

3 評価者の心構え等

評価者の心構え

教職員評価は、評価者が意義や自らの役割をしっかりと理解した上で評価を行わなければ、制度としては機能せず、評価対象者の理解・納得は得られません。評価者には、評価能力を高め、評価の客観性と納得性を高めていくことが求められます。

評価の基本は、

「チェック（管理）のための評価ではなく、育成のための評価」です！

<評価者の心構え>

1) 評価期間を遵守する。

評価期間の後半、あるいは直近の出来事は、評価者にとって印象に残りやすいものです。しかし、評価期間全体を通して評価しなければなりません。

また、評価期間以外のことに影響されることも禁物です。過去の仕事ぶりが、いつまでもついでまわっていたのでは、適切な評価とはいえません。

2) 公私混同を排除する。

教職員評価は、評価対象者の人格を評価するものではありません。あくまでも日常の仕事ぶり（職務行動）と、役割達成度を評価するものです。職務とは直接関係ない私的な部分を評価に加える公私混同は、避けなければなりません。

また、評価者自身の個人的な趣味や感情による「合う、合わない」「好き、嫌い」も決してあってはなりません。

3) 客観的な事実に基づいて評価する。

教職員評価は最終的には評価者自身の主観によって判断されるものという認識が必要です。

評価者による偏りのない、客観性の高い評価を実現できるかどうかは、制度上のいろいろな工夫を重ねても最終的には評価者の目にかかっていると言えます。

評価の客観性を高めるためには、評価者がイメージではなく、事実に基づいて評価を行うことが大切です。

4) 日常的な関わりを通じて行動事実をとらえる。

日常から仕事を通して評価対象者とかがかわっていなければ、具体的な仕事ぶりをとらえることができません。もちろん評価対象者の行動のすべてを把握することは不可能です。

しかし、仕事を通して日常的に評価対象者を観察する意識があるかないかでは、フィードバック時に評価対象者の納得感に差が出てきます。

そして、「彼（彼女）は、やっているから良い」とか「やっていないから悪い」というだけでなく、何故やれるのか、何故やれないのかその原因（行動の背景）を把握して、日頃から評価対象者の育成を意識した関わりをすることが重要です。

5) 細部を洗い出し、全体像を再構築する。

具体的な行動事実に基づいた分析的な評価は、合理性や客観性を高めることにつながります。しかし、分析的な評価だけでは、時に細部にとらわれてしまい評価対象者の総合的な強みや弱みを見逃してしまう恐れがあります。

そこで、分析的に積み上げた事実を再構成し、評価対象者を総合的に理解することも大切です。

評価者の陥りやすい誤り

どのような評価者でも、評価するという行為そのものの中にどうしても陥ってしまいがちな誤りがあり、これらが評価の客観性を低くする要因となっています。

これらの誤りに陥らないためには、自分自身の評価傾向にこれらの兆候がないかを把握し、十分に意識して評価を進めていくことが、最善の対策となります。

<陥りやすい誤り>

ハロー効果	<p>「ハロー」とは、後光とか仏像に見られる光背のことです。 評価者が評価対象者の特に優れている点、努力を要する点、又は全体の印象に惑わされて、個々の行動項目の評価がその印象に左右されてしまうことを、「ハロー効果」といいます。 そのため、一つひとつの項目を独立させて考え、評価を行う必要があります。</p>
寛大化傾向	<p>評価が全体的に甘くなる傾向のことを「寛大化傾向」といいます。提出後、上司として指導の仕方が悪いと思われないか、フィードバックした時に評価対象者から恨まれないだろうかと心配して、全体的に甘く評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が高い場合には、個々にできていなかったところはないか、振り返る必要があります。</p>
厳格化傾向	<p>「寛大化傾向」と反対に、評価が全体的に辛くなる傾向のことを「厳格化傾向」といいます。評価の基準のとらえかたが厳しいときや、教職員に対する期待が大きいため全体的に辛く評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が低い場合には、個々に良いところはないか、振り返る必要があります。</p>
中心化傾向	<p>評価が全体に中心に集中し、優劣の差があまり出にくい傾向のことを「中心化傾向」といいます。評価者が評価にメリハリをつけることをためらったり、評価に対して自信がなかったりする場合、全体的に中心に偏って評価するのが原因です。 そのため、全体的に評価が中心に偏っている場合には、評価者の役割を思い出し、個々に良いところはないか、できていなかったところはないか、振り返る必要があります。</p>
論理誤差	<p>「ハロー効果」が評価対象者の際立った特徴に惑わされて評価が歪むのに対し、評価者が論理的に考えるあまり、関連のありそうな行動項目を同一、あるいは類似した評価にしてしまうことを「論理誤差」といいます。 そのため、全体の整合性よりも個々の評価項目と職場行動の対応づけをしっかりと行い、評価する必要があります。</p>
対比誤差	<p>客観的な基準に基づいて評価するのではなく、自分（評価者）を基準として評価することを「対比誤差」といいます。評価者の得意なことについては、比較的辛く評価し、不得意なことについては、比較的甘く評価してしまう傾向のことをいいます。 そのため、自分（評価者）と反対、または同じ特性をもつ評価対象者の評価に際しては注意する必要があります。</p>