

Ⅲ 業績評価

1 業績評価（自己申告）書について

（1）目的

「業績評価」は、教職員自らが組織目標に基づいて、自己の1年間の目標を設定し、それを自らが評価・申告を行い、評価者がその業績をプロセスを踏まえて適正に評価することにより、教職員の自主的・意欲的な業務への取組を促し、組織目標の着実な達成を図るとともに、教職員一人一人の意欲や資質の向上、使命感の高揚、能力開発を図ろうとするものです。

※ 業績評価では、教職員は、組織目標（学校経営目標や、各学部、各学年・各教科等の分掌組織の目標）を踏まえて目標を設定します。単に自分がやりたいからという理由のみで目標を設定することは不適切です。

（2）対象職員

県立学校教職員及び県費負担教職員

（判定期間中に1月以上勤務している職員に限る。臨時的任用職員及び非常勤職員（再任用短時間勤務を除く。）を除く。）

※ 派遣等により、長期間学校に勤務しない職員については、Q&A 1-9を参照してください。

（3）実施期間

毎年4月1日から翌年の3月31日まで

（4）申告基準日及び面談実施期間

区 分	申告基準日	面談実施期間※
当初申告（年間目標設定、達成の手立て（上半期）設定）	4月1日	4月～5月
中間申告（上半期評価、達成の手立て（下半期）設定）	9月30日	9月中旬～10月 （管理職員は9月中旬～10月中旬）
最終申告（下半期評価）	3月31日	1月～2月中旬 （管理職員は1月中）

※ 評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

（5）面談実施日の記録

校長は、面談を行った後、業績評価（自己申告）書に、面談実施日を記載してください。

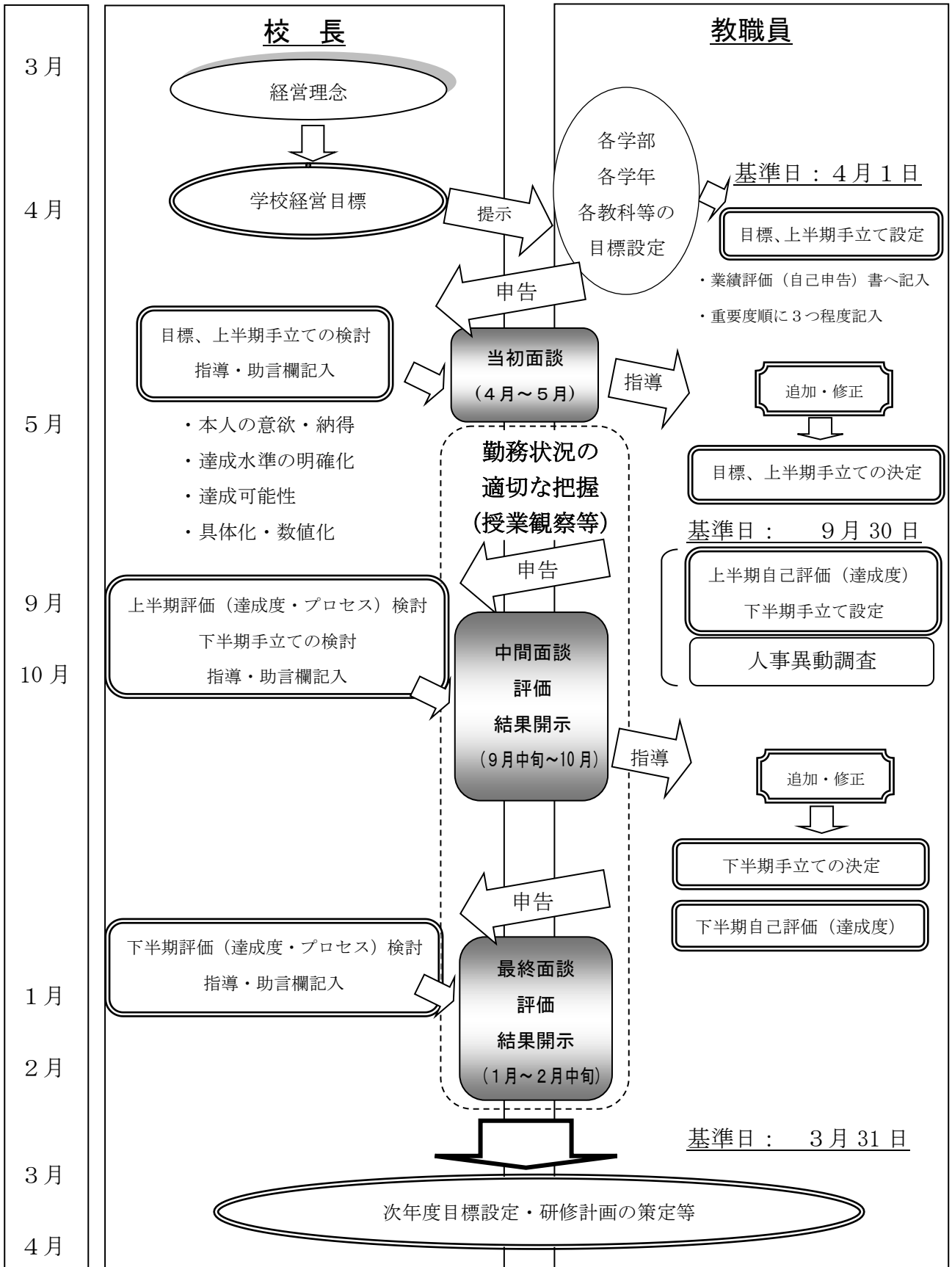
(6) 評価者及び面談者

被評価者	県立学校		市町立学校	
	業績評価 評価者	業績評価 面談者	業績評価 評価者	業績評価 面談者
校 長	教育長	教育長が指名する 職員	市町教育 委 員 会	市町教育委員会が 指名する職員
事務部長	教育長	教育長が指名する 職員	—	—
教 頭	校 長	校 長	校 長	校 長
総括事務長 事務長	校 長	校 長	校 長	校 長
部 主 事	校 長	校 長	—	—
主幹教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
指導教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
教 諭 講 師	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
養護教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
栄養教諭	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
主任実習助手 実 習 助 手	校 長	校 長 又は 教 頭	—	—
主任寄宿舎指導員 寄 宿 舎 指 導 員	校 長	校 長 又は 教 頭	—	—
栄養主幹 栄養主任 栄 養 士	校 長	校 長 又は 教 頭	校 長	校 長 又は 教 頭
事務主幹 事務主任 主 事	校 長	校 長 又は 事 務 部 長 総括事務長 事 務 長	校 長	校 長 又は 総括事務長 事 務 長
栄養主幹 栄養主任 栄 養 士 (共同調理場)	—	—	市町教育委員会	市町教育委員会 (場長又は共同調 理場の指揮監督 をする者も可)

※1 分校においては教頭を分校長に読み替える。

図3

学校における「業績評価」実施方法の概要



※ 面談については、評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

2 「業績評価」の実施方法

(1) 自己目標の決定

マネジメントサイクルP（計画）→D（実践）→C（評価）→A（改善）の「P（計画）」に当たる重要な部分になります。

所属の組織目標を十分に理解し、組織目標を達成するために教職員個々の分掌や能力に応じて、当該年度に特に重点的に取り組む内容について、自己目標を設定します。

校長（共同調理場においては場長等）としては、具体的で検証可能な学校経営目標を設定して提示をすることが大切になります。また、面談を通して自己目標が具体的に数値化されたもの、あるいは、「何を、いつまでに、どのように」といったスケジュール化されたものとなるよう指導することも重要です。

この際に、教職員の個性、能力等を十分に把握し、意欲を喚起させるような一人一人の教職員に応じた指導が求められます。



目標の設定に当たっては、まずは組織の長である校長がビジョンとしての学校経営目標を具体的に示し、その実現のために、教頭や事務長等、部主事、主幹教諭、指導教諭あるいは各主任が学年や分掌ごとに果たすべき目標を詳細かつ具体的に設定します。教職員一人一人の目標は、こうした学校全体としての目標を十分に踏まえて設定されること、すなわち「目標の連鎖」が重要です。

したがって、校長や教頭は分かりやすく、より具体的な目標を自ら設定し、それを所属職員にきちんと説明することを心掛けるとともに、教職員一人一人の目標設定に積極的に関わる必要があります。

《目標設定の例（学習指導関係）》

【学校経営目標】（校長設定）

・学力向上に重点をおき、特色ある学校づくりを推進する。

【分掌等目標】（主任設定）

・生徒に家庭学習時間を1、2、3学年別に最低2、3、4時間確保させ、学習週間を身に付けさせる。

【自己目標】（教諭（2学年）設定）

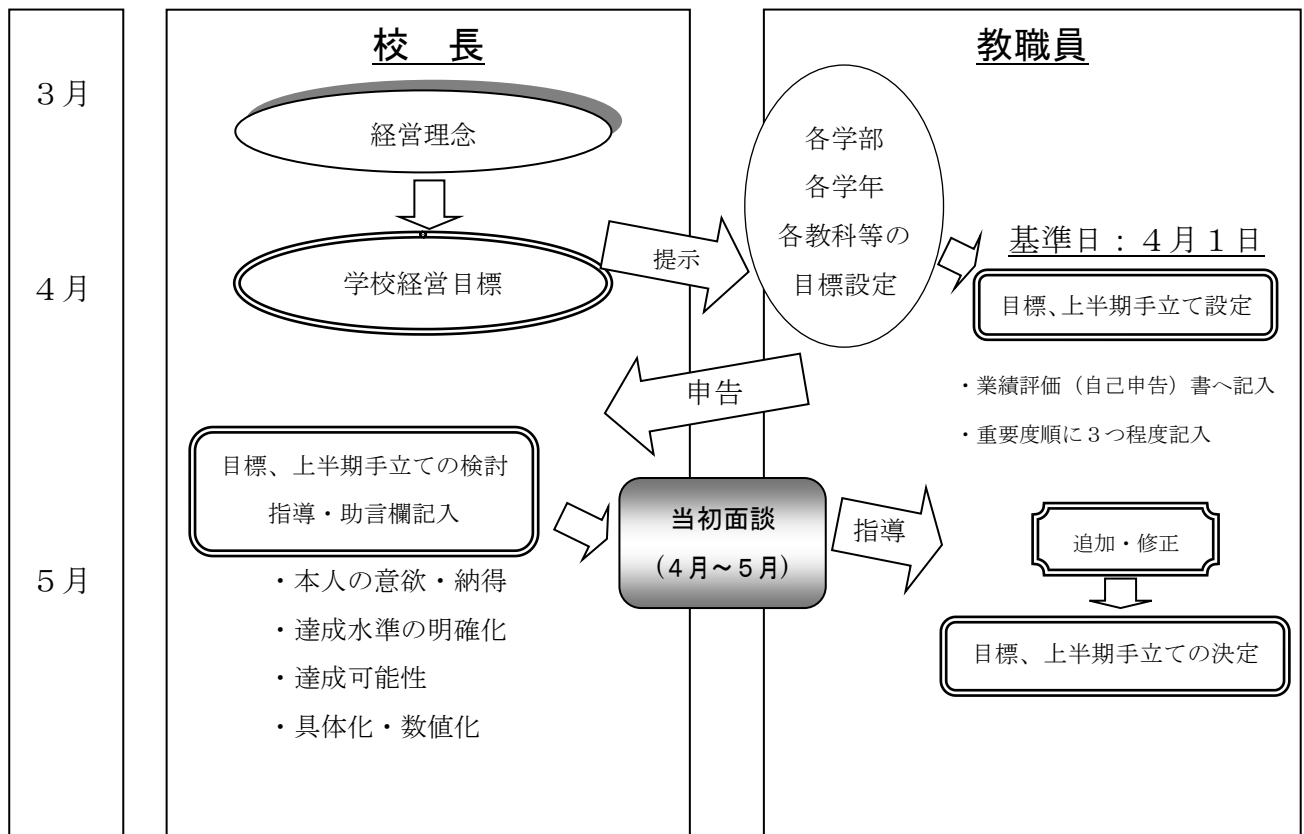
・生徒に家庭学習記録を毎週提出させて、家庭学習状況を把握し、毎日3時間の家庭学習を確保させる。

ア 自己目標決定の流れ

図3-1のように、校長が定めた学校経営目標や各学部、各学年、各教科等で設定した目標を踏まえて教職員は自己目標を設定します。

その後、指導・助言者である校長等との面談により、検証可能で具体的な目標になるように、教職員が目標の修正を行います。

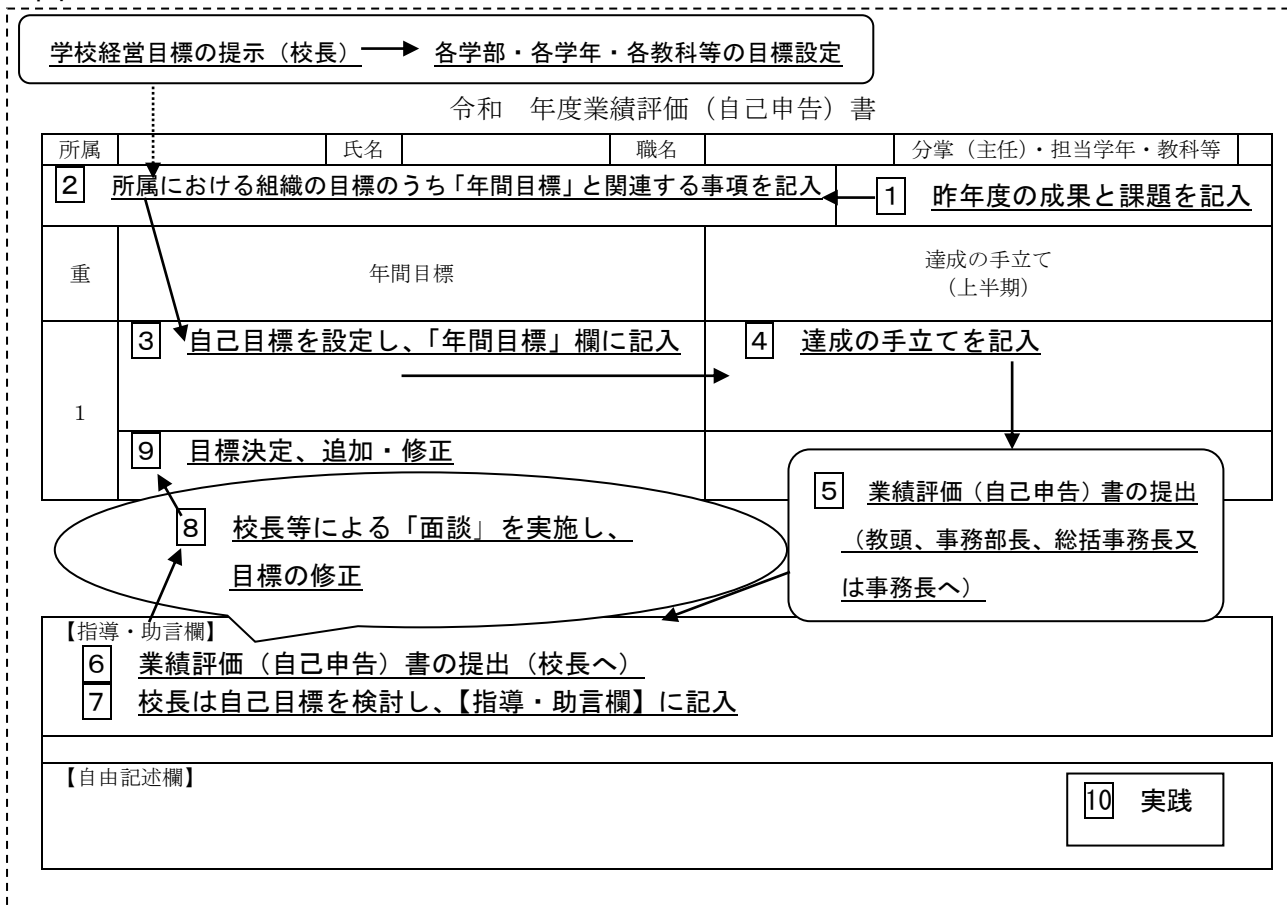
図3-1



イ 業績評価（自己申告）書における目標設定の流れ

- 図4の1～10は、学校における業績評価（自己申告）書の目標設定の流れを示しています。
- このような手順で、目標設定を行い、当初申告をします。そして、面談等を通して追加・修正を行い、自己目標を決定します。

図4



ウ 校長による学校経営目標の提示、各学部、各学年、各教科等の目標設定

- 年度当初、校長は、経営理念に基づいて学校経営目標・学校経営計画を提示するとともに、これを達成するために主任等を命課し、教職員の分掌を命じます。その際、教職員に対して学校経営目標の内容や設定の理由、背景を丁寧に説明しておく必要があります。
- 各学部、各学年、各教科等の目標は、学校経営目標を踏まえたものとなる必要があります。

1 昨年度の成果と課題を記入

図 4 - 1

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項）			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		

- 自己目標を設定するためには、自己の現状や課題を把握することが大切です。
- 教職員は、前年度の業績評価（自己申告）書から目標達成へ向けた1年間の活動を振り返り、「昨年度の成果と課題」欄へ記入します。
- 具体的には、前年度の業績評価（自己申告）書に記入した最終自己評価や校長等の指導・助言の内容等を踏まえて記入することとなります。
- なお、異動してきた教職員は、新所属の組織の目標に合わせて、成果及び課題を整理し記入します。

2 所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項を記入

図 4 - 2

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		
重	年間目標		達成の手立て （上半期）		
1	（修正）		（追加・修正）		

- 教職員は、所属する組織の目標を理解し、各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標を踏まえて自己の現状・成果・課題等を整理します。
- 「所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項」は、学校経営目標をはじめとする所属する組織の目標の中から、今年度の自己目標（「年間目標」）と関連する事項を選んで書きます。
- 所属の組織目標としては、次のような目標が考えられます。
 - ・ 学校経営目標
 - ・ 各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標
 - ・ 「学校における働き方改革（業務改善・勤務時間外の在校時間の縮減等）」に向けて設定した目標
 - ・ 共同事務室経営目標

・学校給食法第2条に定めのある学校給食の目標

3 自己目標を設定し、「年間目標」欄に記入

図4-3

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
(所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項) 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			(昨年度の成果と課題) 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て (上半期)	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。			
	(修正)		(追加・修正)	

- 所属の組織目標を踏まえて、担当する職務の中から、今年度特に重点的に取り組む内容のうち、重要度の高いものから三つ程度目標を設定します。
- 所属の組織目標を達成するために、自らが取り組むべき課題は何なのかを考え、その課題を解決あるいは達成するために何をするのか（What to do）を「年間目標」欄に記入します。
- 「目標設定の留意点」としては、
 - ・ 校長の示した学校経営目標及び各学部、各学年、各教科等の分掌組織の目標等を踏まえたものになっているか。
 - ・ 自己の担当職務や分掌を踏まえているか。
 - ・ 設定する目標の期限は1年以内となっているか。
 - ・ 自らが十分に納得し、意欲的に取り組める目標になっているか。
 - ・ 達成水準が明確になっているか。
 - ・ 達成可能な目標か。
 - ・ 目標の水準は低くないか。
 - ・ わかりやすい目標か。
 などが考えられます。



達成までに1年以上の期間を要する目標を設定する場合は、最終的な達成に向けて「今年度は、何を、どこまで」といった今年度末の達成水準を明確にしておきます。

4 達成の手立てを記入

図 4-4

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て （上半期）	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。	
	（修正）		（追加・修正）	

- 「年間目標」を達成するために、どのように実践するのか（How to do）を「達成の手立て（上半期）」欄に具体的に記入します。
- 目標を具体化するためには、進捗度や達成度を自己評価するための方法を明確にするために数値化したり、「いつまでに」「どのようなことを」「どの程度」実践するのか明確にしたスケジュールとしたりすることなどが有効です。

5 業績評価（自己申告）書の提出（教頭、事務部長、総括事務長又は事務長へ）

- 教職員は、当初申告（図 4 の 1 から 4）を記入した業績評価（自己申告）書を教頭へ提出します。
- 県立学校の事務職員及び学校事務共同実施校の事務職員は、事務部長、総括事務長又は事務長へ提出します。

※ 共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士は、53 ページの表に掲げる指導・助言者へ提出します。

6 業績評価（自己申告）書の提出（校長へ）

- 教頭、事務部長、総括事務長又は事務長は当初申告が適正にされているか確認するとともに、日頃把握している教職員の状況と組織の目標を踏まえ、必要に応じて【指導・助言欄】へ記入します。
- 取りまとめた業績評価（自己申告）書を校長へ提出します。

7 校長は自己目標を検討し、【指導・助言欄】に記入

図4-5

令和 年度業績評価（自己申告）書				
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			（昨年度の成果と課題） 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。	
重	年間目標		達成の手立て （上半期）	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。	
	（修正）		（追加・修正）	

【指導・助言欄】

- ・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。
- ・読解力の定着度はどのようにして把握するのか明確にすること。

【自由記述欄】

- 校長は、教頭、事務部長、総括事務長又は事務長の意見等を参考にし、教職員一人一人の当初申告について、学校の目標に合致しているか、目標達成の手立ては適切に設定されているかなどの検討をします。
- この際、「目標設定の留意点」（P50）を参考にして、P53の表に掲げる指導・助言者が【指導・助言欄】に記入します。
- 複数の者が【指導・助言欄】に記入する場合は、記入文章の後に（ ）で氏名を記入します。

※ 共同調理場においては、P53の表に掲げる指導・助言者が教職員の当初申告について組織の目標に合致しているか、目標達成の手立ては適切に設定されているかなど検討し、「目標設定の留意点」（P50）を参考にして、【指導・助言欄】に記入します。

8 校長等による「面談」を実施し、目標の修正

- 校長等は、教職員個々の目標、能力や意欲等を把握するとともに、個々の教職員に応じた指導・育成の方向性を明確にした上で、面談を実施し、組織目標を達成するために、適正な目標設定となるよう指導します。
- 面談を通して校長等が直接本人にフィードバックをすることで、組織目標を達成し、教職員個々の能力開発や意欲向上に結びつけることにつながります。
- 面談は、次の表の区分に従って、指導・助言者である校長等が一人で行う場合と複数で行う場合、さらに分担して行う場合があります。

職名	指導・助言者
教頭、分校長、総括事務長、事務長、部主事	校長
主幹教諭、指導教諭、教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舍指導員、寄宿舍指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士	校長、教頭、分校長
事務主幹、事務主任、主事	校長、事務部長、総括事務長、事務長

※1 校長、事務部長の指導・助言者は県教育委員会又は市町教育委員会

※2 共同調理場の栄養主幹、栄養主任、栄養士の指導・助言者は、場長若しくは共同調理場の指揮監督をする者又は市町教育委員会

【実施準備】

- 校長等は、面談日程・場所を決定し、あらかじめ教職員に周知します。指導・助言者が複数となる場合は、指導・助言者間で面談日程・場所・実施方法等について、事前に相談してください。
- 前年度の業績評価（自己申告）書を踏まえ、指導・助言者間で指導・助言内容の打ち合わせをします。なお、分担して面談を行う場合は、面談に先立って、指導・助言者間で、話し合いの観点等について十分に情報を共有し、面談者の違いによる評価のブレが生じるのではないかと被評価者が疑念を抱くことがないよう留意して面談を実施する必要があります。



人事評価は、教職員の意欲や資質、専門的力量的向上につながるものであることが必要です。そこで、校長等は、前年度の業績評価（自己申告）書を踏まえ、教職員が取り組んできた職務について、その成果と課題を明確にし、各場面で具体的な指導・助言を行う必要があります。目標設定時の面談においても、このことに十分留意する必要があります。

【面談に当たって】

- 面談は「年間目標」、「達成の手立て（上半期）」や【指導・助言欄】に記入された内容を見ながら行います。
- 校長等は、目標を設定するに当たっての教職員の考えを十分に聞くようにします。
- その上で、設定した自己目標の内容やレベルについて話し合い、組織目標や年間目標を達成するために、課題意識の共有化を図るとともに、必要に応じて目標の追加や修正を行います。
- 校長等は、教職員が設定した目標が組織を取り巻く状況から、その達成に相当の努力を要することが想定される場合については、当該目標を「困難な目標」として位置付け、業績評価（自己申告）書にその旨を記載します。
- 校長等と教職員が課題意識の共有化を図り、お互いに理解を深め、意思疎通を促進するため、当該教職員の前年度の業績評価（自己申告）書を見ながら、最終自己申告に対する【指導・助言欄】の記載等を踏まえて、設定した年間目標の内容やレベルについて話し合います。
- 観点を明確にして話し合いをするとともに、その際には「目標設定の留意点」（P50）を参考にします。
- 「話し合いの観点」
 - ・ 組織の目標について理解しているか。
 - ・ 組織の目標の達成につながるものであるか。
 - ・ 教職員個々の自発的なものになっているか。
 - ・ 個性が活かされるものになっているか。
 - ・ 具体化・数値化された目標となっているか。
- 校長等は、教職員に対する一方的な指摘によって追加や修正をさせることとしないようにします。

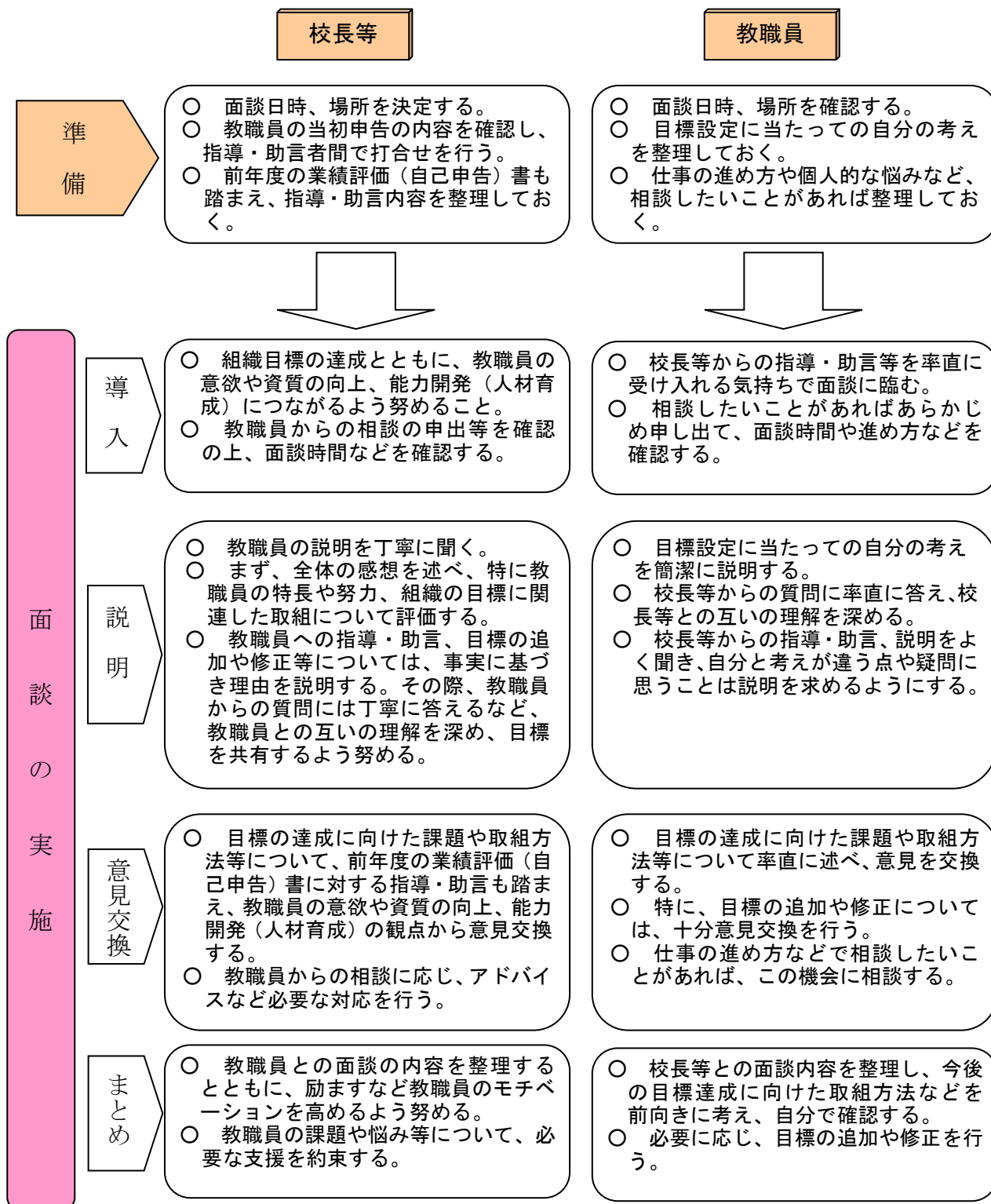
「年間目標」や「達成の手立て（上半期）」について話し合い、指導等を行ったうえで、十分本人に納得させて追加や修正をさせるようにします。
- 面談後、業績評価（自己申告）書を教職員に返します。



面談を行う校長等と教職員が、お互いに理解を深め、意思疎通を図らなければ、適切な目標設定はできません。

校長等と教職員それぞれが役割を十分認識し、有意義な面談となるよう、次に示す【面談の進め方】を参考に各学校・共同調理場で工夫してください。

【面談の進め方】



9 目標の決定、追加・修正

図 4-6

令和 年度業績評価（自己申告）書					
所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等		
(所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項) 生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。			(昨年度の成果と課題) 漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。		
重	年間目標		達成の手立て (上半期)		
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。		・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。		
	(修正) より深い思考ができるように、故事成語などの言語事項の指導等を授業の中に位置付け読解力の定着を図る。(故事成語〇個の定着)		(追加・修正) ・授業の導入部で、その日の内容に関係がある故事成語の指導を行う。 ・定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し、定着度をみる。		
【指導・助言欄】					
・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。 ・読解力の定着度はどのようにして把握するのか明確にすること。					
【自由記述欄】					

- 面談終了後、話し合ったことを基に、最終的に「年間目標」及び「達成の手立て（上半期）」欄の「追加・修正」をします。
- 決定した目標や手立ては「追加・修正」欄等に記入します。なお、当初記入したものに、加筆・修正しても構いません。
- 教職員は、「追加・修正」を行った業績評価（自己申告）書を5と同様に指導・助言者に提出します。
- 教頭、事務部長、総括事務長又は事務長は、「追加・修正」が適正にされているか確認し、取りまとめた業績評価（自己申告）書を校長へ提出します。
- 校長は、「追加・修正」に指導が生かされているかを確認し、業績評価（自己申告）書を保管します（共同調理場においては、P53の表に掲げる指導・助言者が確認し、共同調理場において業績評価（自己申告）書を保管します。）。
- 本人は、写しを保管します。

10 実践

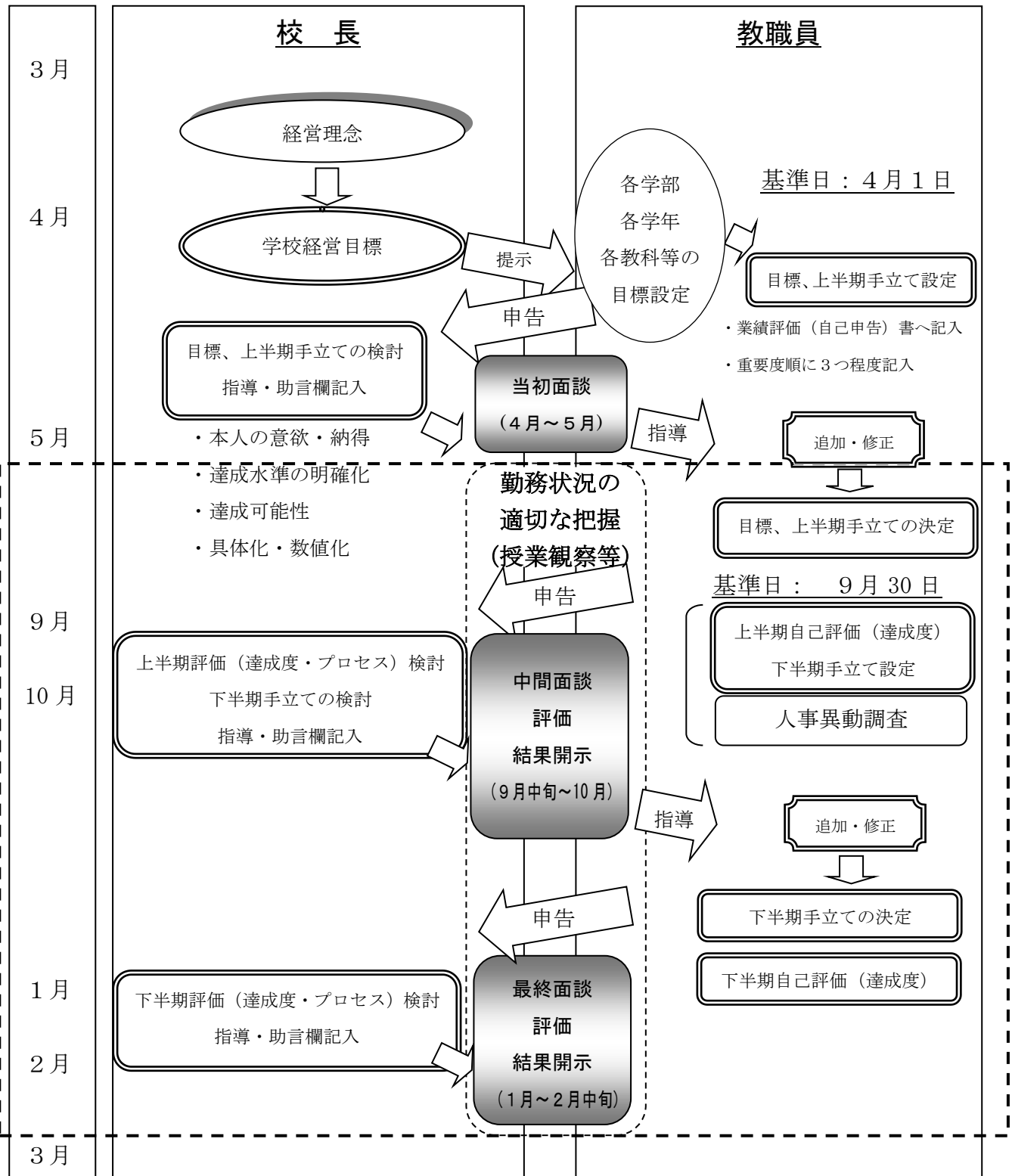
このようにして設定した目標を達成するために、具体的な手立てによって、各人が意欲を持って取り組みます。

(2) 授業観察等と指導助言


目標達成のための適切な指導・助言を行うために、教職員に対して授業観察等を通じて職務遂行状況の把握を行うとともに、職能成長や意欲の向上を図ります。

また、授業観察等により教職員の能力・実績・意欲を適切に把握します。

図3-2



ア 実施時期

当初申告時の面談以降、上半期評価及び下半期評価の面談実施までに実施します。
(図3-2の「)

学校・共同調理場の実態によって、各評価期間中に複数回実施することも考えられます。

イ 観察者及び日時の設定

- 授業観察等は、指導・助言者である校長等で行います。
したがって、複数で観察する場合も、分担して単独で行う場合も考えられます。
- 校長等は、全員の授業観察等ができるように計画を立て、教職員に提示しておきます。また、授業を観察する場合は、事前に、簡略化した学習指導案等の提出を求めるなどして授業観察のポイントを整理しておきます。場合によっては、教職員に日時を知らせずに授業観察等を行うことも考えられます。

ウ 観点の明確化

授業観察等を複数で行う場合も、あるいは分担して行う場合も、授業観察等の観点を明確にし、共有化をしておく必要があります。

○ 授業観察の場合(例)

授業観察の際には、板書の工夫、発問の工夫、資料の活用、教育機器の活用などの観点を明確にした「授業観察カード(授業観察記録)」を作っておくことが有効です。

また、この観点については、教職員全員に十分に理解させておくことがその後の指導を効果的にするためにも必要なことです。

【着眼点】

- ・ 児童生徒理解(アンケート等による興味・関心の把握はなされているか。)
- ・ めあての設定(学習指導要領等を踏まえ、授業のねらいの明確化はなされているか。)
- ・ 指導に関する知識・技能(授業構成、教材、発問、板書は適切か。)
- ・ 指導形態の工夫(個別指導、習熟度別指導等がなされているか。)
- ・ 適切な評価(評価計画があるか。試験等による定着度の確認はされているか。)

【留意点】

- ・ これまでの授業観察や評価で明らかとなっている教職員の取組み状況や課題を事前に把握すること。
- ・ 改善に向けた指導等をどのように行っていくかを念頭に置いて授業観察を行うこと。

エ 事後の指導

観察したことは、適切かつ具体的に教職員にフィードバックし、職能成長や意欲の向上に役立てることが大切です。

また、適切かつ具体的な指導により、教職員一人一人が適正に評価されているといった納得感と自己目標の達成感を持てるようにすることが大切です。このことが、ひいては組織の目標の達成につながります。

(3) 教職員の勤務状況の把握

教職員の勤務状況等の把握に当たっては、観察・指導記録等を作成し、常日頃から観察事項、指導の内容・経過・結果などの事実を記録して、教職員の情報を収集しておくことが必要です。(全教職員の記録を作成することが望ましいと考えられます。)

観察事項欄には、面談の際に指導に活用する事項等を記入しておきますが、指導・助言者である校長等は公正な基礎資料を得ることができるよう、常に意識しておくことが大切です。

教職員の職務は多岐に渡ることから、様々な場面において、勤務状況の把握を心掛ける必要があります。勤務状況の把握の着眼点及び留意点としては、例えば、次のようなことが考えられます。

【着眼点】

- ・ 児童生徒に対する指導及び対応等
- ・ 管理職との意思疎通（報告、相談等）
- ・ 同僚との連携・協力
- ・ 保護者や地域・関係機関との連携・協力
- ・ 文書の作成・整理や保存の状況
- ・ 安全等への配慮
- ・ 施設・設備や物品の管理や活用の状況

【留意点】

- ・ 各教職員の職務の内容を十分に理解しておくこと。
- ・ 事実を正確に記録すること。(観察事項、指導の内容、経過、結果)
- ・ なぜ状況把握が必要なのか(教職員の資質向上、適正な人事配置のため)を意識すること。

(4) 面談による評価実施及び評価結果の開示等

次の期間に、評価者及び教職員は上半期又は下半期を振り返り、面談を実施します。

申告基準日及び面談実施期間

区 分	申告基準日	面談実施期間
中間申告（上半期評価、達成の手立て （下半期）設定）	9月30日	9月中旬～10月 (管理職員は9月中旬～10月中旬)
最終申告（下半期評価）	3月31日	1月～2月中旬 (管理職員は1月中)

※ 評価結果の提出時期等を踏まえた上で、学校の実態に応じて、面談開始時期を早めるなど、柔軟に面談実施期間を設定しても差し支えありません。

図5-1及び図5-2にあるⅠからⅤは、中間申告・面談時の上半期評価を決定するまでの流れを示しています。

図5-1

達成の手立て (上半期)	上半期評価（9月30日時点）					
	職員記入欄		評価者記入欄			
	取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価	プロセス評価
<ul style="list-style-type: none"> 理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。 	<ul style="list-style-type: none"> 故事成語の定着率は9割以上である。日常生活の中でも学んだことが生かせるように指導方法に工夫を加えていく。 抽象的な概念を表す語句の理解を促すワークシートの工夫が必要である。 	3	<ul style="list-style-type: none"> 生徒の感想文からは、故事成語への関心が育ってきたことがわかります。 ワークシートは要点が目立つようにするとよい。 	3	3	4
<p>(追加・修正)</p> <ul style="list-style-type: none"> 授業の導入部で、その日の内容に関する故事成語の指導を行う。 定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し定着度をみる。 						
<ul style="list-style-type: none"> 開始5分前に教室に行き、着席点検を行うなど、状況に応じて個別指導及び全体指導を行い、その状況を生徒指導部に報告する。 生徒指導部が実施する生活習慣に関するアンケートの結果を指導に生かす。 研修や文献等を通じて、指導方法についての最新の情報を入手し研究する。 						
<p>(追加・修正)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自宅での行動計画表に基づき、児童生徒の生活習慣について保護者と情報交換する。 						

評点	(達成度評価) 評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

(プロセス評価) 評価要素
業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。
自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。
上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。

評点	(プロセス評価) 評価基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない(抜群である)。
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない(優良である)。
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である(標準である)。
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

(図5-1)

- I 教職員は、設定した年間目標ごとに、「取組内容についての自己評価」欄について記入するとともに、業績評価（自己申告）書に記載されている「(達成度評価) 評価基準」に基づき自己評価を行います。
- II 評価者は、教職員との面談を通じ、業績評価（自己申告）書に記載された内容や、教職員から聴取した事項を踏まえ、当該期間中の教職員の取組に対してコメントを記入するとともに、「(達成度評価) 評価基準」に基づき評価を行います。
- III 評価者は、設定した年間目標ごとの評価を総合し、当該期間の達成度を「(達成度評価) 評価基準」により決定し、併せて「(プロセス評価) 評価要素」の観点について、「(プロセス評価) 評価基準」に基づき評価を行います。

(図5-2)

- IV 評価者は、達成度評価及びプロセス評価の結果を職名ごとに定められた比重を乗じて評点を算定し、その評点により「s」から「d」までの総合評価の評語を決定します。
- V 評価者は、業績評価（自己申告）書の総合評価欄に評語を記入し、職員に対して評価結果を開示します。

中間申告時には下半期の目標達成の手立てについても面談を実施して設定します。

下半期の目標達成の手立て設定に至る具体の流れについては、前述した「自己目標の決定」の項目の4から9に準じます。



○困難な目標

当初面談の際に「困難な目標」に位置づけられた目標は、通常目標と比較して達成に向け努力が必要となることが想定されるため、達成状況による評点も差を設けています。(例 通常目標の場合、達成したら評点は3、困難な目標の場合、未達成であっても一定の成果が認められる場合評点は3)

達成度評価を行うに当たっては、このことに留意する必要があります。

○達成度評価とプロセス評価

業績評価は、達成度評価とプロセス評価により評語を決定します。

達成度評価では、教職員が設定した目標をどの程度達成できたかを評価するのに対して、プロセス評価では、目標達成に向け、どのような姿勢で教職員が取り組んできたかを評価します。プロセスを評価するに当たっては、日頃の勤務状況の把握がより一層大切になります。(勤務状況の把握の仕方はP59を参照)

職種、職名により達成度評価とプロセス評価の比重が異なりますが、どの職種、職名においても、被評価者との意思疎通や日頃の細かな観察が必要不可欠です。

図5-2

a 評点の算出

総合評価における評点を次の方法により算出する。

$$(\text{評点}) = (\text{達成度評価の評点}) \times \alpha / 100 + (\text{プロセス評価の評点}) \times \beta / 100$$

なお、 α と β は、目標申告者の評価区分に応じて次の係数を用いる。

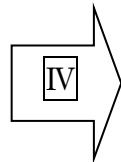
職名	α	β
校長、事務部長、総括事務長	90	10
教頭、分校長、事務長、部主事、主幹教諭、指導教諭、事務主幹	70	30
教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主任、主事	50	50

b 評語の決定

評価者は、a で得られた評点に基づき、次の基準により評語を決定する。

(評価要素の評価基準)

評語	評点
s	4.5 以上
a	3.5 以上 4.5 未満
b	2.5 以上 3.5 未満
c	1.5 以上 2.5 未満
d	1.5 未満



IV

教諭… $\alpha : \beta = 50 : 50$

$$3 \times 50 / 100 + 4 \times 50 / 100$$

$$= 3.5$$

\Rightarrow 3.5 以上 4.5 未満

\Rightarrow a

取組内容	上半期評価 (9月30日時点)				下半期評価				
	取組内容についての自己評価	達成度評価	プロセス評価	達成度評価	プロセス評価	取組内容についての自己評価	達成度評価	プロセス評価	達成度評価
1. 取組内容について、達成度評価は3以上である。目標設定の仕方や進捗の状況が分かるように評価方法を工夫して実施している。	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. 取組内容について、達成度評価は2以上3未満である。				3	4				3
3. 取組内容について、達成度評価は1以上2未満である。									
4. 取組内容について、達成度評価は1未満である。									

評点	達成度評価	プロセス評価
5	達成度評価が5以上であること、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や目標が明確で、業務の進捗が適切に把握されていること、業務の進捗が適切に行われていること。
4	達成度評価が4以上であること、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や目標が明確で、業務の進捗が適切に把握されていること、業務の進捗が適切に行われていること。
3	達成度評価が3以上であること、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や目標が明確で、業務の進捗が適切に把握されていること、業務の進捗が適切に行われていること。
2	達成度評価が2以上3未満であること、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や目標が明確で、業務の進捗が適切に把握されていること、業務の進捗が適切に行われていること。
1	達成度評価が1以上2未満であること、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や目標が明確で、業務の進捗が適切に把握されていること、業務の進捗が適切に行われていること。

最終申告（下半期評価）については、上半期評価と同様の流れによって下半期の総合評価の評語までを決定し、教職員に対して評価結果を開示します。

最終申告された業績評価（自己申告）書は、面談後、評価者が必要に応じ指導・助言欄を記入して完成させます。（面談後に指導・助言欄を記入した場合は、完成した業績評価（自己申告）書を速やかに教職員に提示します。）

完成した業績評価（自己申告）書は、原本を所属が保管し、写しを教育委員会（県立学校の場合は県教育委員会、市町立学校及び共同調理場の場合は市町教育委員会）へ提出します。

教職員には業績評価（自己申告）書の写しを渡します。

令和年度業績評価（自己申告）書

所属	氏名	職名	分掌（主任）・担当学年・教科等	年齢	歳	在職年数	年	月							
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） ※ 学校経営目標をはじめとする所属する組織の目標の中から、自己の「年間目標」と関連する事項を選び、記入します。 ここに記載した事項が当初申告の「年間目標」に反映されるようにします。（1つの事項に対し、複数の「年間目標」を設定しても構いません。）				（昨年度の成果と課題） ※ 前年度の評価結果や校長等の指導・助言の内容を踏まえて、昨年度の成果と課題を記入します。											
重	年間目標	達成の手立て （上半期）	上半期評価（9月30日時点）					下半期評価							
			職員記入欄		評価者記入欄			達成の手立て （下半期）	職員記入欄		評価者記入欄				
			取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価		プロセス評価		取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価
1	※ 今年度の目標のうち、最も重要度の高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	※ 当初申告した目標を年間を通して達成するための具体的な手立てを記入します。 （追加・修正） ※ 面談等により手立ての追加・修正が行われた場合に記入します。													
2	※ 今年度の目標のうち、重要度が2番目に高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	※ 達成に相当の努力を要することが想定される場合については、当該目標を「困難な目標」として位置付けます。 （追加・修正）													
3	※ 今年度の目標のうち、重要度が3番目に高いものを記入します。 （修正） ※ 校長等の面談により修正した目標を記入します。	（追加・修正）													

（評価要素の評価基準）

評語	評点
s	4.5以上
a	3.5以上 4.5未満
b	2.5以上 3.5未満
c	1.5以上 2.5未満
d	1.5未満

評点の算出

総合評価における評点を次の方法により算出する。

$$(\text{評点}) = (\text{達成度評価の評点}) \times \alpha / 100 + (\text{プロセス評価の評点}) \times \beta / 100$$

なお、 α と β は、目標申告者の評価区分に応じて次の係数を用いる。

職名	α	β
校長、事務部長、総括事務長	90	10
教頭、分校長、事務長、部主事、主幹教諭、指導教諭、事務主幹	70	30
教諭・講師、養護教諭、栄養教諭、主任実習助手、実習助手、主任寄宿舎指導員、寄宿舎指導員、栄養主幹、栄養主任、栄養士、事務主任、主事	50	50

【指導・助言欄】

※ 当初面談に当たり、指導助言を記入します。（複数者が記入するときは記入文の後に（ ）で氏名を記入します）

※ 年間目標に対する成果と課題について、中間面談や最終面談に当たっても同様に指導・助言を記入します。

【自由記述欄】

※ 面談に当たって相談したい事項（仕事の進め方や個人的な悩み等）及び面談において意見交換した事項を記入します。

自由意見及び特記事項（外部条件（不可抗力、地域・保護者の状況等によるもの）及び内部条件（管理職の指示・指導の適否、管理職や同僚等の援助の有無、病気等私的な事項など）も記入します。

評点	（達成度評価）評価基準	（プロセス評価）評価要素	評点	（プロセス評価）評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。	業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。	5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない（抜群である。）。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。	自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。	4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない（優良である。）。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。	上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。	3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である（標準である。）。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。		2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常努力によって得られるはずの成果に及ばない。		1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

上半期 総合評価	下半期 総合評価

当初面談： 令和 年 月 日
 中間面談： 令和 年 月 日
 最終面談： 令和 年 月 日

注 用紙の大きさは、日本産業規格A列3とする。

令和年度業績評価（自己申告）書

（記入例）

所属	□□学校	氏名	○○ ○○	職名	教諭	分掌（主任）・担当学年・教科等	国語	年齢	歳	在職年数	年 月	
（所属における組織の目標のうち「年間目標」と関連する事項） ・児童生徒一人一人に「確かな学力」をつけるために、指導方法の工夫改善を行い、基礎基本の徹底と学ぶ意欲を育てる。 ・児童生徒が基本的生活習慣を身につけるとともに、規律を守って学校生活を送ることができるようにする。 ・教職員一人一人が働き方改革の意識を持って業務に取り組む。							（昨年度の成果と課題） ・漢字の読みは定着度が上がった。読解力の定着が不十分である。					

重	年間目標	達成の手立て （上半期）	上半期評価（9月30日時点）					達成の手立て （下半期）	下半期評価							
			職員記入欄		評価者記入欄				職員記入欄		評価者記入欄					
			取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価		プロセス評価	取組内容についての自己評価	達	コメント	達	達成度評価	プロセス評価	
1	より深い思考ができるように、読解力の定着を図る。 （修正） より深い思考ができるように、故事成語などの言語事項の指導等を授業の中に位置付け読解力の定着を図る。（故事成語〇個の定着）	・理論展開の仕方を的確に捉えることを意識したワークシートを準備する。 （追加・修正） ・授業の導入部で、その日の内容に関係がある故事成語の指導を行う。 ・定期的に言語事項及び読解力の試験を実施し定着度をみる。	3	・故事成語の定着率は9割以上である。日常生活の中でも学んだことが生かせるように指導方法に工夫を加えていく。 ・抽象的な概念を表す語句の理解を促すワークシートの工夫が必要である。	3			・故事成語の定着率の一層の向上を図るため、子どもたちが故事成語について学習した成果を発表する場を設ける。 （追加・修正） 古典に親しむという姿勢をさらに育むため、朗読などを通して、文章の内容や優れた表現に対しての生徒の理解を深める。	・故事成語などの言語事項については、目標の定着率を達成し、生徒の興味・関心も向上した。ただし、文の組立てについて考えることには課題がある。 ・生徒の図書室の利用が増え、古典関係の読書量が増えた。2学期末から取り入れた朗読の効果である。	3	・学習成果の発表の内容から、生徒の故事成語への理解が深まったことがわかりました。 ・図書利用が増えたことは、国語の教科指導や朝の読書活動の成果である。	3				
2	自ら時間を守って生活することができるように、授業及びHR等の開始時には全員が着席できていることをめざす。 （修正）	・開始5分前に教室に行き、着席点検を行うなど、状況に応じて個別指導及び全体指導を行い、その状況を生徒指導部に報告する。 ・生徒指導部が実施する生活習慣に関するアンケートの結果を指導に生かす。 ・研修や文献等を通じて、指導方法についての最新の情報を入手し研究する。 （追加・修正） ・自宅での行動計画表に基づき、児童生徒の生活習慣について保護者と情報交換する。	略		略		3	4		略		略		3	4	
3	分掌内で情報が共有化できる体制作りを行う。（ 困難な目標 ） （修正）	各担当が個別に管理している情報を把握・分類し、共有データベース作成に向けた準備を行う。 （追加・修正）	略		略				略		略					

【指導・助言欄】
【当初面談】
 ・深い思考力を育てるためには、知識も必要。授業の中で、思考力の種を育てる工夫をすること。（○○○）
 ・読解力の定着度はどのようにして把握するのが明確にすること。（○○○）
 ・基本的生活習慣に関する取組みに当たっては、学級通信や面談等の機会を活用して保護者と連携することが効果的である。（○○○）
【中間面談】
 ・学習成果の発表については、学校行事の中に組むことも考えられる。（○○○）
【最終面談】
 ・来年度は特別活動にもより積極的に取り組んでほしい。（○○○）

【自由記述欄】
 ・当初申告の面談では、基本的生活習慣に関する指導についての効果的な方法について相談したい。

評点	（達成度評価）評価基準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

（プロセス評価）評価要素

業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに、目標達成に向け努力しているか。

自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。

上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。

評点	（プロセス評価）評価基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない（抜群である。）。
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない（優良である。）。
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である（標準である。）。
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障を来しており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障を来しており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

上半期 総合評価	下半期 総合評価
a	a

当初面談：令和 年 月 日
 中間面談：令和 年 月 日
 最終面談：令和 年 月 日

3 「業績評価」に関する留意点

(1) 評価者の責務

ア 業績評価の目的

業績評価は、教職員が組織目標に基づき、自己の一年間の目標を設定し、自ら評価・申告を行うことと、評価者がその業績をプロセスも踏まえて適正に評価し、教職員の自主的・主体的な業務への取組を促すこととが、相互に良い影響を及ぼし合う中で、一人一人の意欲や資質の向上、使命感の高揚、能力開発を図ろうとするものであり、さらには、学校経営目標をはじめとする組織目標の達成と活力ある組織としての総合力の発揮につなげていく重要なものです。

評価者には、その意義を最大限発揮できるよう、業績評価面談だけでなく、様々な機会を通じて、業績評価の目的について教職員と共通理解を図ることが求められます。

イ 教職員との意思疎通

業績評価が円滑に実施され、有効に機能するためには、指導・助言や評価に対する「納得性」や「透明性」を確保し、制度全体に対する信頼性を高めることが重要です。

そのため、目標設定に当たっては、評価者と被評価者とが課題意識を共有し、具体的な実施方法まで、お互いに理解を深め、意思疎通を図る必要があり、積極的なコミュニケーションを行うことが求められます。

また、指導・助言や評価が事実に基づいたものでなければ、被評価者は納得感を持つことはできません。評価者は、教職員との信頼関係の構築が業績評価の土台となることを意識して、一人一人の勤務状況の把握に努めることも重要です。

ウ 日常的な指導・助言

評価者は、目標の達成や人材育成・能力開発の観点から、教職員の勤務状況に関して、気づいたことがあれば、日頃から積極的なフィードバックに努めることが重要です。その際に行った指導・助言の内容等は、面談の際の指導・助言や評価等に活用するための基礎資料となるので、こまめに記録しておくことが肝要です。

勤務状況を的確に把握する中で、評価すべき点は惜しまず賞賛や激励を行い、改善を要する点は適時に指導・助言を行うことで、目標の着実な達成だけでなく、人材育成や能力開発にもつながります。

また、学校が多くの教職員の協働によって成り立っていることを踏まえ、各教職員の職務を十分に理解した上で、公平な態度で臨むことが求められます。



評価者は、日頃から十分なコミュニケーションを図り、被評価者との相互理解が深まるよう、次のようなことを心掛けてください。

- 学校経営目標等で設定した取組を進めるに当たって、なぜその目標を設定したのかについて、その理由や背景も含め、教職員が十分理解できるように丁寧に説明する。
- 自ら積極的な挨拶や声掛けに努め、教職員からもコミュニケーションを取りやすくなる雰囲気づくりを行う。
- 授業見学に加えて、教職員の執務場所などにも出向くなど、各教職員がどのように職務を行っているかを直接、自ら把握するよう努める。
- 勤務状況を把握した際、教職員が困っているような課題があれば、一緒に考えたり、アドバイスを行ったりするなど、適切な支援を行う。
- 全ての職種について、適切なアドバイスや声掛けができるよう、それぞれの職務内容の理解に努める。

(2) 評価者の心得

業績評価の適切な運用が、教職員一人一人の意欲や資質の向上につながり、組織目標の着実な達成や学校の活性につながります。

評価者は、指導・助言や評価が自らの重要な役割であるということを深く認識した上で、次のことに留意しながら、「業績評価」の実施方法（46 ページ～63 ページ）に取り組むことが求められます。

ア プロセスの評価

目標の達成度の評価と併せて、その達成に向けたプロセスに関する評価も同様に重要です。

まず、目標が達成された状態を明確にイメージできるよう設定した上で、どのように取り組むのか、どれくらいのスピード感でスケジュールを進めるのか、業務遂行に当たって、特に意識すべき行動は何かなど、一つ一つの内容をできるだけ具体化していく指導・助言が求められます。

それぞれの内容を具体化し、課題意識を共有しておくことで、目標達成の結果だけでなく、途中のプロセスについても正當に評価できるようになります。教職員の業務への取組姿勢やアプローチも含めて適正に評価することで、意欲を引出し、人材育成につなげるように取り組むことが求められています。

イ 面談の重要性

面談は、評価者と被評価者が学校経営目標と自己目標のつながりや目標達成に向けた課題・取組方法等についてお互いの理解を深める場であり、評価結果を確認し共有する場でもあります。

また、教職員にとっては意欲的に取り組みたいことを、評価者にとっては教職員に取り組みてもらいたいことを伝え合う機会でもあります。この機会を有効なものとするため、評価者は教職員一人一人の思いを丁寧に聴き取り、その上で、期待することなどを伝え、信頼関係の構築に努めることが大切です。

評価者が教職員の勤務状況や個性、能力等を十分に踏まえつつ、職務等（分掌や育児・介護の状況等）も考慮し、一人一人の状況に寄り添った指導・助言を行うことで、教職員一人一人が適正に評価されているという納得感にもつながります。



面談を有効に行うために、評価者は次のようなことに留意してください。

- 教職員が落ち着いて話ができる、場所・時間を設定する。
- 率直に話し合える雰囲気をつくるよう心掛ける。
- 教職員の職務経験や分掌業務への実務年数等も考慮しながら、意見を引き出すことを心掛けるとともに、助言をする際には、否定的な言い方をしない。
- 話をよく聴き、不用意に発言を遮らないようにする。
- 教職員から質問があれば可能な限り誠実に答える。その場で回答できないものであれば、後日、回答するなど丁寧に対応する。
- 教職員が努力した点や成果を上げた点について、賞賛や激励を惜しまない。
- 評価を伝えるに当たって、まず「優れている点」を取り上げ、次に「努力を要する点」について取り上げるなど、教職員が指導・助言を受け入れやすい流れで話すなどの工夫をする。