

# 評価システム実施の手引き (管理職評価)

平成18年3月

[R3.4.1改訂版]

島根県教育委員会

※この手引きにおいて、島根県立学校管理職の評価実施要領及び島根県市町村立学校管理職の評価実施要領を「実施要領」といいます。

第1章 人事評価制度の基本 .....	1
1 人事評価制度の根拠及び目的 .....	1
2 学校における評価制度 .....	1
第2章 管理職の評価システムの概要 .....	2
1 評価システムの構成 .....	2
(1) 目標申告制度 .....	2
(2) 勤務評価 .....	2
2 評価システムの位置付け .....	3
3 評価システムの内容 .....	4
(1) 対象者 .....	4
(2) 面接者、評価者及び調整者 .....	4
(3) 対象期間等 .....	4
(4) 評価の対象とする職務の範囲 .....	4
(5) タイムスケジュール .....	5
第3章 目標申告制度 .....	6
1 管理職の取組 .....	6
(1) 自己目標等の設定 .....	6
(2) 目標達成のための取組の実施 .....	7
(3) 自己評価の実施 .....	7
2 評価者の取組 .....	8
(1) 年度当初面接 .....	8
(2) 目標達成のための取組の実施時における評価者による指導・助言等 .....	9
(3) 年度中途面接 .....	9
(4) 年度末面接 .....	10
第4章 管理職の勤務評価 .....	11
(1) 評価者の基本的な心構え .....	11
(2) 評価者が評価を行う場合の留意点 .....	11
【参考】 評定誤差 .....	12
(3) 業績評価 .....	13
(4) 能力評価における「項目評価」 .....	14
(5) 能力評価における「総合評価」 .....	15
評価結果に対する苦情の申出及び取扱いに関する要綱（県立学校） .....	16

次の規則・実施要領、各様式については、島根県教育委員会学校企画課のホームページに掲載しています。

（市町村立学校関係）

島根県市町村立学校管理職の評価に関する規則、島根県市町村立学校管理職の評価実施要領、島根県立学校教職員の評価に関する規則、島根県市町村立学校教職員の評価実施要領、各様式（県立学校等関係）

島根県立学校管理職の評価に関する規則、島根県立学校管理職の評価実施要領、島根県立学校教育職員の評価に関する規則、島根県立学校教育職員の評価実施要領、各様式

# 第1章 人事評価制度の基本

## 1 人事評価制度の根拠及び目的

人事評価は、地方公務員法第23条の2の規定に基づいて、実施するものです。なお、県費負担教職員の勤務評価は、地方教育行政の組織及び運営に関する法律第44条の規定に基づいて、県教育委員会の計画の下に市町村教育委員会が行うことになっています。

### 〔参考〕地方公務員法（昭和25年12月13日法律第261号）

（人事評価の基本基準）

第23条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

※「人事評価」とは…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勤務成績の評価（第6条より）

（人事評価の実施）

第23条の2 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。

職員一人一人の職務の取組などを把握し、人材育成や組織の活性化に活用する仕組みで、職員を育成し、組織の中で最大の力を発揮してもらうことを目的として実施します。

## 2 学校における評価制度

学校教育においては、児童生徒に確かな学力、豊かな人間性等の「生きる力」を身に付けさせることが求められており、各学校において、その実現のために積極的な取組が進められています。また、いじめ、不登校等の困難な教育課題に対応し、児童生徒一人一人に応じたきめ細かな取組がなされています。さらに、開かれた学校づくりのもと、保護者や地域の人々との連携を深め、地域の豊かな資源を活用し、地域に根ざした特色ある教育の推進を図ることが求められています。

これらの課題の解決等に当たっては、教職員一人一人が、その資質能力の一層の向上を図るとともに、職務に対する意欲を高め、持てる力を最大限に発揮し、組織の一員としての役割を果たしていくことが求められます。また、校長のリーダーシップのもと、教職員相互が連携し、一体となって取組を進めていくよう学校組織の活性化を図り、組織的な成果を求めていくことが重要です。

### 学校における評価制度の4つの基本的な考え方

<b>①資質能力の向上をめざす</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・校内のコミュニケーションの一層の充実</li><li>・自己評価による改善及び向上</li><li>・適正な評価による、指導育成への活用</li><li>・研修との連動</li></ul> <p>自己啓発の促進、指導育成への活用</p>	<b>②職務に対する意欲の向上をめざす</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・自己目標に対する管理職や校内組織の支援、助言</li><li>・実績及び過程における努力の評価、肯定的な評価の積極的な伝達</li></ul> <p>積極的取組の促進、達成感・自己成長感の実感</p>
<b>③学校組織の活性化を図り、組織的な成果を生み出す</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・校内組織の相互支援による協働意識の醸成</li><li>・学校教育目標等を受けた教職員の取組</li><li>・管理職にあつては自己目標を組織課題とし、成果意識をもった学校経営・学校運営を促進</li><li>・人材の活用に生かす</li></ul> <p>協働意識の醸成、効果的な組織マネジメント</p>	<b>④公正性、納得性、透明性の確保</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・複数評価者による評価</li><li>・評価基準を明確にした評価</li><li>・評価者研修の実施</li><li>・評価に対する苦情等に対応するシステムの整備</li></ul>

## 第2章 管理職の評価システムの概要

### 1 評価システムの構成

「目標申告制度」及び「勤務評価」で構成します。

#### (1) 目標申告制度

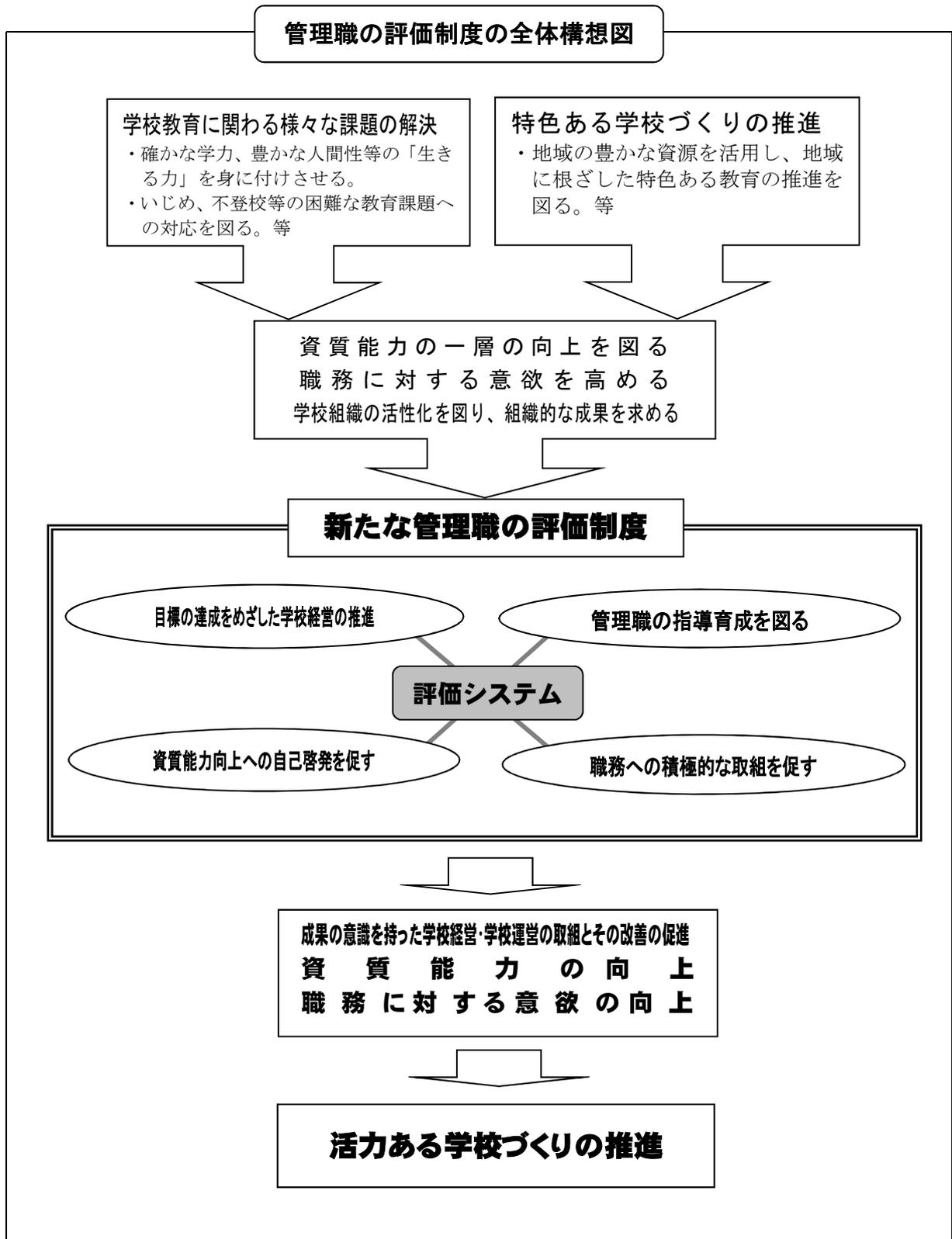
- ◇ 「目標申告制度」とは、学校教育目標に基づく年度目標、具体的目標等の組織課題を管理職の自己目標とし、その達成を評価者が支援するものです。
- ◇ 目標申告制度の目的は次のとおりです。
  - <自己目標の設定及び自己評価の実施>
    - 成果の意識を持った学校経営・学校運営を図る。
    - 学校経営・学校運営改善の自己啓発を図る。
  - <評価者による面接の実施>
    - 自己目標達成のための指導・助言を行う。
    - 自己目標を達成する過程を通して、資質能力の向上を図る。
    - 職務執行の状況を的確に把握し、より適正な評価とする。

#### (2) 勤務評価

- ◇ 「勤務評価」とは、目標申告制度における自己目標の達成状況を「業績評価」とし、また、管理職の日常の職務の遂行を通して発揮された能力、意欲及び姿勢を「能力評価」として評価するものです。
- ◇ 勤務評価の目的は次のとおりです。
  - 学校教育目標等の達成に当たって求められる改善点等を明らかにし、指導・助言に生かす(学校組織の活性化と組織的な成果)
  - 管理職としてめざすべき姿を目標値として示し、自己の伸ばすべき点、改善を期待される点が見える評価とするとともに、資質能力の向上に努める意欲を高める(資質能力の向上)
  - 学校教育目標等の成果を明らかにし、職務に対する意欲の向上を図る(職務に対する意欲の向上)
- ◇ 令和3年度からは、勤務評価において、「項目評価」と併せて「総合評価」を実施し、総合評価の結果を給与（勤勉手当及び昇給。以下「給与」という）に反映することとし、令和3年度は試行に取り組みます。

なお、評価結果の給与反映は、管理職間に差をつけることが目的ではありません。教職員の評価システムにおける総合評価の基本と同様に、「求められる成果や取組があり、管理職としての役割を十分に果たしていた」という状況であれば、総合評価Aとして評価し、標準の給与とすることが基本です。

## 2 評価システムの位置付け



### 3 評価システムの内容

#### (1) 対象者

次に掲げる者を除く管理職です。

- ① 教育委員会事務局等勤務者
- ② 年度途中の採用又は異動等により定期評価の対象期間が4月に満たない教職員
- ③ 次の事由により、定期評価の対象期間において、実際に職務に従事した期間が4月に満たない教職員  
(事由) 休職、公務傷病等による休暇、私傷病による休暇、産前産後の休暇、介護休暇等、育児休業、配偶者同行休業、停職、長期研修、長期派遣、大学院修学休業

・実施要領2

・管理職とは、校長、教頭又は副校長のことをいいます。  
・市町村立学校においては県費負担教職員が対象です(地方教育行政の組織及び運営に関する法律第44条)。

#### (2) 面接者、評価者及び調整者

##### ①市町村立学校

評価対象者	面接者	評価者	
		第一次評価者	第二次評価者
校長	市町村教育委員会教育長(以下「市町村教育長」という。)又は市町村教育長が指定した者	市町村教育長が指定した者	市町村教育長
教頭	市町村教育長又は市町村教育長が指定した者又は校長	校長	市町村教育長又は市町村教育長が指定した者

・実施要領3

##### ②県立学校

評価対象者	面接者	評価者		調整者
		第一次評価者	第二次評価者	
校長	教育長又は教育長が別に定める教育委員会事務局職員	教育長が別に定める教育委員会事務局職員	教育長	
教頭	教育長が別に定める教育委員会事務局職員又は校長	校長	教育長が別に定める教育委員会事務局職員	教育長

・実施要領4

・実施要領5

#### (3) 対象期間等

当該年度の1年間を通した取組で、毎年度実施します。

自己目標評価日は、1月20日とします。

第一次評価者は、1月21日に評価者評価を行います。

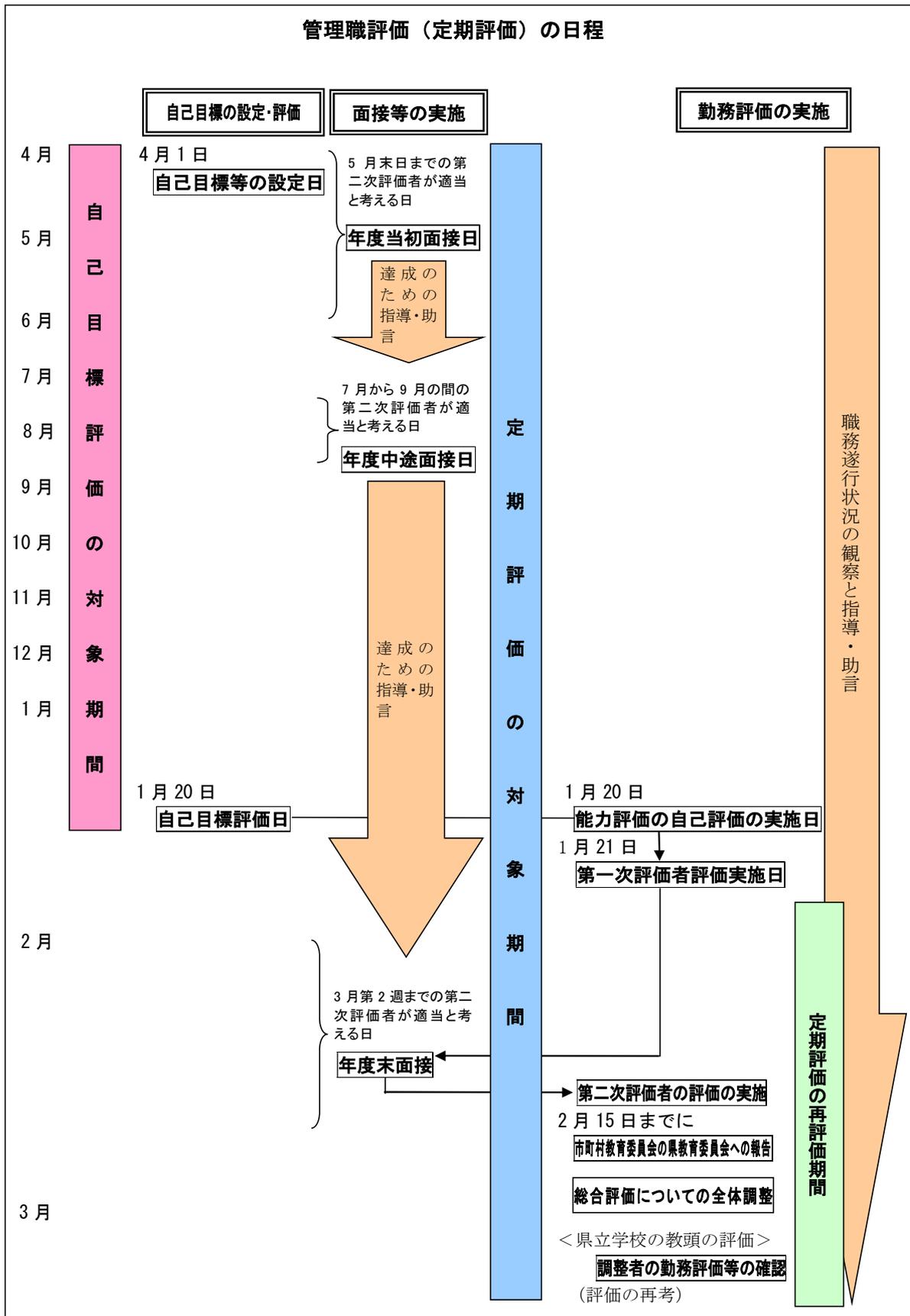
・総合評価について県教育委員会で全体の確認と調整を行うため、令和3年度から従来よりスケジュールを10日早めます。

#### (4) 評価の対象とする職務の範囲

勤務時間中の職務全般が評価の対象となります。管理職としての職務の特殊性に基づく勤務時間外の業務についても、勤務評価の対象とします。

・実施要領6

(5) タイムスケジュール



### 第3章 目標申告制度

#### 1 管理職の取組

##### (1) 自己目標等の設定

###### ＜自己目標と達成のための手立ての設定のポイント＞

###### ① 学校教育目標に基づく年度目標、具体的目標等の組織課題を自己目標とする。

成果の意識を持った学校経営・学校運営を進める上から、学校教育目標に基づく年度目標、具体的目標等の組織課題を自己目標として設定し、達成の水準(※1)が明確となるよう具体的に記載します。

管理職が組織課題を自己目標として明確に設定し、取組を一層進めることにより、組織課題の達成が図られます。

(※1) 教育活動の場合、目標を数値化することが難しい場合もあります。その場合は、目標達成後のあるべき状態をはっきりさせておくことが必要です。

校長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所管の教育委員会が示す教育方針、各学校に求められる使命を踏まえ、学校教育目標を設定する。</li> <li>・前年度の課題等を踏まえ、当該年度の年度目標、具体的施策を設定する。</li> <li>・具体的施策については、各学年部や各分掌部の意見を踏まえ、管理職の責任で決定し、組織的に取り組む。</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">             学校経営ビジョンと運営の方向付けを示す           </div> 	
教頭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長の考えのもと、学校運営が進められるよう、目標達成のための手立てを設定する。</li> </ul>

###### ② 目標達成のための具体的な手立てを明らかにする。

「いつまでに」、「どのように」、「どの程度」実施していくかを明確にしておくことが大切です。このことにより、目標達成の過程が自己管理しやすくなるとともに、評価者も時機を逸することなく指導・助言を行うことができます。

具体的には、次の例のとおりです。

自己目標	目標達成のための手立て
○教育内容の充実と学習指導の改善を図る。 ・生徒の学習意欲を高めるため、英語・数学については全学年、複数教員による指導を行う。	○年間指導計画の作成 ・各学年の英語・数学について、複数教員による指導計画を5月中に作成する。 ○指導方法の研修会の開催 ・研究部による指導方法の研修会を学期に1回ずつ開催する。

・学校教育目標に基づく年度目標、具体的目標等の組織課題を自己目標として記す。  
 ・達成の水準がはっきりわかるものとする。

・スケジュール的な要素  
 ・具体的な方法  
 ・頻度等を記す

## (2) 目標達成のための取組の実施

自己目標の達成に向けて、校内組織及び教職員一人一人を支援する、家庭・地域の理解を求める等、対象期間を通じて継続的な取組を行います。

## (3) 自己評価の実施

手 順	内 容										
①多面的な評価を取り入れた自己評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校教育目標等の達成に当たり、求められる改善等を明らかにする</li> <li>・自己認識を深め、資質能力の向上に生かす</li> <li>・自己目標の達成状況について、学校評価等を踏まえる</li> </ul>										
②達成状況の記載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果の意識に立ち、達成状況を客観的に記載する               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 教育活動の効果は、一定期間内に現れない場合もあるため、その場合は、目標達成のために行った取組等を記載する。また、成果が現れない理由が、目標達成のための手立て等にあると思われる場合は、考えられる今後の改善の方策等も含めて達成状況等の欄に記載する。</li> </ul> </li> </ul>										
③業績評価の基準に基づく自己評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〈業績評価の基準〉により評価する。</li> <li>・設定した自己目標の難易度を勘案する。               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 困難な目標を設定していた場合                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・取組が計画どおり進められている場合 … A</li> <li>・達成された場合 … S</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p style="margin-left: 20px;">〈業績評価の基準〉</p> <table border="1" style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse; width: 80%;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">S+</td> <td style="padding: 2px 5px;">目標を大きく上回り著しく高い実績である</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">目標を上回っている</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">A</td> <td style="padding: 2px 5px;">概ね目標に達している</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">B</td> <td style="padding: 2px 5px;">目標に達していない</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">C</td> <td style="padding: 2px 5px;">目標を大きく下回り著しく低い実績である</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-left: 20px;">業績評価の5段階評価は、S、A、Bの3段階を基本とし、目標を大きく上回り著しく高い実績である場合、目標を大きく下回り著しく低い実績である場合をそれぞれS+、Cとする。</p>	S+	目標を大きく上回り著しく高い実績である	S	目標を上回っている	A	概ね目標に達している	B	目標に達していない	C	目標を大きく下回り著しく低い実績である
S+	目標を大きく上回り著しく高い実績である										
S	目標を上回っている										
A	概ね目標に達している										
B	目標に達していない										
C	目標を大きく下回り著しく低い実績である										

## 2 評価者の取組

### (1) 年度当初面接

#### ① 年度当初面接のねらい

年度当初面接は、当該学校の教育活動の方向付けを図る、また、目標の達成に当たって、管理職に指導・助言を与えるための面接です。管理職自身にとっても、学校組織として重点的に取り組む内容を評価者に伝えるとともに、期待されている学校経営、学校運営を確認する場となります。

面接では、学校のおかれた状況等の情報を共有化し、求められる学校経営、学校運営について相互理解を深めるとともに、設定した目標の再確認を管理職に促し、取組の意欲を喚起します。

#### ② 面接の手順と内容

手 順	内 容
管理職による 目標等の説明  ↓	○説明の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標を設定した理由（教育委員会の教育方針、求められる使命、前年度の課題との関連）</li> <li>・ 目標達成の水準についての考え方（目標が達成されたと考える状態等）</li> <li>・ 目標達成のための手立て（スケジュールや具体的な方法等）</li> </ul> ＊評価者は、管理職の考え方を引き出すように、適宜質問を行う。
目標内容の確認  ↓	○目標の再設定の指導をする場合の例 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育委員会の教育方針、求められる使命、前年度の課題等を踏まえていない場合</li> </ul> ○目標の再設定の助言をする場合の例 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校経営及び学校運営上、もう少し高度な目標に挑戦してもらいたい場合 …… 管理職と十分な意見交換を実施</li> </ul>
目標達成のための 手立てについての 助言  ↓	○助言の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 児童生徒の実態、家庭や地域の状況</li> <li>・ 学校運営の組織構成</li> <li>・ 継続的、段階的な取組 等</li> </ul>
まとめ	○確認する点 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己目標等</li> <li>・ 追加したいこと</li> <li>・ 評価者等への要望、期待する支援 等</li> </ul>

\*評価・育成シート（A業績評価）

- ・ 管理職が保管
- ・ 二次評価者は写しを保管

## (2) 目標達成のための取組の実施時における評価者による指導・助言等

評価者は、目標達成状況のための手立ての達成状況の確認等を通して、管理職の自己目標達成のための取組状況について把握するとともに、適宜、目標の達成のための指導・助言を行います。

目標の達成状況の把握については、次のような点に留意します。

- |             |   |   |
|-------------|---|---|
| ①管理職に確認する点  | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の進捗状況と児童生徒の変容及び学校運営の改善等の状況</li> <li>・家庭、地域の理解、連携の状況</li> <li>・取組を進める上での課題</li> <li>・今後の見通し</li> </ul>   |
| ②指導・助言での留意点 | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を共有化し、課題の原因を整理する。</li> <li>・課題の解決策の検討を行い、取組が可能な解決策を管理職自身に選択させる。</li> <li>・今後の取組の見通しについて確認するとともに、管理職が追加したいことや評価者への要望、期待する支援等について聞く。</li> </ul> |

## (3) 年度中途面接

### ① 年度中途面接のねらい

年度中途面接は、自己目標を達成する過程を捉え、必要な学校経営、学校運営の改善を促すとともに、管理職の資質能力の向上を図るための面接です。管理職にとっては、取組を進める上での課題を評価者に話し、支援を受ける大切な場となります。

### ② 面接の手順と内容

手 順	内 容
管理職による 目標の達成状況 の説明  ↓	○説明の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>・取組の進捗状況と児童生徒の変容及び学校運営の改善等の状況</li> <li>・家庭、地域の理解、連携の状況</li> <li>・取組を進める上での課題</li> <li>・改善の見通し</li> </ul> ＊評価者は、管理職の考え方を引き出すように、適宜質問を行う。 ＊自己目標等の追加・変更がある場合は、年度当初面接の手順と内容に準じる。
↓	○評価者と管理職の間で整理・検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を共有化</li> <li>・考えられる課題の原因を整理 → 課題の解決策を検討</li> </ul> ○取組が可能な解決策を管理職自身が選択
まとめ	○確認する点 <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の取組の見通し</li> <li>・追加したいこと</li> <li>・評価者等への要望、期待する支援 等</li> </ul>

#### (4) 年度末面接

##### ① 年度末面接のねらい

年度末面接は、より適正な評価を行うとともに、学校教育目標等の達成のための指導・助言を行うための面接であり、職務に対する充実感及び次年度以降の職務に対する意欲を高める上での大切な機会です。管理職にとっては、評価者の期待と次年度の自己の取組を考える場となります。

##### ② 面接の手順と内容

手 順	内 容
管理職による 目標の自己評価 の説明 ↓	○説明の視点 ・自己目標等の達成状況（児童生徒の変容、学校運営の改善等の状況、家庭・地域の理解、連携等） ・今後の改善
評価者による 評価の説明 ↓	○業績評価及び能力評価の第一次評価者の評価に基づき、次の点を踏まえ説明 ・自己目標等の達成状況（児童生徒の変容、学校運営の改善等の状況、家庭・地域の理解、連携等） ・職務遂行における行動 ・今後の改善と期待
次年度以降の取組に ついての話し合い ↓	○話し合いの視点 ・学校教育目標等の達成に当たって、改善が期待される点  *留意点 ・管理職自身にその取組を考えさせる。 ・必要に応じて具体的な取組を評価者が例示する。 ・取組が可能な解決策を管理職自身に選択させる。
まとめ	○ 評価者から伝える点 ・学校経営・学校運営の改善についての期待

\*管理職は、後日、評価・育成シートの写しを受け取り、保管する。

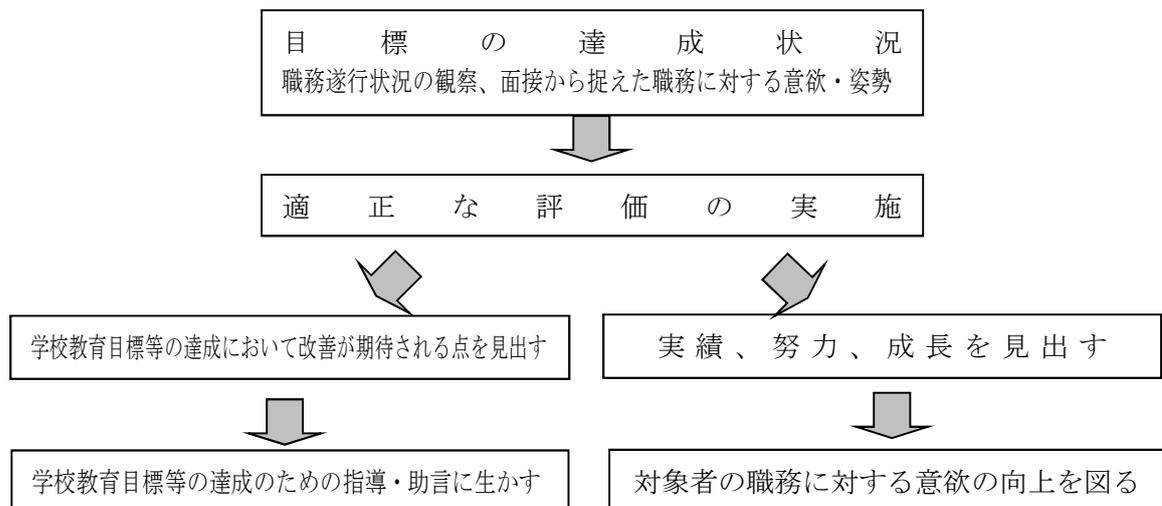
## 第4章 管理職の勤務評価

勤務評価は、目標申告制度における自己目標の達成状況を業績評価とし、また、管理職の日常の職務の遂行を通して発揮された能力、意欲及び姿勢を能力評価として適正に評価するものです。

また、目標申告制度を活用して、評価者が管理職の職務に対する意欲及び姿勢を正しく理解した上で、勤務評価を行います。

### (1) 評価者の基本的な心構え

評価者は、評価についての基本的な心構えを持っておくことが必要です。基本的な心構えは次のとおりまとめられます。



### (2) 評価者が評価を行う場合の留意点

- ①管理職の職務内容及び職務遂行の状況の理解
  - ・年度当初面接での管理職との話し合いにより、自己目標達成の水準を明確にし、この達成の水準に基づいて業績評価を行うこと。
  - ・管理職の職務の内容や職務を取り巻く条件等を十分に理解、認識して評価を行うこと。
- ②事実に基づく評価
  - ・管理職の職務遂行状況の観察、面接から捉えた職務に対する意欲及び姿勢に基づいて評価を行うこと。
  - ・評価実施日の直近の状況だけでなく、評価対象期間全般に渡る事実を総合的に判断して評価を行うこと。
  - ・管理職の人間性、人格そのものを評価するのではなく、公的な職務遂行等の状況として表れた事実に対して、客観的な目で評価を行うこと。
- ③公正な評価
  - ・個人的感情による好き嫌いや同情、偏見等に基づいた評価を行ってはならないこと。
  - ・管理職の思想、信条、性別、信仰、学歴等により、差別した評価を行ってはならないこと。

## 【参考】 評定誤差

評価の過程に混入する判定上の偏りや歪みを一般的に「評定誤差」と言います。評価の際に、この「評定誤差」が混入することにより評価の公正性が妨げられる場合があります。評価者は、「評定誤差」についての理解を深め、陥りやすい傾向を認識するとともに、実際の評価に当たっては、その対応策を踏まえ、公正な評価を行うように努めます。

### <無意識に陥りやすい評定誤差とその対応策>

評定誤差	評定誤差の内容	対応策
ハロー効果	被評価者について「優れている」「劣っている」等の全般的印象や感じを持っていると、被評価者の特性（要素）についても「すばらしい」「だめである」と判定してしまう傾向をいう。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 被評価者に対する先入観、偏見、感情等を排除して評価に当たる。</li> <li>○ 客観的事実による評価情報の収集に努め、これに基づく評価を行う。</li> <li>○ 評価の観点ごとに全ての被評価者を評価するという横断的な評価を行う。</li> </ul>
中心化傾向	評価した結果が「普通」又は尺度の中心に集中する傾向をいう。 極めて優れているとか極めて劣っているというような極端な評価を避けたり、被評価者を熟知していない場合に、評価が不安になり標準的な評価をしてしまうためであると考えられる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 評価者としての意識と自覚の下に、責任を持って評価に当たる。</li> <li>○ 評価者が評価能力を向上させ、自信を持って評価に当たる。</li> <li>○ 評価基準を十分理解して評価に当たる。</li> <li>○ 日常の観察を緻密にしておく。</li> </ul>
寛大化傾向	実際よりも上位の段階に評価する傾向のことで、逆にこのことを意識し過ぎて、実際よりも低く評価する傾向もあり、これを負の寛大化という。 この傾向は、厳しく評価することをためらう場合や親しい間柄や長い付き合いがある場合に働きやすいといわれる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 被評価者との間に公私の区別をはっきりつけて評価を行う。</li> <li>○ 評価者が評価能力を向上させ、自信を持って評価に当たる。</li> <li>○ 常に十分な観察を行っておく。</li> <li>○ 評価基準を十分理解して評価に当たる。</li> </ul>
論理的誤謬	論理的に関係あると思われる評価要素について、実際に異なっても同じような判定を下してしまう誤差で、ハロー効果と似ている。 例えば、評価者が「仕事の知識が豊富だから企画力もあるに違いない。」と考えて評価してしまう等、評価者が必要以上に考えすぎて、関連性のある要素同士を同じ評価、あるいは類似した評価にしてしまう場合をいう。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 論理的に飛躍させた評価をしない。</li> <li>○ あくまで事実即して評価し、想像や推測を排除する。</li> <li>○ 常に十分な観察を行っておく。</li> </ul>
対比誤差	評価者が自分を中心に考え、被評価者を自分と対比して評価してしまう傾向をいう。例えば、責任感が強い評価者は、被評価者が普通以上の責任感があっても低く評価する場合がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 被評価者と自分とは異なる人間であると十分認識して評価に当たる。</li> <li>○ 評価者自身が自己分析し、再認識してみる。</li> </ul>

<意識的に行われる評定誤差とその対応策>

評定誤差	評定誤差の内容	対応策
無責任型評価	評価制度の趣旨を理解しようとせず、評価を他人事として、できればそのような業務をしたくないと思っ ている場合や、勤務評価によって差をつけ、被評価者から嫌われたくないと思 っている場合等に行われる評価であり、評価者に課せられた義務を果たせて いないものである。	○ 評価制度の趣旨を再認識し、何の ために評価を行うのかを自覚す る。 ○ 評価システムにおける評価者の義 務と責任を自覚する。
逆算割り付け型評価	勤務評価をするに当たって、まず、 被評価者全員の印象を中心に相対評 価をした後、それに合うように一人一 人の評価を付けていくもので、評価の 観点に基づいて一つずつ分析的に評 価していくことに欠ける。	
感情的評価	被評価者に対する日頃の好悪の感 情を軸に評価を行うもので、例えば好 感を持つ教職員には劣っていても高 い評価を与え、その反対の場合には意 識的に低く評価する場合がある。	

(3) 業績評価

評価者は、管理職の自己目標の達成状況を確認し、自己目標ごとの達成の水準をもとに、次の業績評価の基準により絶対評価を行います。

<業績評価の基準>

S+	目標を大きく上回り著しく高い実績である。
S	目標を上回っている。
A	概ね目標に達している。
B	目標に達していない。
C	目標を大きく下回り著しく低い実績である。

\* 業績評価の5段階評価は、S、A、Bの3段階を基本とし、目標を大きく上回り著しく高い実績である場合、目標を大きく下回り著しく低い実績である場合をそれぞれS+、Cとする。

#### (4) 能力評価における「項目評価」

項目評価は次の手順で行います。

<p>①行動等の選択及び 評価項目の選択</p>	<p>○評価の対象とする行動(※1)を選択する。</p> <p>(※1) <math>\left\{ \begin{array}{l} \cdot \text{職務遂行における行動であること} \\ \cdot \text{管理職として職務遂行上求められる行動であること} \end{array} \right.</math></p> <p>○評価の対象とする行動が、どの評価項目、評価の観点(※2)に該当するのか「着眼点の例」を参考に判断する。</p> <p>(※2) 様式2-1【校長】より、評価項目の一部抜粋(例 学校経営)</p> <table border="1" data-bbox="608 591 1394 913"> <thead> <tr> <th>評価項目</th> <th>評価の観点</th> <th>着眼点の例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">学校経営</td> <td>企画力 判断力 実行力</td> <td>①学校経営ビジョンの構築及び周知 ②前例や現状にとらわれない柔軟な発想、的確かつ迅速な判断及び実行力</td> </tr> <tr> <td>校内組織の構築</td> <td>①教職員の能力・適性が発揮される校内組織の構築 ②校内の教職員への適切な指示</td> </tr> <tr> <td>外部折衝力</td> <td>①保護者や地域社会の思いや願いの的確な把握と学校運営における活用 ②学校の説明責任</td> </tr> </tbody> </table>	評価項目	評価の観点	着眼点の例	学校経営	企画力 判断力 実行力	①学校経営ビジョンの構築及び周知 ②前例や現状にとらわれない柔軟な発想、的確かつ迅速な判断及び実行力	校内組織の構築	①教職員の能力・適性が発揮される校内組織の構築 ②校内の教職員への適切な指示	外部折衝力	①保護者や地域社会の思いや願いの的確な把握と学校運営における活用 ②学校の説明責任
評価項目	評価の観点	着眼点の例									
学校経営	企画力 判断力 実行力	①学校経営ビジョンの構築及び周知 ②前例や現状にとらわれない柔軟な発想、的確かつ迅速な判断及び実行力									
	校内組織の構築	①教職員の能力・適性が発揮される校内組織の構築 ②校内の教職員への適切な指示									
	外部折衝力	①保護者や地域社会の思いや願いの的確な把握と学校運営における活用 ②学校の説明責任									
<p>②段階の選択</p>	<p>○評価の対象とする行動が、項目評価の評価の観点ごとに、項目評価基準のどの段階に該当するかを判断する。その際、Aの求められるレベルについては(※3)を参考に判断する。</p> <p>(※3) 様式2-1【校長】一部抜粋(評価項目「学校経営」の評価の観点「企画力、判断力、実行力」の「職務における行動の例」)</p> <table border="1" data-bbox="608 1184 1394 1487"> <thead> <tr> <th>評価項目</th> <th>評価の観点</th> <th>職務における行動の例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学校運営</td> <td>企画力 判断力 実行力</td> <td>①前年度の課題等を踏まえ、学校教育の目標を明確にした具体的な学校経営のビジョンと実施計画を策定し、教職員への周知と校外への発信に努めている。 ②課題の解決や職務の遂行にあたり、複数の手法を検討し、適切な選択をしている。今まで行われてきた内容に改善を加え、実行している。</td> </tr> </tbody> </table>	評価項目	評価の観点	職務における行動の例	学校運営	企画力 判断力 実行力	①前年度の課題等を踏まえ、学校教育の目標を明確にした具体的な学校経営のビジョンと実施計画を策定し、教職員への周知と校外への発信に努めている。 ②課題の解決や職務の遂行にあたり、複数の手法を検討し、適切な選択をしている。今まで行われてきた内容に改善を加え、実行している。				
評価項目	評価の観点	職務における行動の例									
学校運営	企画力 判断力 実行力	①前年度の課題等を踏まえ、学校教育の目標を明確にした具体的な学校経営のビジョンと実施計画を策定し、教職員への周知と校外への発信に努めている。 ②課題の解決や職務の遂行にあたり、複数の手法を検討し、適切な選択をしている。今まで行われてきた内容に改善を加え、実行している。									

#### <項目評価の基準>

S+	特筆すべき成果や取組があり、校内の関係者(例:教職員、児童生徒、保護者等。以下「校内の関係者」という)はもとより県全域の関係者に具体的な良い影響・効果があった。
S	特筆すべき成果や取組があり、校内の関係者はもとより地域の関係者に具体的な良い影響・効果があった。
A	求められるレベルの取組がされており、求められる役割を十分に果たしていた。
B	求められるレベルの取組がされていないことが多く、求められる役割を果たしていないことが多かった。周囲からの助言がないと職務を遂行しにくいことが多かった。

C	求められるレベルの取組がほとんど見られず、求められる役割をほとんど果たしていなかった。周囲からの助言があるものの受け入れることが少なく、校内や校外の関係者に支障を及ぼした。
---	--

## (5) 能力評価における「総合評価」

第二次評価者は、すべての項目評価を通した上で、学校の活性化及び地域の教育の充実に対する貢献について、次の評価基準により総合評価を行います。総合評価は、第二次評価者による評価のみで、その結果は給与に反映します。(ただし、令和3年度は試行実施のため、給与反映は行いません。)

総合評価S以上又はB以下の評価をする場合は、その具体的な理由(影響・効果等)を記載する必要があります。

### <総合評価の基準>

S+	すべての評価項目において、校内の関係者(例:教職員、児童生徒、保護者等。以下「校内の関係者」という)はもとより県全域の関係者に具体的な良い影響・効果を与えたと認められる特筆すべき成果や取組があった。
S	すべての評価項目において、校内の関係者はもとより地域の多くの関係者に具体的な良い影響・効果を与えたと認められる特筆すべき成果や取組があった。
A	求められる成果や取組があり、管理職としての役割を十分に果たしていた。
B	すべての評価項目において、管理職としての役割を果たしていないことが多く、校内及び校外の関係者に支障を及ぼすことが多かった。
C	すべての評価項目において、管理職としての役割を果たすことがほとんどなく、校内や校外の関係者に著しく支障を及ぼすことが頻繁であった。

## 評価結果に対する苦情の申出及び取扱いに関する要綱（県立学校）

（目的）

**第1条** この要綱は、島根県立学校教育職員の評価に関する規則（以下「規則」という。）第14条の規定に基づき、島根県立の高等学校及び特別支援学校の主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、講師（常時勤務の者及び地方公務員法第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を占める者に限る。以下同じ。）、実習主任、主任寄宿舎指導員、実習助手及び寄宿舎指導員（以下「教育職員」という。）が島根県教育委員会教育長（以下「教育長」という。）に提出する苦情の申出及び苦情の取扱いに関し必要な事項を定めることを目的とする。

（組織）

**第2条** 教育職員評価システムの公正性及び納得性を確保するため、教育職員評価審査会（以下「審査会」という。）を設置する。

2 審査会は、委員長1名、副委員長1名及び委員3名をもって組織する。

3 委員長、副委員長及び委員は、別表に掲げる職にある者をもって充てる。

（審査会の所掌事項）

**第3条** 審査会は、規則第14条の規定に基づき、教育長に提出された苦情の内容について審査し、教育長にその結果を報告する。

2 審査会は、審査の過程で明らかになった教育職員評価制度に関わる課題等について教育長に意見を述べることができる。

（委員長及び副委員長）

**第4条** 委員長は、審査会を招集し、審査会を主宰する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長が不在の場合に、その職務を代理する。

（調査員）

**第5条** 審査会の審査事案について調査するため、調査員を置く。

2 調査員は、島根県教育庁学校企画課（以下「学校企画課」という。）の職員のうち、人事事務を担当とする職員をもって充てる。

3 調査員は、苦情の申出をした教育職員（以下「申出者」という。）及び苦情の対象となった評価者その他の関係者から事情を聴取し、その結果を委員長に報告する。

（苦情の申出）

**第6条** 申出者は、評価が開示された日の属する年度の3月15日までに、苦情申立書（様式第1号）を自ら持参し、調査員に提出しなければならない。

2 申出者は、調査員から求められた場合は、苦情の内容について説明しなければならない。

（審査）

**第7条** 審査会は、委員の定数の半数以上の委員が出席しなければ審査を行うことができない。

2 審査会の審査は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは委員長の決するところによる。

（審査結果報告）

**第8条** 審査会は、苦情申出の対象となった評価が次の各号のいずれに該当するかについて審査を行い、審査結果及びその理由を教育長に報告するものとする。

(1) 評価者の評価を妥当とするもの。

(2) 評価者に対して再評価の指導を行うもの。

（審査会の非公開）

**第9条** 審査会の審査は、非公開とする。

(庶務)

**第10条** 審査会の庶務は、学校企画課が行う。

(その他の審査会運営事項)

**第11条** この要綱に定めるもののほか、審査会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

(苦情対応結果通知)

**第12条** 教育長は、審査会の審査結果を参考に、苦情に対する対応について決定し、その結果を評価結果に対する苦情の対応決定通知書(様式第2号及び様式第3号)により申出者及び所属長に通知する。

(評価結果の開示)

**第13条** 教育長から再評価の指導を受けた評価者は、教育長が指定する日までに、所属長を通じ再評価結果を教育長に提出しなければならない。

2 所属長は、教育長が再評価結果を承認した後すみやかに、承認された再評価結果の写しを申出者に交付しなければならない。

(その他)

**第14条** この要綱に定めるもののほか、苦情の申出及び取扱いに関し必要な事項は、教育長が別に定める。

#### 附 則

この要綱は、平成18年4月1日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、平成20年4月1日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、平成23年4月1日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、平成27年4月1日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、平成28年4月1日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、令和2年4月1日から施行する。

別表(第2条関係)

委員長	教育監
副委員長	副教育長
委員	総務課長、学校企画課長、教育指導課長

様式第1号（第6条関係）

年 月 日

島根県教育委員会教育長 様

所属名  
氏 名

苦 情 申 出 書

勤務評価について、下記のとおり苦情を申し出ます。

記

1. 苦情申出の内容

(1) 苦情を申し出る評価者の職名及び氏名

(2) 苦情を申し出る評価

(3) 苦情を申し出る理由

2. 評価について意見を申し出た際の第二次評価者の説明

（申出者氏名） 様

島根県教育委員会教育長

評価結果に対する苦情の対応決定通知書

○年○月○日付けで申出のありました苦情については、審査の結果、下記のとおり決定しましたので通知します。

記

1. 審査結果

評価者の行った評価を妥当とする。 }  
評価者に対して再評価の指導を行う。 } いずれかを記載

※申出の対象となった評価が複数あり、その一部について再評価の指導を要する場合は、「○○については、評価者に対して再評価の指導を行うが、それ以外の評価者の行った評価を妥当とする。」と記載する。

2. 理由

（所属長） 様

島根県教育委員会教育長

評価結果に対する苦情の対応決定通知書

○年○月○日付で、（申出者）から申出のありました苦情については、審査の結果、下記のとおり決定しましたので通知します。

（再評価決定の場合）

については、○年○月○日までに再評価の結果を本職まで提出し、承認を得た後、すみやかに再評価結果の写しを申出者に交付するよう併せて通知します。

記

1. 審査結果

- の行った評価を妥当とする。 }  
○○の行った評価について再評価を行う。 } いずれかを記載

※申出の対象となった評価が複数あり、その一部について再評価の指導を要する場合は、「○○の行った評価において、○○については、再評価を行うが、それ以外の評価は妥当とする。」と記載する。

2. 理由

（注）再評価決定の場合は、対応決定通知書と併せて、苦情の対象となった勤務評価書の原本を所属長に送付する。