についての面談

教職員は、自ら設定した目標を自己申告した上、校長等と面談し、設定に当たっての考えや内容を説明する。

面談を通じて、教職員の具体的な業務や仕事上の課題や学校運営の現状について、相互に理解を深めた上で、校長は、学校や集団の目標との適合性や本人に求められる役割を考慮し、また、本人の能力の伸長、中・長期的な育成の観点から、教職員と目標について話し合い、取り組みに当たっての同僚教職員等との連携・協力についても留意しながら、目標を確定する。

また、場合によっては、教職員の意欲を尊重しつつ、指導・助言を行い、十分話し合いを行い、目標の変更を促す必要がある。校長等の指導・助言にもかかわらず、目標が学校や集団の目標に明らかに反する場合や、達成の可能性が考えられない場合には、変更させなければならない。学校の置かれている状況や教職員を取り巻く環境、個人の経験や能力、職として求められる役割を踏まえて、本人が努力すれば達成可能な目標が望ましい。

極めて容易に達成できる目標の場合には、達成しても低い評価とすることも必要であり、あらかじめそのことを伝えておく必要がある。逆に、困難な課題に対して、教職員の熱意と努力、高い能力があってはじめて実現されるような、極めて挑戦的な目標は、たとえ達成できなくとも、高く評価し、意欲的な取り組みを促すとともに、職場の活性化に結び付けていく必要がある。

また、面談の際に、目標達成に必要な校長等の支援や同僚教職員の協力、専門的知識・技術の習得など能力開発について話し合うとともに、授業観察など教職員の活動の観察や、進捗状況の把握のための面談の機会等についても予め決めておくことが望まれる。

面談は、個別面談を基本とするが、教職員間の相互理解・相互啓発を促すため、分掌や学年・教科等集団で行うなど、学校の特性を活かして工夫することも考えられる。

## (2) 目標達成に向けての取り組み - Do -

### 目標達成に向けての実践活動

教職員は、同僚教職員と連携・協力しながら、役割として与えられたすべての業務を遂行するが、特に、重要度・優先度が高いとして目標設定した業務については、子どもや保護者、同僚教職員等に意見を求め、自己点検を行いながら、目標達成に向けた取り組みを進める。

### 進捗状況の把握と目標達成への支援

学校全体としての教育活動は、教職員個々の活動の積み重ねであり、校長は、教職員が目標を達成することができるよう、学校経営の責任者として、また、教職員の指導・育成者としての役割を果たしていかなければならない。

このため、校長等は、あらかじめ定められた中間段階での面談のほか、適宜活動状況の把握や話し合いの機会を持ち、必要に応じて指導助言・支援を行い、意欲的な取り組みを促し、目標の達成を支援する。また、目標を達成するために、専門知識や技能を高める必要が生じた場合は、自己啓発の支援や校内・校外研修など、他の教職員の協力も得ながら支援を行う。

面談は、目標設定面談と同様、個別面談を基本とするが、分掌や学年・教科等集団で行うなど、学校の特性を活かして工夫することも考えられる。また、形式にこだわることなく、進捗状況を確認し、必要に応じて時間を取って面談を行うことも考えられる。

### 状況の変化による目標の変更

目標達成が困難になるような、予想していなかった環境や条件の変動があった場合、校長等は、中間段階での進捗状況等の面談の機会だけでなく、教職員と適宜面談を行い、必要に応じて他の教職員の協力も得ながら支援体制を組むなど、目標達成を支援していかなければならない。

支援を行っても目標達成が見込めないような大きな変動があった場合や、当該教職員では対応しきれない状況となった場合には、校長等は、当該業務の今後の対応も踏まえながら、教職員と話し合い、教職員が意欲を持って取り組めるよう、目標を変更することも必要である。

### (3) 教育活動等の充実・改善、資質能力の向上のための評価 - Check -

#### 子ども・保護者や同僚教職員等の意見を踏まえた自己評価

日々の職務の中でも、自ら活動を振り返ることで、改善点を見つけ出すこともあるが、見逃してしまいそうな子どもたちの何気ない振る舞いや、同僚教職員の一言がヒントやきっかけとなり、何をすべきか気づかされることも多い。特に、それぞれの職務の対象となる人たちからの声は、目標や業務の進め方がニーズに応じたものになっているか、点検する上で重要であり、日常的に積極的に聞き出していくことも必要である。

目標の達成状況について、教職員自身が、まず自ら振り返るとともに、子ども・保護者や同僚教職員等の意見を踏まえ、目標の達成についての自己評価を行う。

#### 目標達成度の自己申告と確認のための面談

目標の達成の過程で、仕事を取り巻く環境の変化など、教職員本人の意欲や努力、能力だけでは対応しきれない場合もないわけではない。また、目標が達成されたかどうかは、あくまでも当該期間のみの結果である。

校長等は、今後とも意欲的な取り組みがなされるよう留意しながら、自己申告された目標達成度について、目標設定時の設定内容をもとに、子ども・保護者や同僚教職員等の意見を参考に教職員と面談し、達成度を確認する。

目標が達成された場合には、その取り組みを賛え、次期の目標への積極的な取り組みを促す。目標が達成されなかった場合には、その取り組み姿勢等評価できることは評価した上で、本人の改善意欲を損なうことのないよう、未達成の原因について話し合い、次期の目標が消極的なものとならないよう、指導・助言を行う。

面談は、目標設定面談同様、個別面談を基本とするが、教職員の状況に応じて、分掌や学年・教科等集団で面談を行うなど、学校の特性を活かして工夫することも考えられる。

校長等は、達成度の確認をはじめとする面談の機会をとらえ、学校経営に対する教職員の声を真摯に受け止め、日々の学校運営に活かすとともに、学校教育目標をはじめとする目標や方針等に活かしていくことも重要である。

## 評価方法・内容

評価は、目標を定め計画を立て、実践した結果について、意欲・資質能力の向上や、次期の業務の改善・向上につながるものでなくてはならない。そのためには、教職員にとって分かりやすい、納得性のある評価であるとともに、具体的に資質能力の向上や業務の改善・向上につながるものであることが望ましい。

教職員の職務遂行の結果と取り組みの過程が混同され、結果の善し悪しから、教職員の取り組み姿勢や能力が評価されたり、あるいは、取り組み姿勢や能力だけで、結果に対する評価が左右されたりするようであれば、適正な評価とはいえず、教職員の信頼も意欲も失ってしまうことになり、仕事の改善にも結びつかない。

このため、教職員の職務遂行の結果である目標達成度を「業績」として、職務遂行に際して発揮された具体的な態度・行動や特性を「能力」として、それぞれ絶対評価し、「業績」と「能力」をあわせ、「総合評価」とする。

教職員との共通認識を深め、一面的な評価に陥ることなく、多面的な評価になるよう、学校長等は、子どもや保護者、同僚教職員等の意見を参考に、評価を行う。

「業績評価」「能力評価」「総合評価」とも絶対評価とする。「概ね目標を達成している」場合や「基本的な職務遂行能力を有している」場合を「B」とした「A」「B」「C」の3段階を基本とする。さらに、実践者として指導的役割を担っている教職員の意欲を高めるとともに、将来の学校教育や学校運営を担う人材の育成や動機付けの観点から、それぞれの職務において、極めて高い業績をあげた場合や能力を発揮した場合には、「S」評価とし、指導力不足等を未然に防ぎ、著しい指導力不足や適格性を欠く教職員に厳正に対処する観点から、著しく低い場合やマイナスの場合を、「D」評価とする、「S」「A」「B」「C」「D」の5段階評価とする。

## 業績・能力・総合評価について

### < 業績の評価 >

目標ごとに、あらかじめ設定した「到達目標」を参考に、「目標のねらい」が達成されたかどうか、達成度を確認した上で、個々の目標の優先順位を考慮しながら、「業績」として評価する。

「業績」は、今後の活動の改善点を明確にするためにも、また、子ども・保護者等府民に対し、成果をどれだけ還元することができたかを明確に把握する観点からも、達成に向けての取り組みの過程を考慮せず、客観的に結果に即して評価する。

目標設定時にあらかじめ話し合ったとおり、極めて挑戦的な高い目標については、達成・未達成にかかわらず、一段階高い評価を行い、逆に、極めて容易に達成し得る目標については、一段階低い評価を行う。

また、目標設定外の業務は、原則として業績評価の対象としないが、子ども・保護者等府民の信頼に応えていくために、著しく高い成果(「S」)や、逆に、極めて低い場合、マイナスの場合(「D」)には、評価の対象に加える。

### < 能力の評価 >

< 参考資料「目標設定・能力評価の例」参照 >

目標設定業務か否かを問わず、すべての業務を対象に、職務を遂行していく過程で、効果的・具体的にあらわれた「能力」(態度・行動・特性等)を絶対評価する。

校長等は、日々の職務遂行状況の把握に努めるとともに、面談の機会等を通じて、教職員の置かれている状況や具体的な行動にいたる背景や要因等についても理解に努める必要がある。

「能力」の評価に際しては、目標設定時の職務区分に準じて各領域において求められる態度・行動等を、自己啓発につながるよう、着眼点の例として、あらかじめ具体的に示した上で評価を行う。

子どもたちへの影響や府民の信頼確保、教職員の連携・協力、組織の活性化の観点から、服務規律、モラルに反する態度・行動については、的確に把握し、評価を行う。

### < 総合評価 >

「業績評価」と「能力評価」の結果を踏まえ、総合評価を行う。

多面的な意見を踏まえた評価とするため、評価に際し、子ども・保護者や同僚教職員の意見、その他参考とした事項を記載する。

また、教職員の育成の観点から、今後の育成方針や、育成のための具体的内容を記載する。



#### (4) 一層の向上・改善へ向けて - Action -

##### 改善と次期目標の設定のための開示面談

「評価・育成システム」の信頼性を高め、教職員の資質向上や育成に結びつくためにも、校長等は、評価結果を教職員に伝え、教職員が改善点を自覚し、次期目標の設定に意欲的に取り組むことを促す。

校長等の評価結果と教職員の自己評価は、異なる場合も考えられる。面談において評価結果を開示し、理解・納得が得られるよう、十分に話し合う必要がある。また、校長等の評価結果に対する教職員の異論に対し、適切に対処しうるシステムを用意しておく必要がある。

教職員が目標を達成した場合には、次期の新たなチャレンジを促し、未達成の場合でも、率直に評価結果を伝えた上で、取り組み姿勢を評価するとともに、未達成の原因や今後の課題、解決方法について話し合い、新たな目標設定に向けて支援を行う。

## (5) 管理職等の役割と管理職等に対する評価

### 管理職等の役割と資質能力の向上

#### < 校長 >

校長は、学校の経営責任者として、学校の教育活動にも、教職員の指導育成にも責任をもっている。特に、「評価・育成システム」において、校長の果たす役割は極めて重要である。

校長は、教職員が主体的に目標を設定し、実践に結びつくように、学校の将来ビジョンとともに、学校教育目標や学校経営方針等を提示する。また、教職員の目標設定に際しては、学校の目標との適合性や達成の可能性等についても留意しながら指導・助言を行うとともに、教職員の実践に際しては、目標達成を支援する。

そのためには、開かれた職場風土の醸成に努め、教職員との信頼関係を築くとともに、カウンセリング能力や、人材育成、評価能力の向上を図ることが重要である。

教育委員会は、校長の学校の経営者としての意識や実践的な能力を高めるための研修等を充実させる必要がある。

#### < 教頭・事務(部)長 >

校長を補佐するとともに、教職員と日々接する機会の多い教頭には、教職員の仕事の管理者・支援者としての役割と将来の校長として、校長に準じた能力が期待される。

校長の学校づくりや経営の方針を十分に理解し、教職員の職務に精通するとともに、校長と教職員の間で、学校が組織的、効果的に機能するよう、調整していく能力が求められる。

教育委員会は、管理職としての基本的な能力や学校全般の実務についての能力を高める研修等を充実させ、校長は、日々の指導を通して、教頭として、将来の校長としての育成に努めなければならない。

また、高等学校等に置かれている事務(部)長は、日々、事務職員を管理・監督し、育成にあたる立場にあり、教頭に準じた役割に加え、評価者としての役割と能力が求められる。

## 管理職等に対する評価

教職員の場合と同じく、校長等についても、「目標による管理」を基本にした「評価・育成システム」とするが、その役割・職責から、教職員の場合と異なる対応が求められる。

### < 管理職等の評価（教職員の評価との相違点） >

校長等は、管理・監督者として教職員の職務執行や学校自体に対する責任を持ち、業務の処理能力だけでなく、リーダーシップや危機管理能力等が求められる。

目標の設定区分は、教職員の区分のように職務領域ではなく、管理職あるいは、管理監督者としての職責・役割に応じて区分する。例えば、校長には、学校として教育活動を展開していくための目標等の設定や課題の提示をはじめ、学校組織の運営や人材の管理・育成、地域連携や渉外などの区分が考えられる。

また、能力評価に際しても、教職員の場合、業務に即して能力を区分し、具体的な着眼点の例に基づき評価するのに対し、校長等は、管理職、管理監督者の職責として必要な、さまざまな場面で求められる課題設定・解決能力や組織運営などの能力とする。

学校運営の改善や学校組織の活性化のため、校長等の学校経営等について、教職員から評価を行い、校長等の資質能力の向上を促す方策を組入れることが望まれる。

## 4 評価・育成システムの具体的内容

### (1) 職種・職階の役割に応じた評価・育成システム

校長・教頭・教職員の役割 <資料3「学校教職員の役割」参照>

学校では、教員をはじめ様々な職種の教職員が、相互に連携しながら、それぞれの役割を果たしていくことで、学校が運営され、教育活動が展開されている。

教諭や養護教諭は、教育の実践者として学習の指導や生徒の指導、校務分掌等を行い、事務職員は、学校経営の一つの柱である学校事務を通して学校運営に参画している。さらに、教育環境・教育諸条件の整備を担う技能員、学校給食や食教育に関する中心的な役割を担っている学校栄養職員、教員と連携・協力しながら教育活動にとりくんでいる実習助手、寄宿舍指導員など、さまざまな教職員が、相互に連携しながら、それぞれの役割を果たしている。

また、管理職である教頭は、仕事の管理者、教職員の支援者として学校運営を担い、校長は、学校の責任者として、学校の経営（組織や人の管理）を行っている。

校種・職種に対応したシステム、学校規模等実情に応じた運用

「評価・育成システム」の基本的な枠組みのもと、小・中・高等学校、盲・聾・養護学校等、学校の種類や教職員の職種の実態や特徴に応じたシステムとした。検討委員会では、教員を中心に校長、教頭、事務職員について具体的なシステムを検討してきたが、それ以外の職種についても、教員や事務職員に準じてシステムを構築していく必要がある。

さらに、同じ校種でも個々の学校規模や児童・生徒の状況もさまざまであり、また、職種によっては、市町村や個々の学校によって、担っている役割や実際に行っている業務の範囲に相違があり、システムの運用段階において、柔軟に対応していくことが求められる。

## (2) 教職員の評価・育成システムの具体的な内容

<資料4「校種・職種ごとのシステム比較一覧」参照>

教員(教諭)、教頭、校長の評価・育成システムの具体的な内容

教員(教諭)、教頭、校長のそれぞれについて、「役割・職務」と「目標設定」、「評価」、そしてフォローアップとしての「反映・活用」を「評価・育成システム」の概要として、一覧にまとめた。

<資料5-1「校長・教頭・教員の評価・育成システムの概要」>

また、教員の「評価・育成システム」を例に、年間の流れをフロー図としてまとめた。 <資料5-2「教員の評価・育成システム・フロー図」参照>

### <教頭・校長の役割>

- ・教頭・校長とも、管理職として教員の目標達成の支援者であるが、教頭は、日々教員と接する機会が多いことから、仕事の管理(目標による管理システム)を担い、教員の目標達成度の確認を行うとともに、校長に人事評価についての意見具申を行う。
- ・校長は学校の責任者として人の管理(評価・育成システム)を担い、目標の決定、評価を行い、その結果を教員に開示する。

### <個人目標の設定>

- ・教員は、個人目標を設定し、教頭を通じて校長に設定目標の内容を自己申告する。
- ・校長は、教頭の参画のもと、教員と目標設定面談を行い、指導・助言を行いながら、個人目標を決定する。



### <教育活動の実践・進捗状況の確認>

- ・教員は、目標の達成をめざし、教育活動を実践する。
- ・教頭は、教員が目標達成できるよう、日々指導・助言・支援を行う。また、教頭は、中間段階で、教員と進捗状況についての面談を行う。
- ・校長は、教員の日々の業務を通じて、あるいは授業観察等により、また、必要に応じて面談に加わり、活動状況の把握に努める。



< 目標達成状況の総括・評価 >

- ・教員は、子どもや同僚教職員等の意見を踏まえ、自ら目標達成状況の総括を行う。
- ・教頭は、教員と面談を行い、目標達成状況を確認した上で総括し、校長と情報交換を行う。
- ・教員は、校長と面談を行い、目標達成度の自己評価の結果を説明するとともに、学校運営等に対する意見や教頭の面談内容等への意見を伝える。
- ・校長は、面談に加え、教頭からの人事評価についての意見具申を受け、教頭と意見調整を行いながら、評価を行う。



< 次年度目標への反映 >

- ・校長は、自らの評価結果を教員に開示し、面談を行う。その際、次年度の目標設定に向けての指導・助言を行う。
- ・教頭は、校長と情報交換を行いながら、教員に対し、次年度目標設定に向けての指導・助言を行う。
- ・教員は、人事評価を踏まえ、仕事や自らの課題整理を行い、次年度の目標へ反映する。

事務職員、事務(部)長の評価・育成システムの具体的な内容

事務職員(主事・主査・主幹)、事務(部)長のそれぞれについて、「役割・職務」と「目標設定」、「評価」、そしてフォローアップとしての「反映・活用」を「評価・育成システム」の概要として、一覧にまとめた。

< 資料 6 -1 「事務職員の評価・育成システムの概要」 >

また、高等学校の事務職員の「評価・育成システム」を例に、年間の流れをフロー図としてまとめた。小・中学校については、教員の例に準じる。

< 資料 6 -2 「事務職員の評価・育成システム・フロー図」参照 >

< 事務長・校長の役割 >

- ・事務長・校長とも、管理監督者として、事務職員の目標達成の支援者であるが、事務長は、日々事務職員を指導監督していることから、仕事の管理(目標による管理システム)を担い、事務職員の目標達成度の確認を行うとともに、一次評価を行う。
- ・校長は学校の責任者として人の管理(評価・育成システム)を担い、目標の決定、二次評価を行い、その結果を事務職員に開示する。

## 教員(教諭)、事務職員、教頭、校長以外の職種のシステム

教員(教諭)・事務職員以外の教職員、あるいは他の校種の教職員についても、「評価・育成システム」の基本的な考え方のもと、職務に応じて教員(教諭)・事務職員に準じたシステムとしていく必要がある。

学校栄養職員や実習助手、寄宿舍指導員、技能員など、教員・事務職員以外の教職員の職務は多彩であり、特定の専門分野を担い、学校教育・学校運営に参画している。

学校が活性化されるには、すべての教職員が、学校の運営への参画意識をもって、それぞれの役割を主体的に果たしていくことが不可欠である。システムの運用に当たって、校長等は職種を越えた教職員の連携・協力体制づくりが進められるよう、それぞれの職務の意義・役割を十分理解し、意欲をもって職務にあたることができるよう、指導・助言、支援に努める必要がある。

## 5 評価・育成システムの実効性を高めるために

### 学校活性化ストラテジー、人材育成システムとしての視点

評価は、教職員の良い点をさらに高め、改めるべき点を見つけ、改善し、教育活動の成果や意欲・資質能力をさらに高めていくためのものであり、評価のための評価であってはならない。そのためには、校長等は、教職員の目標が達成される中で資質能力の向上が図られ、学校組織が活性化し、学校の教育活動の充実・向上につながるという視点を常にもつことが必要である。

### 信頼性・納得性あるシステムとするための透明性・双方向性の確保

信頼性・納得性あるシステムでなければ、十分な効果をあげることは期待できない。そのためには、教職員や校長等の評価・育成システムに対する理解度や、制度としての成熟度に配慮しながら、評価結果の開示など透明性の高いシステムとすることが必要である。また、教職員からの校長等の職務遂行に対する評価や、学校経営や学校教育目標等に対する教職員の意見の反映など、双方向性のあるシステムとしていくことが望まれる。納得性を高めるために、面談等の機会を重視するとともに、評価結果に対する教職員の異論に対し、適切に対処しうるシステムを用意しておく必要がある。

### 校長等の資質向上と教職員との信頼関係の構築

校長等と教職員との信頼関係は、日々の学校運営においても、このシステムが効果的に運用されるためにも、極めて重要である。校長等は、日々の学校運営において、公正な態度で、教職員との双方向のコミュニケーションに努めるとともに、魅力ある指導者としてリーダーシップを発揮し得るよう、自己研鑽に努めることが望まれる。教育委員会は、管理職・管理監督者、教職員の育成者としての校長等の資質能力の向上を図るとともに、評価者研修等により、校長等の評価者としての能力を高めていかなければならない。

また、将来の管理職等の人材を養成していくとともに、校長等の任用に際しては、その資質や能力を一層的確に見極めることが必要である。そして、このシステムにより、校長等の資質能力が磨かれ、高められることが期待される。



## 評価結果の活用・反映、資質向上のためのフォローアップ

教職員の努力や創意・工夫が生かされ、教職員が生きがいを感じる学校経営を進めていくには、日々の職務に精力的に取り組み成果を上げた者や、困難な課題に積極的にチャレンジした者、組織的な活動に積極的に参画・協力した者が、正当に評価されることが重要である。

評価結果を、本人の自己啓発や研修・研究支援、キャリア形成支援等のフォローアップに活用するとともに、教職員の意見を学校教育目標等の策定、教育環境・職場環境の改善等、学校経営に活かし、教職員の意欲・資質能力の向上、学校の教育活動の充実に結び付けていくことが必要である。また、意欲的な取り組みにつながるよう、システムの信頼性・納得性を高めた上で、顕彰や処遇等に反映していくことも求められる。

また、極めて低い評価が繰り返され、改善のための支援・指導にもかかわらず、改善への意欲や取り組みがみられない教職員に対しては、子どもたちへの影響や府民の信頼確保、職場の士気への影響の観点から、平成13年3月に、本検討委員会が「中間報告（指導力不足等教員の資質向上方策）」で提言しているように、適切な対応が求められる。

## 資質向上に関する教育委員会の諸施策・制度との整合性

現在も、研修制度をはじめとする資質向上に関する施策・制度が実施されている。人材育成システムとして、これらと効果的に結び付けるとともに、このシステムの導入による成果やニーズを踏まえ、学校を支える様々な教職員の実態に配慮しながら、既存の研修制度等、資質向上方策の充実・改善が図られることが望まれる。

## 校長等に対する教育委員会の支援と評価

システムが円滑に機能していくためには、校長等の資質能力の向上と合わせ、校長等がリーダーシップを発揮しうるよう、学校経営や予算・人事にかかわる権限や裁量権を高めるなど、教育委員会は条件整備に努め、校長等が意欲的に取り組めるような魅力あるポストにすることが求められる。また、校長の評価にあたっては、学校教育や教職員に与える影響の大きさから、その職責の重要性に即した評価が求められる。

## 6 人材育成システムの具体化に向けて

### 教育委員会及び学校関係者等による具体的な検討

この報告の趣旨を踏まえ、府教育委員会において、市町村教育委員会や校種ごとの学校関係者、実務担当者等による、導入に向けた詳細かつ具体的な検討を早急に進められることが望まれる。その際、子ども・府民の視点を忘れることなく、府民の理解の得られるものとされたい。

### 試験的な実施とより実効あるシステムとするための改善

円滑に導入を図るためには、一度にすべてのことを実施するのではなく、この報告の趣旨を踏まえ、基本的な枠組みを押さえた上で、できることから試験的に実施するなど、校長等や教職員の理解を深めていくことが大切である。また、試験的な実施後だけでなく、本格的な実施段階でも、検証・改善を行い、より実効あるシステムとしていくことが望まれる。また、このシステムの多くの部分は、学校において既に何らかの形で実施されているものであり、学校の年間行事や教職員の業務との整合性を図り、一体化され、効率的に実施されることが望ましい。

### 教職員の理解と校長等の評価能力の向上

システムが円滑かつ有効に機能するためには、すべての教職員のシステムに対する正しい理解と校長等の評価の力を高めることが必要である。教育委員会は、システムについて正しい理解を得るために、教職員に対し、周知を図るとともに、校長等の評価能力を高めるための研修を行う必要がある。

### 市町村教育委員会の積極的な取り組みへの働きかけと支援

小・中学校など市町村立学校については、実施主体が各市町村教育委員会となると考えられる。府教育委員会は、市町村教育委員会との連携を密にし、資質向上方策、学校活性化方策としてのこのシステムを有効に機能させるため、市町村教育委員会において、主体的な取り組みがなされるよう、個々の市町村の状況に留意しながら、働きかけと支援を行うことが望まれる。

## おわりに

学校にかかわる事件や、新学習指導要領、学校週5日制の実施などを契機に、学校や学校教育、教職員に対し、府民からの厳しいまなざしがある。それは、社会や地域、家庭が、複雑で困難な教育課題を抱える中で、学校や学校教育、教職員に対する期待と関心が高まっている表れでもある。

今日の教育課題は、教職員の努力だけでなく、教育委員会、学校、保護者、地域が、それぞれの担っている責任を果たし、相互の連携・協力のもと、解決を図っていかなくてはならない。そのためにも学校は「開かれた学校」をめざして教育活動の透明性を高める必要がある。学校から情報を発信し、多方面からの意見や評価を受入れ、そのフィードバックとして工夫改善を重ねるという双方向性のある、開かれた関係が欠かせない。

学校では、子どもたちの豊かな成長を願い、多くの教職員が使命感を持って日々の職務に精力的に取り組んでいる。学校内においても、子どもや保護者等多方面からの声を受入れながら、校長と教職員との一層開かれた関係を築き、相互啓発が図られることにより、学校の組織としての教育力が高められ、個々の教職員のもてる力量が発揮される。

検討委員会では、教職員一人ひとりが地域社会の中で、学校教育を担っていることに誇りと生きがいをもち、職務に意欲的に取り組み、学校が府民の信頼と期待に応えていくことを願い、ここに、教職員の資質向上方策についての『最終報告』をとりまとめた。府教育委員会として早急に具体化を図られることを要望する。