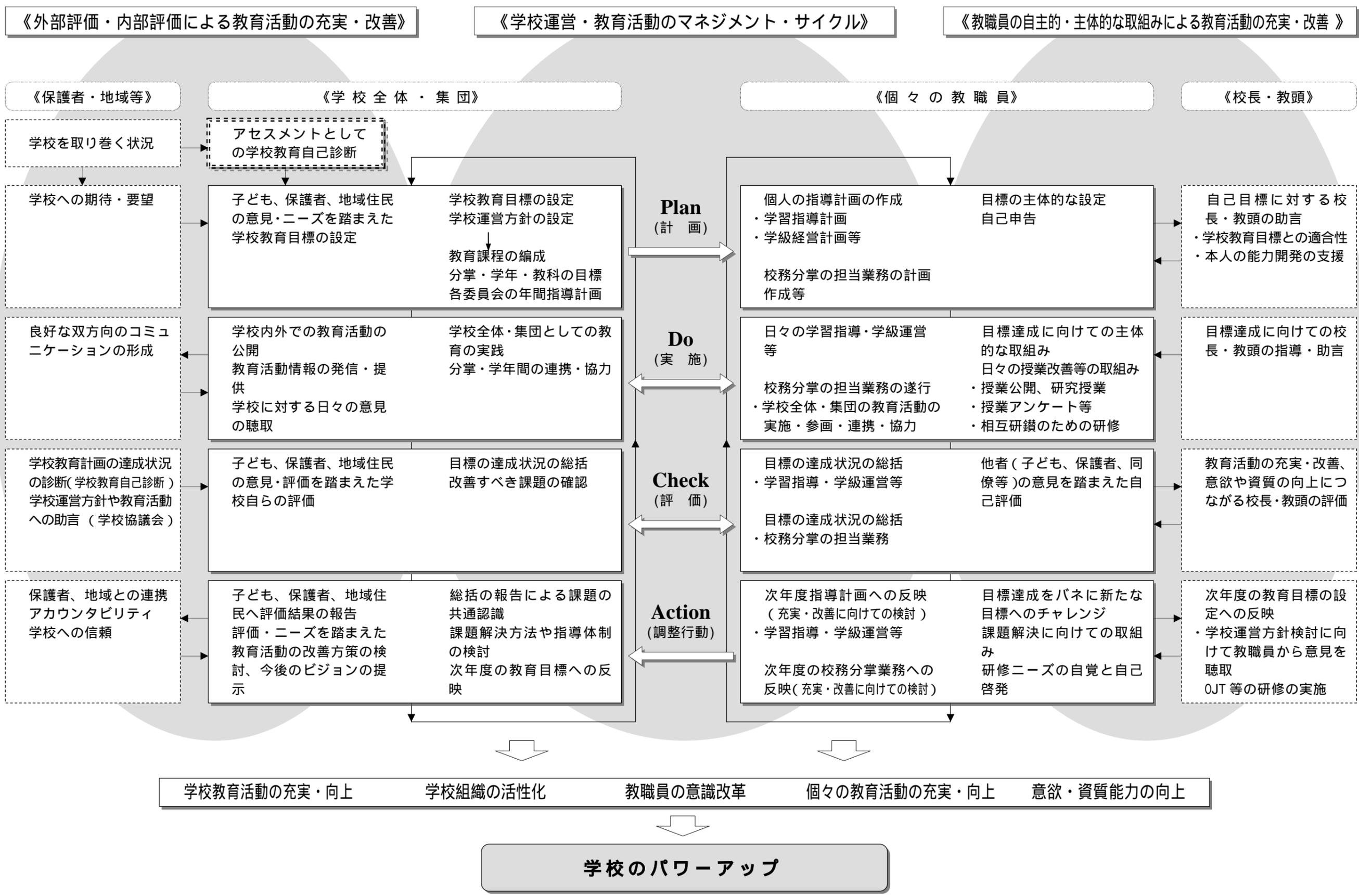
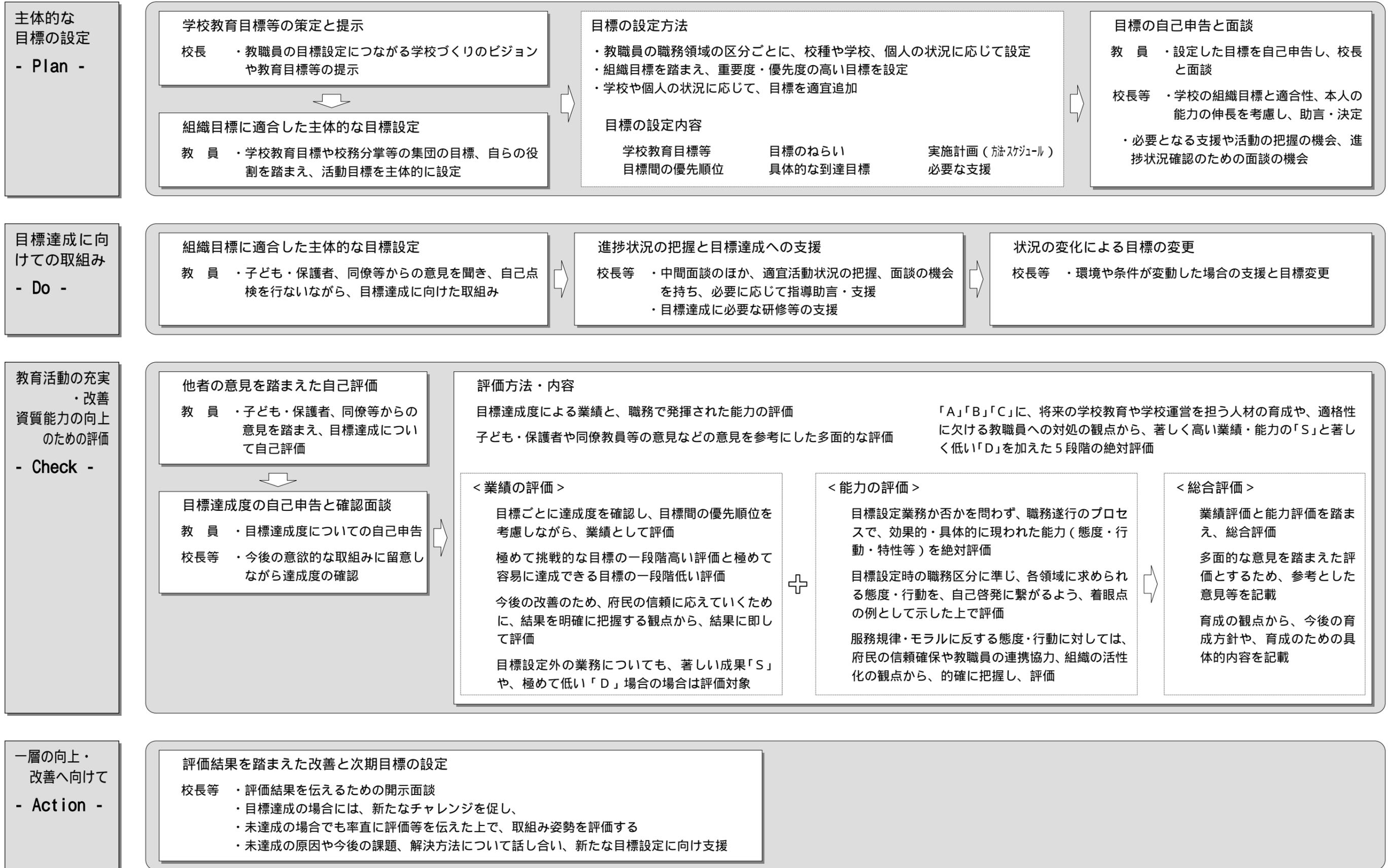


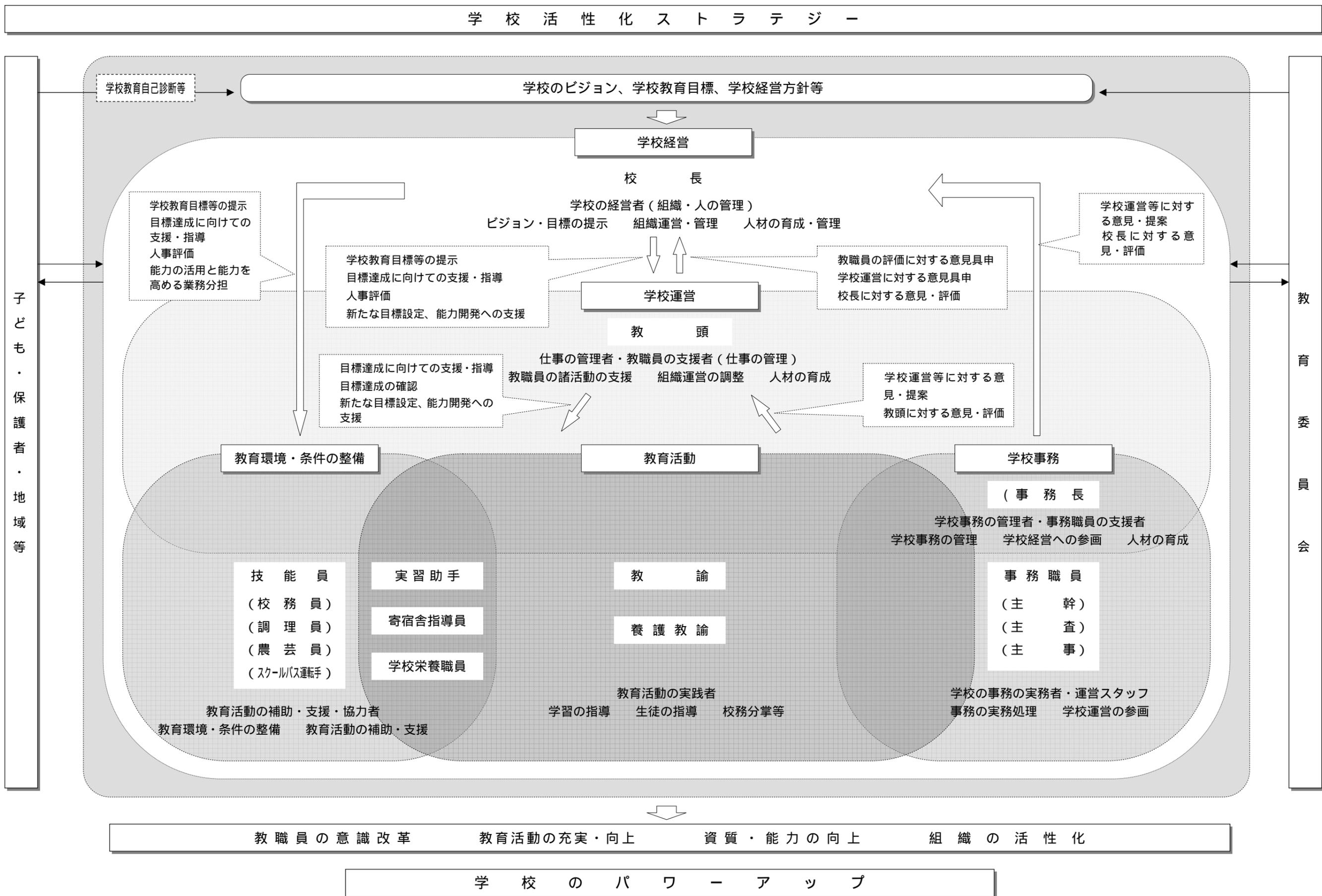
学校活性化戦略・イメージ図 - 学校運営・教育活動のマネジメント・サイクルの活性化 -



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 ~ 教員の例 ~



学校教職員の役割



校種・職種ごとのシステム比較一覧

他の校種・職種については、職務に応じて教員・事務職員の例に準じて設定

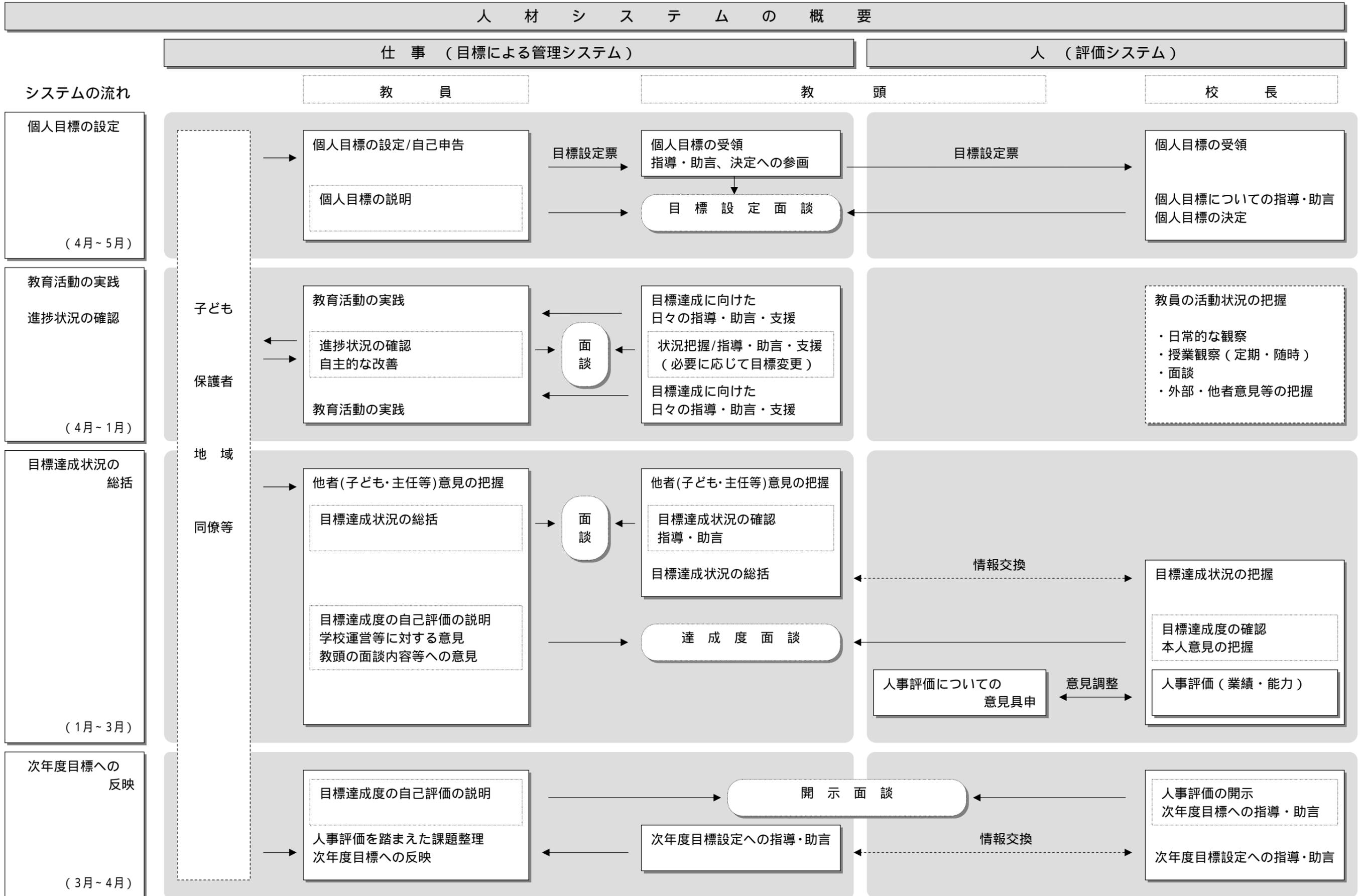
		小 学 校 ・ 中 学 校			
		教 諭	事務職員	教 頭	校 長
役割		教育の実践者	学校事務の実務者 運営スタッフ	仕事の管理者 教職員の支援者	学校の経営者 組織・人の管理者
目標による管理	目標設定	教育目標等に即した主体的な目標設定・自己申告			
	目標区分	学習の指導 生徒の指導 校務分掌等	総務 財務・管財 学務 人事・給与	教育活動・学校事務 の進行管理 組織運営の調整 人材育成・サービス指導	教育活動の展開 学校組織の運営 人の管理・育成 地域連携・渉外
	目標数	目標区分ごと + 学校の状況・個人職務内容の状況に応じ設定			
	面談者	校 長 (+ 教 頭)	校 長	教 委	
進捗状況面談 (達成支援)		教 頭 (校 長)	校 長	教 委	
評価(内容等)	業績評価	設定目標の達成度を業績として評価 外部・他者の意見を踏まえた自己評価・自己申告			
	能力評価	職務遂行上あらわれた態度・行動 業務(目標)区分に即した着眼点の例示 目標外業務含む	職務遂行上あらわれた態度・行動 管理職として必要な能力 目標外業務含む		
	評価基準	S・A・B・C・D の5段階評価			
評価(方法等)	達成度面談	教 頭 (意見具申)			
	達成度面談	校 長 (評 価)	校 長 (評 価)	教 委 (評 価)	
	参考意見	子ども・保護者等 (自己評価)	他の教職員等 (自己評価)	教職員 学校教育自己診断等	教職員・教頭 学校教育自己診断等
評価(双方向)	被評価者の意見の反映	学校運営等に対する意見・提案	教頭・校長に対する意見	学校運営への支援	
	開示面談	校 長 (+ 教 頭)	校 長	教 委	
	評価等に対する意見	意見具申について： 校 長 / 評価について： 教 委			
反映・活用	教育活動・事務管理等 能力開発 処遇等				

		高 等 学 校 ・ 盲 ・ 聾 ・ 養 護 学 校				
		教 諭	事務職員	事務(部)長	教 頭	校 長
役割		教育の実践者	学校事務の実務者 運営スタッフ	学校事務の管理者 事務職員の支援者	仕事の管理者 教職員の支援者	学校の経営者 組織・人の管理者
目標による管理	目標設定	教育目標等に即した主体的な目標設定・自己申告				
	目標区分	学習の指導 生徒の指導 校務分掌等	庶務・人事 給与 授業料徴収 予算 管財 等	学校経営への参画 学校事務の管理 事務職員の育成・ サービス指導	教育活動の進行管理 組織運営の調整 人材育成・サービス指導	教育活動の展開 学校組織の運営 人の管理・育成 地域連携・渉外
	目標数	目標区分ごと + 学校の状況・個人職務内容の状況に応じ設定				
	面談者	校 長 (+ 教 頭)	校 長 (+ 事務長)	校 長 (+ 教 頭)	校 長	教 委
進捗状況面談 (達成支援)		教 頭 (校 長)	事務長 (校 長)	校 長	教 委	
評価(内容等)	業績評価	設定目標の達成度を業績として評価 外部・他者の意見を踏まえた自己評価・自己申告				
	能力評価	職務遂行上あらわれた態度・行動 業務(目標)区分に即した着眼点の例示 目標外業務含む	職務遂行上あらわれた態度・行動 管理職・管理監督者として必要な能力 目標外業務含む			
	評価基準	S・A・B・C・D の5段階評価				
評価(方法等)	達成度面談	教頭(意見具申)	事務長(一次評価)			
	達成度面談	校長(評価)	校長(二次評価)	校長(評価)	教委(評価)	
	参考意見	子ども・保護者等 (自己評価)	他の教職員等 (自己評価)	教職員・教頭 学校教育自己診断等	教職員・事務長 学校教育自己診断等	教職員・教頭・事務長 学校教育自己診断等
評価(双方向)	被評価者の意見の反映	学校運営等に対する意見・提案	事務長・教頭・校長に対する意見	学校運営への支援		
	開示面談	校 長 (+ 教 頭)	校 長	教 委		
	評価等に対する意見	意見具申(一次評価)について： 校 長 / 評価・二次評価について： 教 委				
反映・活用	教育活動・事務管理等 能力開発 処遇等					

校長・教頭・教員の評価・育成システムの概要

		校 長	教 頭	教 員
役割・職務		学校の経営者（組織・人の管理） 〔 ・校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。 〕 （学校教育法 § 28 ）	教員の仕事の管理、支援者 〔 ・教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。 〕 （学校教育法 § 28 ） 〔 ・教頭は、校長に事故あるときは、その職務を代理し、校長が欠けたときはその職務を行なう。 〕 （学校教育法 § 28 ）	教育の実践者 〔 ・教諭は、児童（生徒）の教育をつかさどる。 〕 （学校教育法 § 28 ）
目標による管理 自己申告と面談		目標区分 教育活動の展開： ビジョン・学校目標等の策定と実現のための課題・方向の提示 学校組織の運営： 組織・分掌の編成、予算の配分、施設・設備等の有効活用等条件整備 人の管理・育成： 人事配置（異動）、人材育成、キャリア形成支援、服務監督、人事評価 地域連携と渉外； 保護者・地域等との連携、外部との渉外業務	目標区分 教育活動の進行管理： 学校教育目標の実現に向けた教員の教育活動の支援・指導と進行管理 組織運営の調整： 教員や校内組織の活動の円滑化を図り、校長の組織運営を補佐する。 人材育成・服務指導： 教員へのOJT、自己啓発支援、日常的な服務指導	目標区分 学習の指導： 教科、道徳、総合的な学習の時間、自立活動等での指導・研究・研修 生徒の指導： 学級活動等特別活動、課外活動等における生徒の指導（含む進路指導等）・研究・研修 校務分掌等： 学年、分掌、委員会組織の活動
評 価	評価の目的	評価の目的 中長期的な教育目標と年度計画を明確にした上で、人材の育成・活用による教育活動・学校運営の成果を適正に評価することにより、学校教育目標の着実な具現化、府民の信頼の確保を図る。 併せ、校長の経営能力の向上を図る。	評価の目的 校内組織の運営、仕事の進行管理の成果（教員の目標達成）を適正に評価することにより、校長の経営方針に沿った、教育活動の展開と教員の資質能力の向上を図る。 併せ、教頭の管理職としての資質能力の向上を図る。	評価の目的 教員の教育活動を適正に評価することにより、教育活動の改善や新たな取組みへの意欲を喚起し、教員の自己啓発を促し、資質能力の向上と教育活動の充実、組織の活性化を図る。
	業績評価	評価基準 設定目標の達成度を業績として、絶対評価を行なう。 学校としての教育活動の成果も対象とする。	評価基準 設定目標の達成度を業績として絶対評価を行なう。 著しく高い（低い）業績については、評価を行なう。	評価基準 設定目標の達成度を業績として絶対評価行なう。 著しく高い（低い）業績については、評価を行なう。
	能力評価	評価基準 設定目標の達成プロセス（取組み姿勢や経営能力）を中心に、面談を通して評価する。 評価区分は、目標設定区分ではなく、校長として必要な能力とする。 ・課題設定・解決能力 ・組織運営能力 ・教員の指導育成 〔 ・リーダーシップ ・危機管理能力 ・全校的視点・府民の視点 〕	評価基準 目標設定以外の業務も含め、職務遂行上、具体的にあらわれた態度・行動を絶対評価する。 評価区分は、将来の校長育成の観点から、目標設定の区分ではなく、管理職として必要な能力とする。 ・課題の把握と解決方策の提示 ・校務の調整、組織運営 ・教員の指導育成	評価基準 目標設定以外の業務も含め、職務遂行上、具体的にあらわれた態度・行動を絶対評価する。 目標設定領域の職務区分に準じ、各領域に求められる態度・行動を、自己啓発に繋がるよう、着眼点として予め示した上で評価を行なう。
	評価者	評価者 教育委員会（教育長）	評価者 校長	評価者 校長
多面評価 (参考意見)	参考意見 教頭 教員等	参考意見 学校運営等に対する評価 学校教育自己診断等	参考意見 学校運営等に対する評価 学校教育自己診断等	意見具申 教頭 参考意見 子ども、保護者等（自己評価）
反映・活用	反映・活用 教育活動（教育目標、経営方針等の策定・改訂） 能力開発（自己啓発・研修） 処 遇 等	反映・活用 教育活動（教育目標等の策定、職場環境の整備への参考） 能力開発（自己啓発・研修・研究支援、キャリア形成支援） 処 遇 等	反映・活用 教育活動（教育目標等の策定、職場環境の整備への参考） 能力開発（自己啓発・研修・研究支援、キャリア形成支援） 処 遇 等	

「教員」の 評価・育成システム・フロー図



事務職員の評価・育成システムの概要

小学校・中学校

事務職員（主事・主査・主幹）

役割・職務	学校事務の実務者・運営スタッフ ・事務職員は、事務に従事する。（学校教育法 § 28 ）
目標による管理 自己申告と面談	目標区分 総務 財務・管財 学務 人事・給与 学校の経営スタッフとしてのキャリア形成につながる、個々の事務職員に応じた目標設定の指導・助言 学校の規模や、事務執行体制の実情に応じて、市町村教育委員会で設定
評価	評価の目的 事務職員の職務遂行状況を適正に評価することにより、的確な業務の執行を確保するとともに、事務改善等への意欲を喚起する。併せ、事務職員の資質能力の向上を図る。 学校事務職員としての専門性を生かした学校運営への参画を促し、学校教育の充実・組織の活性化を図る。
	業績評価 評価基準 設定目標の達成度を業績として絶対評価を行なう。 設定目標以外でも著しく高い（低い）業績については、評価を行なう。
	能力評価 評価基準 目標設定以外の業務も含め、職務遂行上、具体的にあらわれた能力（態度・行動）を絶対評価する。 目標設定領域の職務区分に準じ、各領域に求められる態度・行動を、自己啓発に繋がるよう、着眼点として予め示した上で評価を行なう。 < 着眼点等の例 > ・各目標設定領域とも共通して、次のような着眼点が考えられる。 適正かつ計画的な事務処理 上司・教職員等との連携 例外的な事案に対する適切な対応 改善に向けての取組み ・職階に応じて、留意点を設ける。 計画性・研究心 指導力・判断力 折衝力・調整力 協調性・規律性 → 積極性・責任感 → 全校・全市的な視点・革新性
評価者	評価者 校長
多面評価 （参考意見）	意見具申 参考意見 教頭 他の教職員等（自己評価）
反映・活用	反映・活用 事務管理（事務改善、学校運営の充実） 能力開発（自己啓発・研修・研究支援、キャリア形成支援） 処遇等

高等学校（全日制）・盲・聾・養護学校

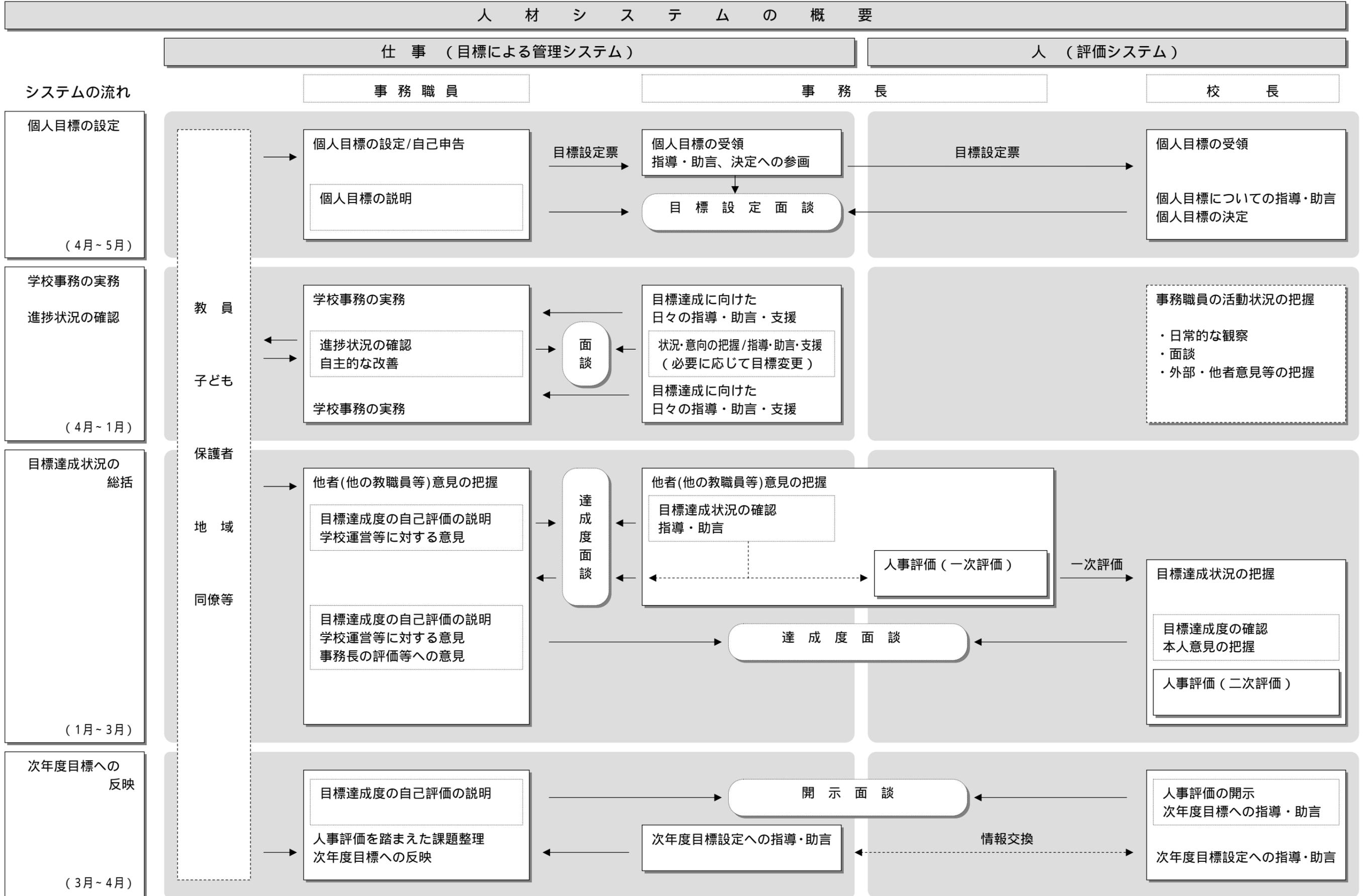
事務職員（主事・主査）

事務（部）長

学校事務の実務者・運営スタッフ ・事務職員は、事務に従事する。 （学校教育法 § 28 、 § 51、 § 76 ）	学校事務の管理者・支援者 ・高等学校には事務長を置くものとする。 ・事務長は、校長の監督を受け、事務をつかさどる。 （学校教育法施行規則 § 56 の三、 § 73 の十六 ）
目標区分 庶務・人事業務 授業料徴収業務 管財業務 給与業務 予算業務 等 本人のキャリア形成につながる、個々の事務職員に応じた目標設定の指導・助言	目標区分 学校経営への参画： 学校教育目標の実現に向けた教育活動の支援 学校事務の管理： 学校事務の適正・効率的な執行の管理 人材育成・サービス指導： 事務職員へのOJT、自己啓発支援、日常的なサービス指導
評価の目的 事務職員の職務遂行状況を適正に評価することにより、的確な業務の執行を確保するとともに、事務改善等への意欲を喚起する。併せ、資質能力の向上を図る。 学校事務職員としての専門性を生かした学校運営への参画を促し、学校教育の充実・組織の活性化を図る。	評価の目的 学校事務の職務遂行状況を適正に評価することにより、的確な業務の執行を確保するとともに、事務室運営の改善等への意欲を喚起する。併せ、資質能力の向上を図る。 事務長としての専門性を生かした学校経営への参画を促し、学校教育の充実・組織の活性化を図る。
評価基準 設定目標の達成度を業績として絶対評価を行なう。 設定目標以外でも著しく高い（低い）業績については、評価を行なう。	評価基準 設定目標の達成度を業績として絶対評価を行なう。 設定目標以外でも著しく高い（低い）業績については、評価を行なう。
評価基準 目標設定以外の業務も含め、職務遂行上、具体的にあらわれた能力（態度・行動）を絶対評価する。 目標設定領域の職務区分に準じ、各領域に求められる態度・行動を、自己啓発に繋がるよう、着眼点として予め示した上で評価を行なう。 着眼点・留意点の扱いは小・中学校の事務職員に準じる。	評価基準 目標設定以外の業務も含め、職務遂行上、具体的にあらわれた能力（態度・行動）を絶対評価する。 評価区分は、学校事務の責任者の観点から、目標設定の区分ではなく、管理・監督者として必要な能力とする。 ・課題の把握と解決策の提示 ・教育活動等との調整、組織運営 ・事務職員の指導育成
評価者 事務長（一次評価） 校長（二次評価）	評価者 校長
参考意見 他の教職員等（自己評価）	参考意見 事務職員（主事・主査） 他の教職員等（自己評価）
反映・活用 事務管理（事務改善、学校運営の充実） 能力開発（自己啓発・研修・研究支援、キャリア形成支援） 処遇等	反映・活用 事務管理（事務改善、事務職員の育成、学校運営の充実） 能力開発（自己啓発・研修・研究支援、キャリア形成支援） 処遇等

「事務職員」の 評価・育成システム・フロー図

小・中学校の事務職員については、教員の例に準じる。



設定目標・能力評価の着眼点等の例

設定目標の例

高校2年・英語担当教諭（学習の指導）の例

学校教育目標 ・自ら学び、考え、行動する『生きる力』をはぐくむ教育の展開

年度重点目標
教科の目標 ・学習活動で得たものにより、自分の可能性が広がることを、参加・体験型の授業の中で気づかせ、積極的な学習態度を培う。

領域・優先順位 ・領域 学習の指導 ・優先順位 1

ね ら い ・（英語が使えるようになることの関心は高いが、授業での英語に難しさを感じている生徒たちに）コミュニケーションを重視した他校との英文手紙等の交換活動を通して、英語学習への関心を高める。

・多少のミスがあっても、全体として考えていることが伝わることを重点に指導し、知っている語彙や表現を増やすことにより、自分の考えが伝えられること、そのことが相手の反応を引き出すことを体験させ、英語学習への意欲を高めるとともに、まとまった量の英作文が書ける力をつける。

到達目標 ・交換活動の最終月には、ほぼ全員が、最低70語程度の英作文を書くことができる。

・最後にグループで英字新聞を作成し、ほぼ全員が、紙面構成に応じた内容の英文を書くことができる。

実施計画 ・4月中に、交換活動を行う学校を決定し、提携を結ぶ。

・5月中旬までに、提携校と具体的な内容・方法を定める。

・5月中に、交換テーマを生徒たちに決めさせる。その際、授業に関する問いも含めた生徒アンケートを実施する。

・6月～1月の間に月一度の割合で英文手紙等の交換を行う。

・11月に、交換活動の成果として作成する両校共同作品の英字新聞のテーマを生徒に決めさせる。その際、交換活動と授業に関する質問も含めた生徒アンケートを実施する。

・1～2月に、グループごとに、記事の交換をし、英字新聞を作成、校内に展示する。（場合により作品コンテスト）

・2月末に、当初からの作文をもとに振り返りを行い、生徒に達成感をもたせ、学習意欲を高める。

必要な支援 ・ネイティブの豊かな表現を使ってみたいという、生徒の気持ちに応えるため、期間中月に一度の英語指導助手による指導

・作成した英字新聞の展示場所の確保と他学年を担当する英語教員による授業等での活用

能力評価の着眼点等の例

				能力の判断基準のイメージ	
区分	着眼点	着眼点の例	評価	評定	
学 習 指 導	授業の研究	授業実践での自らの課題や授業の特徴を把握し、研究テーマを設定している。校内外の研修機会を活用し、習得した専門知識や指導技術を、研究授業や、授業の実践に結び付けている。	満たしている 満たしていない	(評定) S A B C D (理由)	
	授業の準備	前回の学習内容や児童生徒の状況を踏まえて、明確な目標を定め、指導項目、学習活動を、段階（導入、展開、まとめ）を追って設定している。授業内容の関連情報を収集し、各段階の学習活動に応じた学習形態、指導方法、教材教具を選択している。	満たしている 満たしていない		
	計画的・効果的な授業展開	個々の児童生徒の学習態度や応答に留意しながら、計画的に授業を進めている。指導に際しては、教材教具の特性をよく理解し、有効に活用し、発問やヒントで変化をつけ、分かりやすい表現で学習内容を教えている。	満たしている 満たしていない		
	臨機応変な授業展開	計画どおり授業が進まない状況においても、児童生徒が混乱しないよう、指導項目や学習活動を適宜変更し、対処している。また、その原因を見つけだし、中・長期的な視点での対応策を講じている。	満たしている 満たしていない		
	授業の改善	日々の授業を振り返り、同僚教員や管理職との情報交換を密にし、自らの授業の課題を把握している。個人で対処すべき課題は、自己啓発に努め、同僚教員や管理職とともに対処すべき課題は、相互協力している。	満たしている 満たしていない		
学	生徒理解と課題の把握	学校全体、学級全体の課題を理解し、かつ、個々の児童生徒の状況を把握している。「学級経営」「生徒指導」「進路指導」など教育活動ごとの中・長期的な目標を理解した上で、課題を把握し、指導にあたっている。	満たしている 満たしていない	(評定) S A B C D (理由)	



(評 定) S A B C D

(評定の理由)

評価規準

- 「S」 極めて優れている
- 「A」 十分な職務遂行能力を有している
- 「B」 基本的な職務遂行能力を有している
- 「C」 基本的な職務遂行能力を満たしていないところがある
- 「D」 極めて不十分である