

学校評価の今日的動向にみる意義と課題 —— イギリスと日本の一事例を手がかりとして ——

高 妻 紳二郎

はじめに

世界各国において教育改革が進行している今日、その過程で共通にみられる傾向が認められる。すなわち、各国において蓄積されてきた教育の価値観の捉えなおしと新たなパラダイムへの転換がそれである。国家レベルでの行政サービス部門を従来以上に分権化・分散化した単位の活動にすべく調整する、いわゆるニュー・パブリック・マネジメントの手法が導入されるなど、市場分野であるか否かにかかわらず市場原理が導入され、結果（成果）が極めて重視される傾向にある。こうした政策動向はわが国と同様、イギリス教育行政にも大きな影響を及ぼしている。

本稿は、いわゆる新自由主義下における教育行政の分権化動向のなかで重要なファクターである学校評価（school evaluation）の今日的意義と課題を明らかにするために、まず、わが国で今般実施された法改正に基づく学校評価の趣旨とねらいを整理する。次に、各地で導入されつつある学校評議員制にも触れつつ、福岡県における学校評価の事例を分析する。そして、イギリスの学校査察システムの現状を整理するとともに、住民参加型の学校経営の事例を紹介し、最後に学校評価の現状と課題について比較考察を加えるという順で論を進める。

I 法改正と学校評価

学校評価はこれまで「自己点検・自己評価」の枠内でとらえられてきた。すなわち学校が評価の対象であるとともに評価の主体であった。ところが、中央教育審議会答申（平成10年9月）において「学校の自己評価」は学校の目標、計画、実施状況を「保護者や地域住民に説明する」ことを念頭において取り組まなければならないことが明示され、「自己評価」から脱却して「外部評価」を含む総合的な学校評価の必要が提言されたのである。以下、長きにわたるが、同答申にみられる学校評価の必要性に関わる記述を抜粋してみよう。

6 地域住民の学校運営への参画

学校が地域住民の信頼にこたえ、家庭や地域が連携協力して教育活動を展開するためには、学校を開かれたものとするとともに、学校の経営責任を明らかにするための取組が必要である。このような観点から、学校の教育目標とそれに基づく具体的教育計画、またその実施状況についての自己評価を、それぞれ、保護者や地域住民に説明することが必要である。

また、学校・家庭・地域社会が連携協力し、相互補完しつつ一体となって子どもの健やかな成長を図るため、各学校においては、PTA活動の活性化や学校区内の各地域における教育懇談会の開催などにより家庭や地域との連携が図られている。今後、より一層地域に開かれた学校づくりを推進するためには学校が保護者や地域住民の意向を把握し、反映するとともに、その協力を得て学校運営が行われるような仕組みを設けることが必要であり、このような観点から、学校外の有識者等の参加を得て、校長が行う学校運営に関し幅広く意見を聞き、必要に応じ助言を求めるため、地域の実情に応じて学校評議員を設けることができるよう、法令上の位置付けも含めて検討することが必要である。

また、学校評議員には、学校運営の状況等を地域に周知することなどにより、学校と地域の連携に資することが期待される。

具体的改善方策

(教育計画等の保護者、地域住民に対する説明)

ア 各学校においては、教育目標や教育計画等を年度当初に保護者や地域住民に説明するとともに、その達成状況等に関する自己評価を実施し、保護者や地域住民に説明するように努めること。また、自己評価が適切に行われるよう、その方法等について研究を進めること。

(学校評議員の設置)

イ 学校に、設置者の定めるところにより、学校評議員を置くことができることとする。

ウ 学校評議員は、校長の推薦に基づき教育委員会が委嘱するものとする。

エ 学校評議員は、校長の求めに応じて、教育活動の実施、学校と地域社会の連携の進め方など、校長の行う学校運営に関して、意見を述べ、助言を行うものとする。

(学校評議員の構成)

オ 学校評議員については、学校の種類、目的等に応じて、学校区内外の有識者、関

係機関・青少年団体等の代表者、保護者など、できる限り幅広い分野から委嘱することが望ましいこと。

(意見交換の機会の設定等)

カ 校長は、必要に応じて、学校評議員が一堂に会して意見を述べ、助言を行い、意見交換をする機会を設けるなど運営上の工夫を講じること。

(以上、傍線筆者)

このように、「開かれた学校」になるために、地域住民の学校運営への参画が不可欠であるとし、そのためにも連携への条件整備にむけた新たな学校自己評価の意味、すなわち、何をどのように評価するかを検討する意味が問われてくるのである。

この中教審答申を受けて平成14年3月29日の文部科学省令の一部改正により、小中学校および高等学校設置基準に自己評価について次の様に規定された。

小学校設置基準第一章総則

(自己評価等)

第2条 小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を實現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。(傍線筆者)

2 前項の点検及び評価を行うに当たっては、同項の趣旨に即し適切な項目を設定して行うものとする。

なお、中学校設置基準では第二章編制第2条で、高等学校設置基準では第1章総則第4条において上記文章中の「小学校」をそれぞれ「中学校」「高等学校」に置き換えた同一の規定となっている。そして今日では様々な試行を経て、組織的に取り組もうとする局面を迎えている。以下では平成13年度以前から学校評価(学校評議員制度の試行を含む)に取り組んできた福岡県における一事例をもとに、その意義と課題を整理してみよう。

II 福岡県の学校評価の事例にみる展開とジレンマ¹

福岡県ではこれまで県教育センターを中心にして学校評価に取り組んできた。もとより今般の学校評価には教育課程の評価、経営評価、授業評価など広範な領域が包含され、個別具体的事例を詳細に検討しつつその全体像を把握することは困難な作業で

ある。また学校評価が学校内における「自己評価」にとどまるのか、あるいは学校評議員制の導入を契機としつつ「外部評価」にまで踏み込んだものとするのかが今日重要な検討事案として取り上げられている状況にあり、教育委員会、教育センターおよび学校はそれらの趣旨の浸透や実践的意義について鋭意検討している。以下、福岡県における学校評価の経緯や取り組みの実態について学校評議員制と絡めてふれつつ、それらに対する学校側（校長・教頭・教務主任など）の意識の概要についてまとめてみよう。

1. 福岡県の「学校の自己評価」の経緯と基準

福岡県では上記の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）を踏まえ、県教育審議会答申「社会の変化に対応した県立高等学校教育の総合的な振興方策について」（平成11年7月）のなかで、「各学校は開かれた学校として保護者や地域社会に対して情報提供に努めるとともに、例えば、いわゆる学校評議員の活用など、必要に応じて、保護者や地域住民の意向を把握・反映し、その協力を得て学校運営が図られるようなシステムづくりが必要である」ことを指摘した。その後、それらを具体化するために、特に「県立高等学校再編整備基本計画」（平成11年12月）において学校評価に関して次のように提言した。

「学校の教育活動全般にわたり、多様な観点から点検・評価を行い、その改善・充実を図るためのシステムの導入に向けて取り組むこととする。

① 自己点検・評価システム

各学校及び教職員が、教育活動上の目標や実施状況等について点検・評価を行い、学校運営や教育活動の改善・充実、教職員の資質・能力向上のために活用するとともに、学校の評価結果等については、保護者等にも公開することとする。

なお、実施に当たっては学区ごとにモデル校を指定し、実践研究を行うなど、段階的に実施していくこととする。（傍線筆者）」

このように、福岡県においては県立高等学校再編の一環として学校評価を推進するという政策を明確に打ち出し、各モデル校での試行を進めている段階にある。その本格的実施は平成12年度から始まり、県内16学区にそれぞれ1校のモデル校が設置済みである。この基本的考え方は「県立高等学校再編整備に関する第一次実施計画」（平成12年12月）のなかで以下のように示されている。

3. 教育環境の改善・充実

〈点検・評価システムの導入〉

① 自己点検・評価システムの導入

年度当初に自校の教育目標や教育計画を設定し、年度末にその達成状況等について自己評価・公表する「自己点検・評価システム」を導入する。

導入に当たっては、本年度（平成12年度，筆者註）から，学区ごとに指定するモデル校（全15校）において，実践的な研究を実施しているところであり，その成果を踏まえ，全学校実施のためのガイドラインを作成する。

この計画に基づき，平成12年度から開始したモデル校における具体的実践例を蓄積しつつ，福岡県の実情に見合った施策が検討された。そして平成13年度当初，福岡県立高等学校自己評価モデル校の実践研究協議会が開催された。そこでは「県立学校の評価の推進と説明責任の向上について」の基本方針が示され，県立学校が県民のニーズに的確に対応しつつ，一層の教育の質の改善を図るためには，①Plan（計画）—Do（実施）—See（評価）の改革サイクルの確立，②地域や保護者等に対する説明責任の向上が必要であることが強調された。この2点を踏まえ，自己点検・評価に関しては「教育目標，教育課程，生徒指導，進路指導，教員研修，家庭・地域社会との連携などについて，校長が中心となって，自己点検・評価（授業公開，生徒による授業評価等の取組を含む。）を実施し，その結果をPTA総会等で説明することを求めた。平成13年度は前述の16のモデル校での実践をベースに，平成14年度からの全校実施を前提にガイドラインを作成し，平成16年度から学校評議員の定着状況を踏まえつつ「外部評価」に関してモデル校における実践研究を実施することにした。また，県立学校における学校評議員に関しては平成12・13年度に2校をモデル校として実践研究に取り組み，平成13年度で規則改正を含めた条件整備に着手した。²そして，平成14年度に「高校教育の多様化と質の向上のために一学校の自己評価制度のガイドライン—」をまとめ，県内のすべての県立学校への導入を定め，³本格的な実施段階を迎えている。

ちなみに「平成13年度学校自己評価のモデル校実践的研究に係る実施要綱」では，学校の自己評価の趣旨として「教育目標や教育計画等を年度当初に保護者等に説明し，その達成状況等に関する自己評価を実施し，公表することにより，学校の自主性・自律性を高め，学校の細織と教育活動の活性化・特色化を図るとともに教職員の資質能力の向上を目指すものとする」とし，その具体的な狙いとして以下の5点があげられている。

①校長が的確に課題を把握するとともに今後の学校運営改善に資する。

- ②学校の教育活動上の課題の把握や改善の方向について、教職員の共通理解の推進により、教職員の意識改革が期待できる。
- ③保護育等に年度教育目標や教育計画を説明し、学校の自己評価を公表することにより、学校教育活動の改善にフィードバックする。
- ④保護者や地域との連携が強化され・地域に根ざした特色ある学校づくりや開かれた学校づくりが推進される。
- ⑤学校教育への関心の高揚と家庭や地域社会の教育力の向上。

さらに、学校評価の目標の設定に関して、「学校の教育課題に対応するとともに、教職員や保護者、地域社会に分かりやすいものとするために、できるだけ具体的かつ評価可能な目標の設定に努めること」を念頭に、教育目標、教育課程、教科指導、特別活動、生徒指導、進路指導、健康・安全指導、研究・研修、家庭・地域社会との連携といった項目を予定している。もとより、これらの項目に加えて、必要に応じて、校長の判断により学校独自の評価項目を設定できるとされる。評価の実施者は校長とされ、校長は主として教頭及び主任主事の意見を聴取して実施するが、教職員の意識改革を高める上からも、教務部の中に分掌を設けるか、又は、「学校評価委員会」(仮称)等を設置するなどして、学校の判断で必要に応じて一般教職員からも聴取し、最終的に校長が自己評価をすることも確認されている。加えて、評価方法については、客観性をもたせる工夫も考えつつ、各校長の判断で創意工夫して実施することとされている。

2. 学校評価に関する意識

上述したように、これからの学校評価には学校の内部評価にとどまらず、学校評議員制の導入を契機として、外部評価も大きな検討課題となってくる。福岡県教育委員会義務教育課調査(平成13年4月1日付)によれば、学校管理規則の改正を平成13年度までに終えた(予定を含む)ものは74市町村を数える。また、学校評議員制については、平成12年度中にすでに設置をみたものが13市町村、平成13年度中に設置する(予定を含む)ものが32市町村であり、設置率45%であった。各学校段階をみれば小学校34.1%、中学校39.9%、養護学校52.9%である。(合計36.1%)学校管理規則の改定や学校評議員導入にかかわるこうした動向と並行しながら、福岡県教育委員会では「21世紀の新しい学校づくり—地域に開かれた学校支援システムの構築—」と題するパンフレットを作成し、学校評議員制度導入に向けてのアドバイス(小・中学校対象)を行っている。⁴

こうした多様な試みの浸透と並行して、すでに様々な課題もたち現れてきている。

たとえば、外部評価に果たす学校評議員の役割や学校経営における位置づけなど、共通認識が得られているとは言いがたい状況が表出していることが指摘されている。⁵以下、筆者が校長、教頭、教務主任を対象に実施した「学校評価・学校評議員制に関する意識」についての調査結果の概要を掲げる。いずれも記述式であり、コメントはできるだけ原文のままにしているが、意味を損なわないことを念頭に筆者の責任においてまとめなおしている部分もある。

(1) 校長・教頭

対象調査時期は平成13年7月であり、対象校は計93校である。その内訳は県立学校6校、中学校28校、小学校59校である。そのうち、学校評議員制導入済みの学校は県立学校1校、中学校10校、小学校17校であり、未導入の学校が県立学校5校、中学校18校、小学校42校であった。

共通の設問として「学校評価の問題点とそれを克服するための工夫をどのようにお考えですか」と問うた。回答の概要は次の通りである。

- ・評価項目の数を少なくし、記入しやすいものに。
- ・外部からの専門的立場より評価を受けることは大切なことである。職員の資質向上のためにも活用していく。
- ・基準の明確化が必要である。
- ・教職員に学校外からの評価をどう受け入れさせるかが問題。これからの学校の在り方を常に熱く語り、理解を深めさせる。また、理解度を学校全体のアンケートでわかるようにしていくという協同体制づくり。
- ・評価項目の表現の仕方を検討中。
- ・管理職の人格識見に負うところが多い。
- ・見直しがされずそのままになることが多いのでリーダーシップのもと改善を図る体制作りに努めたい。
- ・職員の資質にばらつきがある。
- ・児童生徒のしつけに関する要望が多く、PTA役員に還元している。
- ・校長の考えがしっかりしていればすむ問題である。
- ・客観的な評価手法の開発
- ・外部による客観的評価
- ・職員の評価（診断）を敬遠する傾向
- ・校長の転任による評議員の継続任用
- ・数的処理ができる評価項目

- ・欠点の洗い出しよりも良い点をさらに良くすること。
- ・随時PTA等から話が聞けるので、あえて地域のふつうの人から意見を聞く機会をもつ必要があるのか。

このように、学校評価基準の明確化と結果の客観化を求める場合と、校長の識見を高めるとともに職員間の合意形成を求める場合が顕著に見受けられる。学校評議員制の導入とあわせて差し迫った課題であるといえる。

(2) 教務主任

対象調査時期は平成13年10月であり、対象校は計43校である。その内訳は県立学校2校、中学校11校、小学校30校である。そのうち、学校評議員制導入済みの学校は、中学校8校、小学校28校であり、未導入の学校が県立学校2校、中学校3校、小学校2校であった。同じく、上記の質問に対する回答の概要を掲げてみる。

- ・評価のねらいと評価をどう役立てるかの明確化が必要。
- ・マンネリ化がみられたが、一度返して校務分掌のグループ討議を試みた。
- ・評価結果が十分に生かされていないと思われることから、評価項目を減らし重点項目を設定した。
- ・評価結果から職員全体で原因、改善点、方法等を出し合う時間が持てない。
- ・学校評価の話し合いが報告会になっている。
- ・評価項目の精選と評価を記入する時間の確保の工夫がいる。
- ・評価に対しての教師の意識改革を進めるのが何より。
- ・評価してそれで終わってしまい、職員全体のものとなりえていない。
- ・評価しても次年度に生かしていくのが難しい。
- ・反省はするけれども次年度に生かすとか改善点について先送りするという考え方がなかったのでぜひ文章化してまとめていきたい。
- ・評価項目をできるだけ絞った方がいいのではないか。
- ・評価内容の精選、焦点化。
- ・評価のねらいと、評価をどう役立てるのかを明確にしないといけない。
- ・校務分掌を一人制にして職務内容を自覚し責任を持たせることにより学校運営に対する参画意識を育てること。
- ・日常的に教職員の声を吸い上げること。
- ・職員に学校評価の必要性を理解してもらうための研修もいる。
- ・数値化して量的に実態を把握する必要がある。

- ・学校評価の対象となる学校教育目標についての職員間での位置付けの研修が必要であるし、学校教育目標のとらえ方が今のままでは不十分である。

3. 学校評議員制との関連

上記の設問と同様に、校長、教頭及び主任に対する学校評議員制への取り組みの実態について問うた。「学校評議員制の運営上、苦労している(した)点について述べてください。」という設問に対する回答のうち、主だった内容を整理してみよう。

従来、学校関係の役職に外部の人材を充てるとなると、おのずと地域の様々な協議会や町内会、PTAなどの役員があげられていた。学校評議員制の場合、こうした充て職をはずすのが難しい、既存の諸会議との関係を考慮しにくいとの回答が目立った。さらに、なぜ自分が選ばれないのかという住民の声もあって、選んだ人を地域に納得してもらうことにも苦慮する事例もみられる。また、「若い人も必要だし年長者も必要だ。我も我もと意に反する人がなりたがる。」という現実的苦慮する校長も存在する一方で、どのような人材が地域におられるのか十分に把握できていない上に、めぼしい人は各種協議会で選出済みという現実にも直面している校長もいる。また、「あえて制度を導入する必要性がない。現行の地域リーダーとの関係が良好でそれ以上の成果が上がるかどうか不明である。」と懐疑的な態度も散見される。そのほか、外部の人が入ってくることを喜ばない教員がいることを指摘するケースもあった。

こうした諸課題に対して、どのような課題意識を持っているのか明らかにするために、次に「学校評議員制を有効に活用するための条件整備をどのようにお考えですか。」と問うたところ、管理職を中心に、財政的な条件整備を求める回答が多かった。すなわち、教委レベルで運営活動予算を確保する必要性の指摘である。このほか、「職員や保護者、評議員自身の立場・趣旨の理解」をいかに浸透させるかに意を砕く場合も多く、いまだ同制度の趣旨が浸透していないことがうかがえる。このほかの回答には、「学校長の勤務年数を長くすること」、「評議員が自由に出入りでき活動できる学校の雰囲気や部屋の確保」、「小中高の連携」などがみられた。

4. 学校評価・学校評議員制がはらむ課題

以上、福岡県における学校評価の現状と課題を、学校評議員制の導入と関連づけながら述べてきたが、両者ともにこの3年のうちにかかなり浸透してきていることがうかがえる。とりわけ県立学校においては学校評価システムの構築が進展し、平成14年度から全校実施を図っているなど、学校評価実施に向けての条件整備が急速にすすんでいることがわかる。一方、義務教育諸学校でも詳細な学校評価票が試案という形である

にせよ作成されつつある。このような動向において、諸調査結果および上述のアンケートによる意識調査結果にみられるように、学校評価が直面する課題が浮き彫りになってきた。本稿の課題に照らして、これらをいくつかまとめてみる。

- (1) 外部評価の柱と意識される学校評議員制について、県教委レベルではボランティア形態もひとつの在り方として提示されるが、現場においては会議費（交通費、傷害保険等）への公費支弁へのニーズが強いこと。
- (2) 学校評価が個人評価につながると誤解され、教職員の中でいまだ心理的抵抗が強いこと。
- (3) 学校評価に総合的に取り組む意欲はみられるが、評価項目があまりに多岐にわたり、集計や分析にまでいたっていないこと。
- (4) したがって、単に報告段階にとどまり、次年度への申し送りがシステム化されておらず新年度から再スタートするケースが多いこと。
- (5) 評価項目を精選する必要性の指摘やその動きはみられるが、年度末に集中して評価するケースが多く、しかも時間的な余裕が極めて少ないこと。
- (6) 校長の力量に帰結するという考え方が強く、教職員全体で学校評価に取り組む風土が醸成されていないこと。

もとより、これらの課題に対して意識的に改善策を検討している学校も少なくないことも事実である。今後、学校評議員制導入、定着により、学校評価の波がさらに高くなることは必然である。文部事務次官通知「留意事項」に「保護者や地域住民等を委嘱することを想定している」旨の記述があることからすれば、「開かれた学校」が期待される意味は、今日の学校が地域や家庭のいっそうの協力がなければ苦境から脱出することができないという認識に基づいているといえる。ただ、地域や家庭の教育力が回復することに期待していただだけでは無理であろう。現実を直視した場合、学校評議員制を「独立した」組織として新設するだけでは効果はおぼつかない。既存の関連組織—子ども育成会、PTA—の諸活動の実態を校長、教職員が共通認識した上で、学校評議員の実践的活用への知恵を出し合うことが望ましい。「既存の委員会との兼ね合いが難しい」との回答にみられるように、「屋上屋を重ねる」ことがあってはならないと思われる。客観的評価基準は随所で紹介され、それらを参考にして評価項目を作成する学校は増加している。それだけにいっそうその学校の特色に見合った学校評価システムの検討と定着が期待されるし、適切な評価風土が形成されることが望ましい。以下、こうした評価風土の一典型として、これまでわが国に紹介されてきたイギリスの学校評価の現状について考察を加える。

III イギリスの学校評価

1. 視学制度の概要

周知のように、戦後イギリス教育行政の骨格は1944年法によって形成・維持され、1988年教育改革法によって抜本的な変質を遂げた。本稿で取り上げるイギリス特有の視学制度⁶も同様に大きな転換を経験した。現行制度は基本的に1992年に創設された教育水準局（Office for Standards in Education: OFSTED）の主導の下で、それまでの勅任視学官（Her Majesty's Inspector: HMI）の仕組みをいったん解体し、それまで懸案とされてきたHMIの数的削減を実現したほか、新たに登録視学官（registered inspectors: RGI）の制度を導入して私的な契約に基づく学校査察を基本としている。⁷このような外部セクターによる評価制度がおおむね受け入れられている背景には、1839年に設置されこんにちまで160年余の歴史と伝統を持つHMI制度の歴史的な影響や意義がある。もっともこの間にHMI視学制度は教育政策の在り方にかかわって、いくたびかの改革を経験し、時代によっては政争の具となり、教育行政の専門家支配へ重要な役割を果たしてきた。また、教師との個人的接触を保持しつつ、HMI自身の教育観や具体的かつ実践的な教育方法の伝播に関して大きな影響を及ぼしてきた。これは個人的識見に基づく個別的な活動に高度な独立性が保障されてきており、職務遂行にあたっては、相当の威厳や名誉も認められてきたという歴史的な背景が存在していることによる。

イギリスの学校評価と言う場合、かかるHMI制度を抜きにしては語れない。過去、幾多の変遷を経験しつつも、同制度は現在もなおイギリス教育の望ましい伝統のひとつとして数えられるために、わが国の学校評価を考える際に頻繁に言及されてきた。⁸現在のシステムは上記OFSTEDに置かれる視学官が1996年学校査察法に基づいて活動することを基本としている。かれらは教育技能省（Department for Education and Skills）から独立し、教育水準の向上のために、6年毎にすべての学校を一定の基準に基づいて評価する任務にあたるほか、教育政策の浸透状況を調査したり各地の良い教育実践を広めたりする役割を持った専門職として位置づけられる。現在、教育水準局による学校査察は開始以来2巡目に入っており、その効果や課題が徐々に明らかになってきている。

2. OFSTEDによる学校評価プロセス

教育水準局による一連の学校評価はおおむね次の様な手順を持って進められる。

1. 編成された視学官チームによる予備審査

2. 実際の学校訪問, 査察
3. 視学チームによる査察報告書⁹の作成
4. OFSTEDによる達成度及び評価報告書 (Performance and Assessment report : 以下, PANDAレポート) の作成と学校への送付
5. 学校による改善計画 (action plan, school improvement plan) の作成

視学官チームは通常, 学校規模に応じ3~8名で構成される。チームには登録視学官(RGI)と素人視学官(lay inspector)が1名含まれる。その他はチーム視学官(team inspector)を充てることとなっている。¹⁰査察を指揮するのはRGIであり, かれらと学校の個人的関係が数日にわたる学校訪問の成果を左右するという。現在では, 1回目の成果を踏まえた上でさらに綿密な評価が行われている。今後もすべての学校が6年の間隔で査察を受けることとなっているが, 査察報告書で課題が多く改善が強く求められる学校は, さらに短い間隔で査察を受けなければならない。一方では, 優秀とみなされた学校は2回目の査察は簡略化される措置も講じられる。¹¹上記プロセスの3にあたる視学チームによる査察報告書はOFSTEDのウェブサイトで公表されているが, その査察報告書を受けてOFSTEDが作成するPANDAレポートは公表されていない。したがって次に, PANDAレポートはどのような内容であるのか, そして査察報告書からどのように変更されているのか, 実際の改善計画にどのように反映されているのかについての事例をみてみることにする。¹²

3. PANDAレポート・学校による改善計画 (action plan, school improvement plan) の実際

通常, PANDAレポートは本文が30~40ページ, 資料編としてほぼ同じページ数が各教科の達成度や全国水準との比較表に割かれる。冒頭に, 同報告の趣旨が次の様に記述されている。

「PANDAレポートは学校の自己評価を助け, 教育水準の向上のために学校に送付されている。当該学校が他の学校と比較してどれだけ効果的な (effective) 学校であるのかを学校と担当視学官が理解することを助けるひとつのツールである。」

引き続き同レポートの配布先が記載され, 内容の概略説明, 資料の説明がなされる。以下の構成は次の通りである。

1. PANDAレポートを利用するにあたっての留意事項
2. 内容の照会先
3. 貴校の基礎的性格
4. 査察に基づく判断

5. 達成度の概要
6. 査察報告のための達成度の詳細
7. 各セクション（キー・ステージ3）の平均点と比較
8. その他の情報（出席率など）
9. 語句説明

このうち、当該学校の状況を端的に表しているものが「4. 査察に基づく判断 (Inspection Judgement)」である。これは1ページにコンパクトにまとめられ、その一例をあげればその内容は次のようになっている。

査察に基づく判断 (Inspection Judgement)

前回（4年前：筆者注）の査察以降、貴校における全般的な改善の状況は「良好」です。今回は、視学官は80項目を超える評価判断を示しました。これらの評価結果からOFSTEDとして次の4つの大項目について総合的的判断を示します。

- ・児童の学業達成度についてはまだ改善の余地があります。
- ・貴校の教育実践の質についてはまだ改善の余地があります。
- ・貴校の学習環境は良好です。
- ・貴校の経営と効率にはまだ改善の余地があります。

評価結果は、非常に「良い (very good)」、 「良い (good)」、 「改善の余地あり (some improvement required)」、 「抜本的な改善が必要 (substantial improvement required)」の4段階によって示される。本事例に関して言えば、前回の査察結果と比較すれば改善の方向に向かっているものの、個別領域ではまだ平均に達していないという評価が与えられた。それでは、このような評価が与えられた結果、同校でどのようなことが取り組まれようとしているのか。

まず、学校理事会と校長に対して、生徒の成績をさらに向上させるためにコンピュータ教育の充実に取り組むことが促されている。単に活動の目標 (Action) を定めるだけではなく、主に担当するスタッフ (Staff Involved)、実施と評価の責任者 (Responsibility for Action and Review)、財政的な裏づけ (Resources)、予想される結果 (Outcomes)、評価の時期 (Review) が明記される。本事例では同様に、英語と数学、科学の成績を特別に向上させるための方策が示されている。

これらの計画は学校が独自に定めるものであるが、課題によっては毎年報告しなければならないものや、翌年1月までにというように、一定の期限を設定して取り組まれるものも分類されたうえで明確に示されている。

4. 学校の反応—評価は適切と捉えられているか—¹³

先に個人的関係が成否を左右すると述べたが、伝統的にいわゆるパートナーシップに価値をおいてきたイギリスにおいて、学校訪問の場面でその重要性が鮮明となる。たとえば、上記の査察報告書に記載された内容について、学校が不満を抱える場合が少なくない。学校は視学官の訪問に際して多くの労力を費やし、神経もつかっているという。そこへ学校にとって「冷酷な (unkind)」態度をとられれば不信感や嫌悪感が発生するのは当然である。

学校査察について否定的な見解を示す中等学校の校長は、たとえば次のように指摘する。「OFSTEDによる査察の現状は政治的意味合いが濃い。政府直轄企業が営業しているようなものだ」とも言い切る。¹⁴確かに一週間程度の訓練を受けるだけでは学校が全幅の信頼を寄せる視学官足りえるには不十分であろう。¹⁵しかし、一方では次のように、OFSTEDによる学校査察に大きな意義を見出している校長もいる。「ストレスは感じたが、私たちの教育活動が適切に評価され、スタッフの意欲も格段に増した。」さらに「すべての教員が週末に自己評価票を校長に提出することを開始し、評価そのものの意義がスタッフで共有されている」というように副次的効果を上げている学校もみられるのである。

このような反応をみてくると、OFSTEDによる学校評価がその学校にとって有益であったか否かは、明らかに学校側の受け止め方に左右されるといえよう。したがって評価する側とされる側の関係が問われるわけであるが、次に述べるようにOFSTEDによる学校査察の過程には保護者からの学校評価も含まれており、その結果も大きな意味を持っていることも注目できる。

5. 保護者による学校評価

今日、学校評価を直接に担う組織としてのOFSTEDへの学校側の反応は分かれている。さらに分析を要するが、保護者による学校評価結果と学校の査察への態度も微妙に相関していることに気づく。すなわち保護者からの評価が高い学校は査察の価値を認め、そうでない学校は査察を敬遠しがちであるということである。保護者による評価は次の様に全部で12項目用意され、「強くそう思う (strongly agree)」「わりとそう思う (tend to agree)」「あまり思わない (tend to disagree)」「まったく思わない (strongly disagree)」「わからない (don't know)」の5領域4段階で評価される。

- ・子どもは喜んで登校している。
- ・子どもは学校でよりよく成長している。
- ・学校での行動はよい。

- ・宿題は適度な量である。
- ・授業（教え方）に満足している。
- ・子どもの学校の様子を頻繁に連絡してくれる。
- ・保護者と学校の距離が近くて相談しやすい。
- ・子どもに期待をかけた教育をしてくれる。
- ・学校は保護者と協力しながら取り組んでいる。
- ・学校はよく経営されている。
- ・学校は責任感があって成熟した子どもに育ててくれる。
- ・学校は授業以外でもいろいろな活動の場を用意してくれる。

こうした評価項目の集計結果をみれば、その学校が保護者から支持されているか否かが一目瞭然となる。保護者の厳しい目が学校に寄せられれば、視学官も当然その評価結果に注目をする。したがって、評価される学校にとってみれば常に保護者の意見に耳を傾け、必要な改善に継続的に取り組まなければならないことが大きなテーマとなってくるのである。

6. 教育活動への保護者・住民の参加事例

保護者の意見を学校運営に取り入れる点については、周知のようにイギリスでは学校理事会が設置されており、学校経営に関して最終的な権限が与えられている。保護者の代表は保護者間の選挙で選ばれ、右に上げた中等学校では理事者18名のうちの3名を占める。¹⁶地域からは警察官や看護師が住民代表として選任されている。このように学校経営への保護者・地域住民の参加は制度的に保障されている。

こうした保護者の制度的参加のほかに、OFSTEDの報告書でもきわめて高い評価を受けたバーリー・スパ・コミュニティ・プライマリー・スクール（Birley Spa Community Primary School）における教育活動への保護者の参加事例を紹介したい。¹⁷

同校には60名程度の保護者、地域住民が学校に常駐している。子どもを同校に通わせている（いた）親のうちからボランティアを募り、主に理解の遅い児童やハンディキャップを負った児童の個別的指導にあたってもらう試みである。丸一日ではなくたとえば時間割に沿って算数の時間や昼食時など、時間に応じた保護者・住民の参加スタイルがとられる。むろん、そうした保護者等には算数の教え方や本読み指導の実演をしてもらい、最終的には校長が依頼していることになっている。

ここでは児童の理解度の向上を意識しての個別指導員としての役割が期待されているのである。つまり、同校では学校経営への直接の参加というわけではなく、教育指導に積極的に参加してもらうことが重視されている。学校目標を明示し、こうした参

加を通して自然に保護者等の意見や要望を日常的に取り入れることができるとともに、全体の学力水準の向上にもつなげようとしているのである。先の保護者による学校評価で否定的回答が皆無である数少ない学校であることはこうした実践に裏付けられているものである。校長のリーダーシップによるが、学校理事会の同意を得ることはもとより、学校経営目標を明確に打ち出し、保護者等の積極的参加を求めるといった試みからは多くの示唆を得ることができる。すなわち、学校の教育・運営目標を明確かつ具体的に提示することが保護者・住民参加の学校運営の第一歩となっているのである。次頁以降に、同校の教育方針の全訳を資料として掲げておく。

おわりに

以上、今日試行されている学校評価の動向と課題について、福岡県の事例、そしてイギリスにおける事例を紹介しながら論じてきた。平成14年4月からの新設置基準の施行により、学校評価はそれぞれの学校にとって大きな課題となってきた。そして各種研修の題目にも「学校評価」が冠されるものが多くなってきた。わが国においては学校評価の重要性が浸透しつつある途上であり、各地で実践的な試みが数多く展開されている。いまなお各地での取り組み姿勢の濃淡はみられるが、それぞれの交流も散見されるなど、徐々に学校評価風土が醸成されつつあるといえる。イギリスでは160年余の歴史を持つ視学制度の影響もあって、学校評価が学校改善の手段として受け入れられてきた。しかしながら、OFSTEDによる査察に対する不満も少なくないのが実情である。上述のように、査察結果がスムーズに受け入れられるかどうかはHMIの資質によるところが大きい。¹⁸養成上の問題でもあるのだが、教職経験がまったくない人物が選任される場合もあるなど、学校側から懸念が出されるケースもみられる。¹⁹

イギリスにおいては学校評価を通して「効果的な学校 (effective school)」、すなわち児童生徒の成績が向上する学校足りえることが目指されている。そうすれば児童生徒数も増加し、「効率的な学校 (efficient school)」、すなわち予算に見合った効果を上げている学校となるという。²⁰加えて、保護者との良好な関係を構築することも絶えず留意されている点である。保護者からの評価に絶えずさらされ、かつ保護者に教育実践者として教室内に常時入ってもらう試みから示唆されるものは多い。評価のための評価活動ではなく、第一に学校の教育方針を明確に掲げ、現状の課題を浮き彫りにし、児童生徒を中心にすえた学校評価であることが望まれる。

《資料》

バーリー・スパ・コミュニティ・プライマリー・スクール (Birley Spa Community Primary School) の教育方針

1. イントロダクション

- 1.1 本校は生涯学習の考え方にのっとり、大人も子どもも日々新しいことを学ぶという考え方に立っています。誰にとっても学習は実を結び楽しい経験となるのです。本校の教育によって子どもたちはスキルや知識、そして生活の中で重要な選択決断をするために大事な理解力を身につけます。子どもたちは、適切な指導と学習経験によって充実した生活を送ることができるようになるのです。

2. 目的と目標

- 2.1 人にはそれぞれ異なった学習方法があります。本校では子どもたちの可能性を最大限に発揮できるように豊かで多様な学習環境を提供します。
- 2.2 私たちは次の様に本校の教育の目的を立てています：
- ・子どもたちが自信をもち、機智に富み、探求心にあふれ、独立心をもった学習者になること。
 - ・子どもたちの自己尊重の態度をつくり他人と積極的な関係を築くことができること。
 - ・自尊心を高めるとともに、他人の考えや態度を尊重する態度を育てること。
 - ・あらゆる文化に関心を持ち、他人に対して積極的な態度で関わり合いを持とうとすること。
 - ・地域社会を理解し、その一員としての価値を体感できること。
 - ・信頼でき、独立心を持ち、積極的な市民に成長すること。
- 2.3 子どもたちの自己尊重心を高める方法
- ・子どもたちが学習者としての主体性を確立すること。そのためには学習している内容に価値があり、自分たちに関係があることを知る必要があります。さもなければ意欲や注意力が低下するかもしれません。
 - ・学習プログラムが子ども一人ひとりにとって取り組む価値があるものとなり、達成可能な目標が設定され、成功につなげること。
 - ・全員がボランティア活動に価値を見出すこと。
- 2.4 子どもたちの記憶を改善・定着させる方法
- ・教師が子どもたちの気持ちに触れるときに、学習効果が最大になります。
 - ・積極的な気持ちを持つことが大切だし、それがは学習する原動力となります。

3. 効果的な学習

- 3.1 一般に、人はそれぞれの方法で学習します。子どもたち一人ひとりに合った方法をさらに発展させる必要があります。心理学者であるハワード・ガードナーは知性には主要な7領域があることを示しています。言語的、論理・数学的、視覚・空間的、運動的、音楽的、対人関係／集团的活動、対人関係／思索的活動のことです。本校ではこれらの知性の形態を考慮に入れつつ、教育・学習方法のスタイルを検討しています。
- 3.2 私たちは子どもたちに学習する方法を次の様にいくつか示してその機会を与えています。調査と問題解決、探求と発見、集団活動、二人組み活動、個人活動、クラス全体での活動、質問と受け答え、コンピュータの使用、教育的意義が認められる場所への訪問（フィールドワーク）、創造的活動、TV視聴、ミュージカル、ディベート、ロールプレイング、プレゼンテーション、工作、デザイン、運動競技。
- 3.3 私たちは子どもたちが自分の学習に責任を持つこと、できるかぎり学習の仕方を見なおすこと、そしてどのようにして学習したのかについて反省することを奨励しています。こうすることによって子どもたち自身が、学習に何が役立ったのか、どうして難しかったのかを知ることができるのです。
- 3.4 子どもたちは次のことによって学習者としての自信を持つようになります。
- 成功を誉められること。子どもたちの活動やその結果（作品を含む）に価値がおかれること。自分が認められ、進歩したことを自覚すること。学習者として自分を認めること。自己尊重の気持ちを高め、自己評価を奨励すること。子ども一人ひとりが授業の学ぶ目的を知り、どれだけ学習すればその目標に到達できるかを知覚すること。

4. 効果的授業

- 4.1 教えるとき、私たちは子どもたちの意欲を高めることに焦点をしばりこみます。適切な目的や目標を設定することによって、学校の価値は理解され、それぞれの学年で何が教えられるべきかが明らかになるのです。
- 4.2 私たちは子どもたちのたち成度を知っておくことを授業の前提としています。私たちはこれまで述べてきたように、子どもたちの知識や技能を発達させることを主な目的としています。私たちは用意した課題がそれぞれの子どもの能力に見合ったものか確かめつづけ、特別なニーズをもつ子どもたちへの課題を計画する際には、私たちは子どもたちの個人教育計画（Individual Education Plan: IEP）を立案します。すべての子どもたちにとって、本校における実践が極めて高い成果を生み出すことを信じています。

- 4.3 私たちは年度ごとに子どもたちへの学力上の目標を定めていて、その目標を子どもと保護者と共有しています。子ども一人ひとりの進歩を見定め、年度末には目標を改訂します。
- 4.4 私たちは授業に明確な学習目標を立ててのぞみます。これらの目標はナショナルカリキュラム、ナショナルリテラシー、計算能力ストラテジーから選びます。私たちは、これから先改善し、修正するためにすべての授業を評価しているのです。
- 4.5 教師一人ひとりクラスの子どもたち全員と良い関係を確立することに特別な努力を払っています。子どもには公平に接し、公平な機会を与えています。すべての教師がクラス運営や規律に関しても学校の基本方針にしたがうのは当然です。子どもたちにもクラスの指導方針を理解させています。子どもたち全員が最善の学習機会を受けることができるように、教師は協同して規律や指導方針を常に見直し、それに子どもたちが従うことを期待しているのです。私たちは子どもの努力を賞賛しますが、残念ながら子どもたちが望ましくない行動をとったときには、私たちは学校の行動方針に示されている処罰指針にしたがいます。
- 4.6 私たちは子どもが取り組むすべての課題や行動が安全であることを確認しています。学校の外へ子どもを連れて行く場合には、あらかじめ保護者に知らせ、必ず許可を得ています。
- 4.7 本校ではできる限り効果的に、子どもたちの学習を補佐する人や他の領域でのヘルパーを配置しています。子ども一人について指導にあたる人や小集団のなかでいっしょに活動する人のことです。そうした大人のヘルパーたちにはクラスの備品の準備や保管にもあたってもらっています。
- 教室は魅力的な学習の場です。子どもたちの学習事項を反映させるために、1学期に1度は展示物(作品)を取り替え、すべての子どもたちの作品等が1度は展示されるよう配慮しています。どの教室にも辞書や図書を備えることで子どもたちに知的刺激を与えるように工夫しています。また、わくわくするようなクラスがそうした備品の使用をうながすとともに、子どもたちの質の高い活動を導くのです。
- 4.8 私たち教師全員が自分自身の長所と短所を深く理解し、それにしたがって専門的な発達の必要がある場合の計画を立てています。
- 4.9 授業や学習を改善する方法
- 今日の授業が昨日もしくは先週の授業とどのように関連しているかを子どもが理解することを助けること。
 - 実物(道具)や珍しい作品を利用すること。
 - WIIfm (What's in it for me!) →勉強の目的をはっきりとさせること。

- ・五感をはたらかせ、意思決定や選択過程に参加し、皆に開かれた課題を用いること。
 - ・長時間にわたると非生産的になるので、集中力を高めるために短時間にすること。
 - ・無意図的学習を利用すること—すなわち、視覚教材、ロールプレイング、音楽の利用、子どもたちの目線の高さに展示すること。
 - ・体をつかったの活動（体育を含む）を多様化すること。
 - ・同僚評価や個人ない評価の方法を確立すること。
- 4.10 子どもたちはそれぞれ学習のスタイルをもっていることを忘れずに。
- ・学習スタイルは筆跡ほどに人によって違うものです。
 - ・子どもがどのくらい知的なのかが問題なのではなく、どのような方法でその子どもが知的になったのかが問われるのです。
- 4.11 本校で目標にしている7つの知性を次に掲げます。
- 「言語知能＝作文や言葉をとおしての表現、説明能力」「論理的知能」「数学的知能」
「視覚的空間的知能」「身体的機能」「音楽的知能」「対人関係的知能」
私たちは全員に対して信頼と尊敬の雰囲気授業を優先させています。

5. 学校理事会の役割

- 5.1 私たちの学校理事会は、教育と学習に関する学校方針を決定し、支援し、モニターし、特に以下の点について検討しています。
- ・資源を効果的に配分することによって備品の利用を支援する。
 - ・学校の建物や敷地の利用状態が最善であるか確認する。
 - ・健康、安全の見地から、教育戦略をモニターする。
 - ・生徒の成績を向上させるという点で、効果的な教育学習戦略がどのような状況であるかをモニターする。
 - ・職員の職能成長と経営方針が、教育の質の向上を導いているか確認する。
 - ・学校の自己評価過程において効果的な授業と学習の方針をモニターすること。これらは、現職教育の状況を検討することの他、教科主任からの報告と年次の学校理事会への校長の報告にも含まれる。

6. 保護者の役割

- 6.1 子どもの学習を支援するにおいて、保護者が基礎的な役割を果たすことは言うまでもありません。私たちがなし得ることは、保護者に対して子どもたちがどのような方法で何を学んでいるのかについて必要な情報を提供することにあります。
- ・読み書き、算数、健康教育に関する教育方針を説明するために定期的な協議の場

を持つこと。

- ・毎学期始めに親へ学習内容とその学期の重要事項を知らせること。
- ・子どもたちの進捗状況を説明する定期的報告を保護者に対して行うこと。その内容には、子どもが今後どのように進歩できるのかも含んでいます。
- ・子どもたちの宿題をどのように手助けしたらよいかについて説明します。例えば年少児童の音読をいっしょにするとか、年長児童であれば調べ学習への取り組み方について助言を行います。
- ・保護者には子どもをサポートし、学校の教育方針を実行する責任があります。私たちは保護者に対して次のことをお願いしています。

子どもが最善の出席記録を残していることを確認すること。

正しい制服と学習道具であるかを確認すること。

子どもの行動に影響を与えそうな出来事が起こった際には速やかに連絡すること。

全体的に、学校や学習に対する積極的な態度を促進させること。

学校と家庭でとりかわした約束事を果たすこと。

7. 点検と検討

- 7.1 私たちは新しい独創的な試み、カリキュラムの改善、技術的進歩、物理的環境の改善などを説明するために、定期的に学校の教育、学習方針を検討しなければなりません。そこで来年4月までにはこれまで述べてきた方針を再検討します。

註

- 1 平成8年度から10年度にかけての『学校評価に関する実証的研究』（代表 牧昌見，科学研究費補助金 基盤研究（A）（2）課題番号08401010），およびこの発展的研究である平成11年度から14年度にかけての『学校評価の促進条件に関する開発的研究』（1）（2）（代表 木岡一明，科学研究費補助金 基盤研究（B）（2）課題番号11551006）等が最新の研究成果である。なお，本稿の福岡県の事例は，同中間報告書（2）の拙稿「福岡県の学校評価」でまとめており，それに加筆したものである。
- 2 福岡県における以上のような取り組みの基本的姿勢は「中等教育資料」平成13年2月号において福岡県教育委員会教育振興部高校教育課長合田哲雄氏が「実践研究 高校における自己評価制度」と題して報告している。
- 3 この内容は，「教育委員会月報」平成14年8月号において福岡県教育委員会教育振興部高校教育課指導主事松谷敏樹氏が報告している。
- 4 「教育委員会月報」平成13年8月号特集「学校評議員制度」に事例が紹介されている。（福岡県教育委員会教育振興部義務教育課 指導主事 麻生秀喜氏）
- 5 これらの諸点に関しては，赤星晋作，「学校・地域の連携と学校評議員制度」，九州産業大学国際文化学部紀要第22号，平成14年8月のなかで学校評議員制の運営の実際と今後のあり方についての考察が加えられ

- ている。
- 6 イギリスには主に政府が管轄する勅任視学官 (Her Majesty's Inspector : HMI) の制度と、各地方教育当局が雇用するLEA視学の制度が存在する。今日のそれぞれの制度には現代の変容がみられ、その管轄形態や職務遂行の在り方が従前とは異なったものになっている。本稿ではこのうちHMIの制度を対象としている。
 - 7 このような新しい学校査察が導入された直後の仕組みについては、拙稿、「イギリス教育行政における新学校査察システム導入の影響と課題～1992年教育法制定以降の今日的動向をめぐって～」宮崎女子短期大学紀要第22号、平成8年、で紹介している。また、最近の動向については、沖清豪、「イギリスにおける学校評価—第三者評価の位相—」、文部省科学研究費補助金研究成果報告書『学校評価に関する実証的研究』（研究代表者 牧昌見）、平成11年3月、および同、「イギリスにおける学校の外部評価：視学制度の現状と課題」、日本学術振興会科学研究費補助金研究成果報告書『学校評価の促進条件に関する開発的研究』（研究代表者 木岡一明）、平成13年3月などが紹介している。
 - 8 沖清豪、同前論文、『学校評価に関する実証的研究』同前科研報告書、1999年等。
 - 9 各学校の査察報告書はOFSTEDのウェブサイトで見ることが可能である。
 - 10 名称はこの三種類である。RGIが査察チームを統括し、チーム視学官は教科や経営の事項を担当する。素人視学官は学校経営に関する専門的経験を持っておらず、おもに児童生徒の学習環境、衛生状況を重点的に視察する。公表されている人数は順に2050名、8390名、1031名である。(2002年2月現在)
 - 11 こうした概要は、窪田眞二、「イギリス・イングランドにおける学校評価」、科学研究費補助金研究成果報告書『学校評価の促進条件に関する開発的研究』（研究代表者 木岡一明）、平成14年3月のなかで解説されている。
 - 12 本稿で取り上げたPANDAレポートはある中等学校についての2001年12月にOFSTEDから送付された事例に基づく。一般に公表されていないという性格上、匿名にしている。なお、インターネット上で開示されているものの、特定のパスワード等が必要であり、当該学校の他、LEAや担当視学官のみが見ることが可能である。ちなみに、従来のように文書で学校へ送付する以前にこうしてウェブサイトで見ることが可能とする試みをelectronic PANDA (ePANDA) と呼んでいる。
 - 13 学校査察に対する学校の反応については、拙稿、「イギリスの学校評価／住民参加の方向から考える新しい学校査察と保護者の参加の試み—」、『学校運営研究』、2002年6月号、明治図書で紹介している。本稿ではこの部分を加筆修正している。
 - 14 本稿で引用した内容は2002年3月にシェフィールド、リンカーン両市において筆者が行った学校調査の際のインタビューに基づいている。
 - 15 このように、視学官の資質も問われているが、ある視学官は「一週間にわたる試験やハードなトレーニングの過程で落伍者が出ているなか、最終合格した者には確かに相応の自負心が芽生えている。これはプロとして当然だ。」と述べた。
 - 16 中等学校よりも小学校の方が保護者会は強いという。学校理事会に入る保護者はすべて投票で選ばれることになっており、立候補者もなべて多いという。
 - 17 シェフィールド市内の全校生徒約五百名の平均的な公立学校である。
 - 18 ある校長は次のように事例を語ってくれた。「周囲に一目置かれている優秀な教員がたまたま親に不幸があり、ちょうどその日がOFSTEDによる学校査察にあっていた。ところが3名のRGIのうちの一人が「unsatisfactory」の評価を下して、報告書にも載ってしまった。いくら専門的知識があるとはいってもこうした態度には職員一同怒りが爆発してしまった。」
 - 19 こうした懸念にたいして先の視学官は次のように語ってくれた。「RGIになるのは割とたいへんである。

学校評価の今日的動向にみる意義と課題

心理学、コンプリヘンションなど4種類のテストを2日間にわたってこなす。1日ごとに落伍者が出る。その後1週間かけてトレーニングを受けて、最終日に合格者名簿が貼りだされる。したがってかなりハードな試練に耐えてきた人たちが査察を担当することになるわけで、プライドもきわめて高い。実際の学校査察の前の段階に、学校の自己評価結果の資料に目を通す。この作業が非常に重要で、それぞれのものさしで重点項目を頭に入れておく。そして実際の学校訪問の際に、直接切り込むわけである。したがってしばしば学校側からすれば反抗的な態度をとりたくなるという気持ちもわかる。」

- 20 イギリスでは校長に予算編成権がある。生徒の数に応じて下りる予算を校長が効率的に使うことが義務であり裁量である。このようにイギリスの校長にはビジネス感覚が強く求められている。