

イギリスにおける学校評価基準と パフォーマンス・マネジメント

高妻 紳二郎

はじめに

周知のように、今日のイギリスでは行政サービスをより分権化かつ分散化することを意図したいわゆるニュー・パブリック・マネジメントの手法を教育行政にも導入している。市場原理を優先する新自由主義下における教育行政の分権化動向の広まりのなかで、イギリスにおいては第三者による評価システムがいち早く導入され、各学校は外部評価に堪える教育活動の創造と継続に多くの努力を傾注してきている。わが国においても、急速な一連の教育改革の展開における学校改善をめぐる政策動向のなかで、学校評価ブームの再来と評されることがある。戦後わが国がこれまで経験してきた学校評価ブームは、政争に埋もれたり現場教師の徒労感によって遅滞したりすることなどにより今日まで定着することはなかった。¹しかしながら今般、第16期中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）を契機として、教育政策レベルで実効ある学校評価の必要性が唱えられ、その後の諸答申を経て2002（平成14）年3月には学校設置基準が改正されるなど、それぞれの学校における教育状況の実際を正確に把握し評価し得るシステムの存在が不可欠であることが次第に認知されるにいたった。そしてこれらの動向を受けて各自治体において多くの実践が重ねられてきている。現在では多くの実例に基づき、独自の評価票を開発したり情報公開面での工夫を試みるなどの学校が増えてきた。ただ、評価者の資質面が課題として指摘される場合もあり、今後は学校評価を実質的に担う専門家の養成と確保が保障され、かつそれが広く受容されるものでなければならないと思われる。同時に、学校のどの活動を、何を基準にして評価するのか、評価結果をどう生かすのかなどについての明確な認識がなければその実践的意義を持ち得ないといえる。

本稿ではかかるわが国の実情を踏まえつつ、これまでも一定のモデルを提供してきたイギリスにおける学校評価のプロセスやメカニズムをいくつかの事例に即して明らかにしたい。具体的には、ナショナル・カリキュラムを基準とする学校評価、第三者による評価、適切な教員評価に資するための業績評価、すなわちパフォーマンス・マネジメント（Performance Management）の実際の運用を手がかりに明らかにする。

なお、ここでいう「パフォーマンス・マネジメント」は単に「業績評価」と訳されることもあるが、必ずしも教員個人の業績の評価に限定されるわけではなく、むしろ日常の授業実践全般についての評価が中心になっていることから、本稿ではそのまま「パフォーマンス・マネジメント」として論述を進める。

I イギリスの学校評価基準と学校改善へのアクション

1. 教育水準局 (Ofsted) による学校評価プロセス

現在のイギリスの学校評価のシステムは1992年に創設された教育水準局 (Office for Standards in Education: 以下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。これはそれまでの勅任視学官 (Her Majesty's Inspector: 以下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: 以下RGI) の制度を導入しての私的な契約に基づくものである。かれらは教育技能省 (Department for Education and Skills: 以下DfES) 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っている。しかし、査察報告書で課題が数多く指摘され、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。反対に、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ている。このように、重点化かつ効率化のプロセスが志向されている。²

Ofstedによる学校評価は、事前審査を皮切りに、実際の訪問評価を経て作成される評価報告書 (Performance and Assessment Report: 以下、PANDAレポート) の学校への送付および学校による改善計画 (action plan, school improvement plan) の作成という一連のサイクルで行われる。³ PANDAレポートは学校評価結果を受けて学校に送付され、その学校が他の学校と比較してどれだけ効果的な (effective) 学校であるのかを示す性格が与えられており、より説得的な記述がみられる。その内容は学校の全般的状況をはじめ、査察に基づく判断や達成度の概要、平均点、出席率などの詳細な記述から成る。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。このPANDAレポートは原則非公開となっているが、登録パスワード等の交付を受けてインターネット上で閲覧可能なものもある。報告書を学校へ送付する以前にこうしてウェブサイト上で閲覧可能とする仕組みのことをelectronic PANDA (ePANDA) と呼んでいる。この結果を

受けて校長はまずスタッフ全員と協議の場を設ける。そして学校は学校理事会の審議を斟酌しながら具体的改善計画を作成するのである。報告書で指摘された課題によっては改善結果を毎年報告しなければならないものと、一定の期限を設定して取り組まれるものを分類されたうえで明示しなければならないことになっている。こうしたOfstedによる学校査察は現在では開始以来2～3巡目に入っており、その効果や課題が顕在化しつつある。

2. ナショナル・カリキュラムを指標とする評価

イギリスにおける現在の学校評価で主要な基準とされているものが全国統一のカリキュラム（National Curriculum：以下、ナショナル・カリキュラム）である。周知のように、サッチャー政権は1979年の発足以降、教育機会の選択拡大をはじめ、学校間の競争をいっそう促すことを意図し、大規模な教育改革を継続して実施した。その集大成が1988年教育改革法であることはよく知られている。その改革でもっとも大きなものがナショナル・カリキュラムの導入であった。各地方教育当局がガイドラインを設定し、それに基づいて各学校が決定するそれ以前の仕組みが改められ、1989年度から数学・英語・理科が中核基礎教科、歴史・地理・技術（情報を含む）・音楽・体育・現代外国語が基礎教科として位置づけられた。もっとも、わが国のように教科ごとの厳密な授業時間の設定はなく、ナショナル・カリキュラムの枠組みのなかでどのような具体的なカリキュラムを立案、実施するかは各学校の裁量に任されている点では、カリキュラム編成の自由度は高いといってよい。しかし、基礎学力の向上が意図されていることから、児童生徒の到達度評価結果（成績）が学校の自律度に大きくかかわってくることになる。

現在のナショナル・カリキュラムは図1に示したように、3-5歳の就学前児童用の基礎段階、そして5-7歳、7-11歳、11-14歳、14-16歳の児童生徒用の4つのキー・ステージに分類される。⁴一般に、学校ではステージごとに責任者を決め、学校の教育目標に沿って、どの領域を重点化するか最適な方法を決定し、民間業者が作成した教科書をそれぞれの学校で使用するというシステムになっている。

基礎段階 (就学以前)	キー・ステージ1～3 (5～14歳)	キー・ステージ4 (15～16歳)	16歳以降
個人的・社会的・情緒的 発達	個人的・社会的・健康 教育(PSHE)、 市民教育	PSHE、市民教育、職業教育 とガイダンス	個人的発達と総合プ ログラム
コミュニケーション、 言語、リテラシー	英語、現代外国語 (MFL)	英語、MFL	英語、言語コミュニ ケーション
数学的発達	数学	数学	数学
	科学	科学	科学
知識、世界理解	コンピュータ(ICT)	コンピュータ(ICT)	コンピュータ(ICT)
	人文科学:歴史、地 理、宗教教育	人文科学:歴史、地理、 宗教教育	人文科学
創作	創作、美学、実践的 体育:デザインとテク ノロジー(D&T)、芸術 デザイン、音楽、メ ディア、健康、 スポーツ	テクノロジー:D&T、工業、 手芸、	エンジニアリング、テク ノロジー、工業
体育		芸術:芸術デザイン、音楽、 メディア、ドラマ、ダンス	芸術
		健康、スポーツ	宿泊、スポーツ、レ ジャー、旅行
		ビジネス、その他職業教育	ビジネス
			健康、奉仕

図1 カリキュラム領域

就学前のカリキュラムは6領域に分類される。義務教育段階にあたる5歳から16歳は英語、数学、科学、デザイン&テクノロジー、コンピュータ、歴史、地理、現代外国語、芸術、音楽、体育、市民教育の12教科が用意されている。そして各々の領域と教科には、「学習計画 (programmes of study)」と「達成目標 (attainment targets and level descriptions)」が設定されている。とはいえ、児童生徒の学習にかかわる指導の重点領域や教科個別の目標設定は学校の裁量となっており、わが国の教務主任の役割と重なるところが多いキー・ステージの主任 (key stage coordinator) に課せられた役割は非常に大きいといえる。

3. キー・ステージごとの基準

各教科のキー・ステージごとに何が教えられるべきかについての基準が記されてい

るのが「学習計画 (programmes of study)」である。そしてそれに基づいて作成される教科指導上の目標 (attainment targets) が達成されたかどうかを測定すること、すなわち、児童生徒が習得すべき学習内容とその達成度が問われることが共通テストの目的とされている。たとえば、英語 (reading) の達成目標の例 (図2) をみてみよう。達成目標はキー・ステージごとに、難易度順に8レベルから成り立つ。さらに学習の進んだ生徒のために発展的内容も用意される。この8レベルにそれぞれ児童生徒が達成することが期待される内容が詳述され、これが児童生徒を評価する基準 (judgements about pupils' performance) となっているのである。

児童生徒は、7歳、11歳、14歳段階で、英語、算数(数学)の試験を受ける。⁵試験結果は集計後、類似した学校間の比較に用いられ、その学校における教科指導の長所と短所が明確に示される。この意味でナショナル・カリキュラムを基準にしたイギリスの評価指標は、学力水準の測定と向上にむけての啓発に大きく傾斜したものとなって

Level1	平易な文章に親しむ。 音読できる。 文字と発音に慣れる。
Level2	物語の内容を把握できる。 未知の単語の意味を推量できる。
Level3	正確にすらすらと読める。 要点をまとめることができる。
Level4	自分の見解を述べるができる。 内容が正確に理解できる。
Level5	多量の内容を理解できる。 適切に文脈を理解、参照でき、自己の主張に役立てる。 多様な情報から必要なものを検索できる。
Level6	討論できる。 多様な情報から必要なものをまとめることができる。 自己の主張を裏付ける情報を読み取ることができる。
Level7	小説や演劇を適切に批評できる。 小説や演劇の主題、構成の意味を理解できる。 多様な情報を総合的に処理できる。
Level8	著者の文章表現上の工夫を理解し、批評できる。 なぜそのような技法が採られているか説明できる。
発展	見解を構造的に述べるができる。 内容や聴き手の差異による表現の違いを理解できる。 適宜相互参照しながら議論や意見を分析できる。

図2 達成目標 (英語・Readingの例)

いることが理解されよう。

4. 認証機関による学校評価

イギリスの学校は、Ofstedによる学校評価だけではなく、LEAに置かれる指導主事による学校訪問やその他の第三者（民間）評価機関による評価を受けている。民間の評価機関はイギリスの各地域におかれ、当該学校のOfstedによる評価結果をフォローしつつ、学校訪問と教員へのインタビューをもとに評価機関独自に評価を行っている。例えば、イングランド中央部で学校評価機関として認証を受けているヨークシャー・ハンバーサイド評価機関（Yorkshire and Humberside Assessment Ltd.）は、次の4項目にわたって報告書をまとめる役割を担っている。

1. スタッフの学校運営への関わり合い（Commitment）
2. 学校の運営計画（Planning）
3. 実践（Action）
4. 評価（Evaluation）

例えば2004年1月の報告書では、評価対象校のOfsted報告書の内容を踏まえて、そこでの指摘が学校でどのように受け止められ、どのように改善されているか（改善へのプロセスが話し合われている）などについて言及し、学校が抱える課題をどう客観化して具体的な方策を検討するかについて支援するという形式がとられている。

詳細な評価項目に基づいた報告はOfstedにゆだね、同評価機関は学校のスタッフ全員と面談して上記4項目に関する学校組織全体にわたる報告に専念する。直接の評価材料を2～3日の学校訪問時における授業や教育活動、児童生徒の観察、教職員との面談のみに頼っているという不確定さは認められるが、Ofstedによる評価と比較して、評価プロセスの迅速さは注目に値する。ヨークシャー・ハンバーサイド評価機関の最近の事例では、2003年12月の初旬と2004年1月初旬の計3日間の学校訪問による評価結果を同月21日には学校に伝えるという日程であった。Ofstedによる学校評価が強いストレスを生み出していることとは対照的に、学校がこうした比較的気楽な（easy）第三者評価を受け入れる風土を形成することは比較的容易なことであろう。

このように、イギリスの学校評価は多様な場面に分かれている。学校理事者による授業観察、保護者の授業（指導）参加、リーダー層による授業指導、教育方法の相互観察、指導主事の訪問、第三者評価機関による包括的評価、Ofstedによる6年毎の集中評価の実際をみれば、わが国でみられるいわば微視的なチェックリスト（評価票）の記入と集計、改善に向けての話し合い、結果の公表という一連のサイクルを超える評価システムのあり様を考える際に有効な視座が与えられるように思われる。

II 自律的学校経営とパフォーマンス・マネジメント

1. PANDAレポートを受けての学校のアクション

2000年にOfstedによる学校評価を経験した総合制中等学校⁶では、学校理事会での協議を経て早期にアクションを起こした。この学校では前回の(1996年)査察結果と比較すれば今回の全般的教育状況は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。たとえば、コンピュータ教育の充実に取り組むことが促されたことを受け、コンピュータ教育の目標(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)をそれぞれ検討し、査察後、早くも1年後には専門のスタッフを雇用し、さらに30万ポンド(約6000万円)をかけて最新コンピュータを配備し、ICT(Information Communication Technology)カリキュラムも重点的に見直すなどの措置を講じた。そして各国の学校とインターネット経由で相互交流するなどの試みを実施するなどの意欲的に取り組んでいる。こうした実践の積み重ねによって次回のOfstedによる査察に備えているのである。

このような学校のアクションが自律的であるか否かに関しては見解が分かれている。この学校におけるICTの見直しは確かにOfstedによる学校査察を契機にしたものであるものの、学校の自己評価でも課題が共有されていたことであり、いわば学校の弱点に予算を重点的にかけて克服しようとした意味において、自覚的な学校改善の取り組みとしてとらえられよう。こうした第三者による評価によりプレッシャーが生じ、その結果教育活動が改善したという例は多いが、一般的に、Ofstedによる学校評価を経験した学校が抱くイメージの多くは、厳しく(harsh)疲労困憊させる(exhausted)ものとしてとらえられる場合が多い。この点を裏付けるものとして、全国校長会(National Association of Headteacher)もOfstedによる査察に対して現在でも拒否反応(excessively negative)を示している(2004年1月)。⁷

しかしながら、第三者による評価に対して否定的な見解しかみられないわけではない。最近では次のような肯定的評価もみられ始めた。

「確かに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」などの効果を上げている学校もみられる。また、これまで1997年と2003年の2度にわたるOfstedによる査察を経験した校長は、「Ofstedと教員との関係が1回目と2回目では一変した」という。す

なわち、1回目は「査察チームのメンバーは、情緒障害・行動障害を持つ子どもたちについての専門的知識を持っていませんでした。笑顔もなく、たいへんなプレッシャーを感じました。欠点ばかりを探している様子でした。2回目は査察の指針が変更されたこともあり(2003年9月：筆者注)、インスペクターの様子もより温かいものになりました。」⁸というように、今後の学校評価システムの進展に大きな期待をみせている。

Ofstedは2003年9月に新しく導入した指針 (framework) において「公正と信頼」を強調し、そのためにインスペクターチームを学校それぞれの状況に応じてふさわしい構成とすることなどを盛り込んだ。上に述べたように、短所だけではなくその学校がもつ長所を積極的に評価しようとする姿勢が、徐々にOfstedへの支持的イメージを形成することに役立つであろうし、新たな指針による評価とそれに基づく学校の自律性の醸成がイギリスにおいても期待されているのである。

2. 学校の自己評価プロセスにみる学校改善への取り組み

上記のように、全般的な評価指標の根本にはナショナル・カリキュラムがある一方で、学校独自の評価指標を設定し、それらをアクションプランのなかに位置づけ、長中短期的な目標を具体化している例もみられる。わが国の学校をめぐる諸状況にかんがみると、Ofstedによる第三者評価よりもむしろこうした学校独自の視点の設定に示唆されるところは多いだろう。わが国の場合、ある中学校では例えば、「新しい時代を拓くにふさわしい、知・徳・体の調和のとれた心豊かな、しかも実践力のある生徒の育成」を教育目標としてかけ、その目標を達成するために、「確かな学力を身につけ、体験学習、特に総合的な学習の時間を柱にして、生徒が『行きたい、学びたい』と感じるような学校づくりをめざす」ことを重点目標としている。学習指導要領による枠組みがあるとはいえ、教育活動全体を通して「特色ある学校づくり」が謳われながら、学校がかかげる目標はこの例のように普遍的かつ共通的なものが多い。

ひるがえってイギリスの学校の多くは校長、主任などの学校リーダー層に権限が多く与えられ、また上述のキー・ステージ責任者達を含んでの教育計画立案が一般的である。学校経営環境の違いはあるが、学校自らが取り組む評価の視点の提示はわが国にとって示唆的である。以下、具体的な学校改善を目指した学校評価の取り組み（組織、役割）の事例についてみてみよう。⁹

まず、学校経営に関する「戦略策定・開発チーム (Strategic Development Team)」を編成する。構成メンバーは校長とキー・ステージ責任者である。このチームで学校全体の中核的 (core) 目標を定め、自己評価を通して学習や授業のパフォーマンスを

毎週チェックすること、また、その評価の枠組みを全教員が共有し、日常的な自己評価に継続して取り組むという仕組みである。さらに学校理事者やLEAのスタッフなどの第三者を含む「学校改善チーム (School Improvement Team)」が編成される。このチームはほぼ1月ごとに会合が持たれ、生徒一人ひとりの理解度および成績の向上度の把握に努め、学校外における学習機会の確保と新しい試みを導入するための環境整備、さらにはカリキュラム編成(改善)への助言などを担っている。この第三者による評価シート(A4版1枚)には具体項目はなく、自由記述形式が採られている。(図3参照。)評価者は学校の教育活動のどこを観察したのかを記入しさえすれば、その他の欄には自由に記入できるようになっている。あえて細かな評価項目を設定しておかなくても、日常的に校内で教職員や児童生徒と接触していることで可能になるのだという。

学校評価に深くかかわるのはおよそこの2チームであるが、職員会議 (Staff Meeting)の重要性も看過できない。職員会議には全教員が参加することはもとより、学習サポーター(学習遅滞児の個別指導を担当する役割をもち、主に保護者が委嘱される)も加わり、学校の方針、組織、運営の方法などについて定期的かつ継続的に開催される。そのうち年に数回は学校理事者も加わって包括的な意見交換が行われる。通常、それぞれの授業がどのように効果的に展開されているか、そして学校目標にどれだけそったものとなっているかが話し合いの重要部分を占めている。このような仕組みをみれば、ナショナル・カリキュラムに沿った学力水準の維持向上や授業力の開発向上が、話し合いに基づいてスタッフ全員に常に意識的に共有されていることがうかがえよう。

3. 教職員の人事考課ーパフォーマンス・マネジメント

(1) 学校におけるパフォーマンス・マネジメント

冒頭で触れたように、「パフォーマンス・マネジメント」とは、教員評価 (teacher appraisal) と表裏一体の業績評価として位置づけられる場合が多い。現在の評価は、2000年9月から校長を含む全教員の職務達成度 (performance) を毎年測定するためにDfESが示した基準に基づいている。これは「パフォーマンス・マネジメントの枠組み (Performance Management Framework)」として公刊されており、その中で次のように定義されている。

「パフォーマンス・マネジメントは個人もしくはチームとして教員の仕事を支援し改善することにより学校改善に資するひとつの方法である。」¹⁰⁾

また、教授の質を上げるために考案されたものであって、教員の職務満足度の向上

教育活動の領域

評価者

行動観察/授業目標	誰が指導したか	達成できていたか	達成度/様子
全般的評価			

評価者のサイン
校長のサイン

図3 学校改善プラン〈モニターシート〉(2003.4-2004.3)

にも寄与し、校長、学校理事会、教師を一体化 (unify) させる機会を産み出すことが可能となることが強調されている。さらに、DfESはパフォーマンス・マネジメントの導入により、「第1に児童生徒の達成度を高めるための具体的戦略を教員自ら立てることによって、結果、児童生徒の役に立つことにつながる。第2に、教員は自己の教育活動を評価される「権利 (right)」が与えられているものであり、職務能力を向上させるための協議の場に参加する機会も多くなる。」ことを指摘しているのである。

導入以来4年近く経過したパフォーマンス・マネジメントへの反応も次第に明らかになっているが、以下、イギリスの教員を取り巻く状況の概要を整理し、それらの実態について考察を加えていきたい。

(2) 教員を取り巻く環境

今日のイギリスにおいて、教員の社会的な地位はドイツや日本のように、ある程度の評価を得ているとはいえない。報酬の低さを初めとする、職業としての魅力の低下が強くみられるのが今日の特徴といえる。また、待遇の改善を求める教員の要求が高まり、しばしばストライキも報道されるように、イギリスの教員を取り巻く一般的な環境も好ましいとはいえない。教員の高齢化も進み、50歳以上が40%を超えている地

域も少なくなく、教職を魅力あるものとして、教員を希望する若い世代の育成が早急な課題とされている。

イギリスでは正教員として雇用されるためにはほぼ1年にわたるトレーニング（わが国でいう教育実習に相当する）を受ける必要がある。教育の理論的（theoretical）な面よりも実践的（practical）な面が重視されているためである。資格を取った後に教職に就く意思があれば、それぞれの学校が出す求人に応募し、何回かの面接を経た後に仮採用が決定するというパターンが多い。上に触れたように、イギリスでは他の職種に比べると教員の報酬は高いとはいえず、大都市部では物価（living cost）が高いために生活は楽ではないとされる。「地方都市でようやく耐えることができる（reasonable）報酬である」¹¹といい、教育学部を卒業しても教員にはならない学生が多く、このような待遇の未整備などが絶対的な教員不足を招く一因を作っている。しかし、一般に、教員として生活することはたやすくなく（not easy life）にとらえられているなかで、強い希望を持って教育を志す学生も存在することも事実である。もとより、LEAによって教員の雇用環境に差がみられ、地方都市では教員不足がみられなかったり、大学と教員養成機関の契約を結び教育実習生を多く受け入れ、若い世代の教員の確保には苦勞がない学校もあるなど、教員の処遇はロンドンのような大都市部になるほど劣っているのが実情である。したがって、教員の流動性が高いことも首肯できよう。

政策上、教職に就く希望がある学生には在学中に3,000ポンドの給付が検討され、2003年10月には、ロンドンの教員が自宅を所有することができるような優遇措置やその他の地域でも教員住宅の整備をいっそう進めようとするなどの政策は散見されるにせよ、大学で教育を学ぶ学生が多いことに鑑みれば、全土を通して、労力が報われる処遇・環境作りが強く求められているといえるだろう。

(3) 管理職による教員評価

では、教員を取り巻くこうした状況のもとで、学校の自己評価の一環としての教員評価はどのように行われているのだろうか。以下に取り上げる事例は前述の中等学校における評価の実際である。この学校は、新しい学校査察のシステムが導入されて以来、1995年と2000年の2度にわたり、Ofstedによる学校査察を経験した。多くの学校がそうであるように、準備に時間を費やし、インスペクターの滞在中は強い緊張感が学校をおおったという。その後次回（3度目）の査察に備えて、学校全体の評価を高めるべく、授業を初めとする教員の教育活動をお互いに評価しあうシステムを恒常的に導入した。つまり、インスペクターによる授業観察が強い緊張感をもたらしたこと

を経験したことから、それに慣れる意味をこめて管理職による授業評価を導入したのである。自分の授業を常に他者の目にさらし批評されることによって授業改善につなげようとする試みである。さらに管理職だけでなく、評価の同僚性を重視し、初任者には5年経験者、5年経験者には中堅教員、中堅教員にはリーダー教員が評価を担当するなど、幾層もの評価組織となっている。そしてパフォーマンス・マネジメントにあたる教員をパフォーマンス・マネジャーと呼んでいる。図4はOfstedによる新しい枠組みが導入されて以降、パフォーマンス・マネジャーが記入する授業観察票である。これはパフォーマンス・マネジメントの最初の部分にあたる。そしてパフォーマンス・マネジャーはその評価を保障するために、事後報告書を書かなければならない。図5がその報告書の例である。欠点の洗い出しではなく、長所の発見と協議、そして改善目標の明確化に重点が置かれていることが理解されよう。(いずれの図も実際の運用イメージを損なうことがないように原版のままとし、訳出は控えている。)

図5「授業観察報告書」の末尾には当該授業を7段階で評価する記入欄が設けられる。“excellent”から“very poor”と標記されるこの指標は、Ofstedが使用する表記法と同一のものである。その判断の7段階は図6の通りである。¹²

(4) インспекターによる評価の変容

イギリスでは、いわゆる勤務評定は、このようなパフォーマンス・マネジメントに基づいて校長が行うものとなっている。このほかにOfsted報告書や全国統一テストの結果や学校理事会の意見などを総合的に判断して、教員の勤務評定は給与に反映されているのである。インспекターは、各教員の授業実践を集中的に観察して、その善し悪しを判断するにすぎない。具体的には学校訪問の約半分（2週間であれば前1週間）を徹底的な観察に充て、残りの期間を、話し合いの中で、判断を下した根拠について話し合いを持つ。ただし、ここでは平均以下と指摘された教員や学校経営活動について、「これからどう改善すればよいか」に関する助言はいっさいなされない。改善の道筋、助言の提供はインспекターの役割とはなっていないからである。かつては全国で展開される効果的な教育方法の伝播や、いい実践例や助言の提供が主流であったわけであるが、今日の新しい学校査察システムにおいては、このように、インспекターの役割機能の大幅な変化がみてとれる。

ただし、教職経験やトレーニングなど、インспекターに求められる資質が高いために、感情的な面はのぞいて、学校では概ね教科指導上の査察結果は受け入れられているようである。素人インспекターは教科に関する指導は不可能であるため、地域社会や保護者との連携、児童生徒の様子などの学校の全般的状況を報告することが役

CLASSROOM OBSERVATION REPORT FORM

Teacher to be observed:		Observer:
Date... ..	Lesson... ..	Time... ..
Class/Set... ..	Subject... ..	Topic/s... ..
Observation of whole / part of lesson (delete as necessary)		
Evidence of lesson planning?	Yes / No	
Evidence of progression?	Yes / No	
Teaching Methods and Strategies		
Classroom Management		
General Comments		

図4 授業観察票

割として与えられている。新システム導入当初は、素人インスペクター導入の是非はほぼ拮抗していたが、現在では専門インスペクター (staff inspector) よりも受け入れ度は高いといえる。

給与に反映される評価の観点から述べれば、こうしたOfstedインスペクターによる評価結果は教員の給与の増減には結びついていない。すなわち、上述のように、かれ

CLASSROOM OBSERVATION REPORT FORM
SUMMARY OF LESSON FEEDBACK

Strengths

Areas for further improvement

ACTION PLANNING

Agreed targets for development
How are these to be achieved?
When?

Observer... .. Observed... ..

Date of feedback... ..

Overall Lesson Grade (please circle):

1 - Excellent 2 - Very good 3 - Good 4 - Satisfactory 5 - Unsatisfactory

6 - Poor 7 - Very poor

図5 授業観察報告書

らは学校活動の様々な側面を観察して報告する役割を担っているにすぎないのであり、教員の勤務評定とは関係がないことを前提として理解される必要があるだろう。

おわりに

以上みてきたように、今日のイギリスの学校には評価結果を受けて学校改善に直結

評価の基準	評価	評価の意味
Excellent (特に際立っている。最上。超一流。際立って高い効果がみられる。極めて速い。)	1	学校教育にとどまらず、広く普及される価値がある。
Very good (平均よりはるかに優る。非常に効果的。速い。)	2	学校で分かち合う価値がある。
Good (平均以上。効果的。)	3	さらに強化し発展させる価値がある。
Satisfactory (平均。許容可能。健全。典型的。)	4	十分であるが、改善が必要。
Unsatisfactory (平均以下。不十分。遅い。非効率。)	5	注意が必要。
Poor (平均よりはるかに劣る。非常に非効率的。非常に遅い。)	6	速やかな改革が必要。
Very poor (際立って非効率。極端に遅い。)	7	ただちに抜本的な改革が必要。

図6 判断の7段階

する計画の立案とその速やかな実施が求められており、いわばその出来不出来が予算確保にも関連して学校経営全般に影響を及ぼしている。ナショナル・カリキュラムを基準としての児童生徒の達成度評価を軸にして、学校改善に向けてのパフォーマンス・マネジメントにみられる自己評価と同僚評価、認証機関による集中評価、Ofstedによる定期評価の三相構造が今日の特徴といえよう。

2000年度に導入されたパフォーマンス・マネジメントの在りように関してはすでにいくつかの知見がみられる。

ラッグ (Wragg E. C.) らの調査によれば、パフォーマンス・マネジメントについて20%の小学校長、25%の中学校長がメリットはないと回答したという。しかしながら残りの校長は肯定的であった。¹³その理由としてあげられたのは、「法的に (statutory)」, 「系統的な枠組み (systematic framework)」に基づいて行われることによって、教員一人ひとりの教育活動の長所 (strength) が認められ、かつ優れた実践経験が分かち合えることで、教育の質を高めることにつながるという点である。

一方でデメリットも散見される。すなわち、時間的負担が重いこと、とりわけ中間管理職層 (主任, コーディネーター等) に新たな職務上の負担 (workload) が増えるといった物理的な視点からのものである。また、画一的基準によるメリットを指摘す

る立場に対して、多様な学校の存在にもかかわらず単一の基準が適用されることによって学校のユニークさが損なわれることへの疑問もある。

本稿で触れた総合制中等学校と公立小学校の事例によれば、Ofstedによる学校評価を契機として学校の教育活動上の「弱点の克服」にとりくむ機運が高まるとともに、児童生徒の学力向上に資するための様々な方策が校長を中心として検討・開発されている実態が看取された。もとより明確な評価基準に基づく外部評価がもたらすストレスはいずれの学校も強く指摘されていたが、パフォーマンス・マネジメントの導入によりそのストレスを徐々に解消する方策も独自に採られはじめていることや、重点化した予算措置によって保護者や地域の評価も格段に向上したことなどから、当初の懸念が次第に払拭されているように見受けられる。もとより、教員へのインセンティブとして評価と報酬とのリンクを求める声も一部にみられるなど、¹⁴本稿で指摘した教員をめぐる諸状況とあいまって、適切な教員評価がなされる風土はいまだ醸成されていないといえる。しかしながら、イギリスの統一的かつ明確な評価基準と信頼(認証)に基づいた学校評価の実践や先進校における取り組みは、わが国の学校評価との比較考察の対象として意義を持つものとする。イギリスにおいても評価者のトレーニングやフィードバックされた評価結果の検討など課題も多くみられるが、今後も継続して意を払う必要があるだろう。

【付記】

本稿は平成15年度科学研究費補助金(基盤研究(CX2))の交付を受けた「イギリスにおける学校評価の組織・構造に関する実証的研究」(課題番号15530527)研究成果の一部である。

註

- 1 これまでわが国においてなぜ学校評価が定着してこなかったのかについての分析の概要は、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・最終報告書」(研究代表者 木岡一明)、平成15年3月、に詳しい。
- 2 こうした概要は、窪田真二、「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。
- 3 現在の学校評価の概要およびPANDAレポートの実際についての詳細は拙稿、「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～」、九州産業大学国際文化学部紀要第23号、2002年、を参照されたい。
- 4 従来は小学校入学後の児童生徒を対象としたキー・ステージの構成であったのが、2002年からは就学前の児童(3～5歳)を対象としたステージも設定されている。

- 5 11歳と14歳では科学の試験も加わる。
- 6 イングランド東部のリンカンシャーにある総合制中等学校 (comprehensive school) である。以下のコメントは校長、副校長へのインタビューに基づいている。本稿3(3)に取り上げたパフォーマンス・マネジメント過程における管理職による評価もこの学校の実践事例である。
- 7 *The weekly voice for secondary education*, Jan 22 2004.
- 8 Ibid.
- 9 イングランド中央部に位置するシェフィールドシャーにあるコミュニティ・スクールの事例である。
- 10 *Performance Management in Schools: Performance Management Framework*, DfES, April 2000.
- 11 註6 にあげた中等学校の副校長へのインタビューによる。
- 12 *the Framework and Handbooks for inspection*, September 2003, Ofstedより作成。
- 13 Wragg E. C., Haynes G. S., Wragg C. M., Chamberlin R. P., *Performance Pay for Teachers, The experience of heads and teachers*, RoutledgeFalmer, 2004, pp. 126-7. 以下の内容は同書からの抜粋である。
- 14 Ibid., 20%の小学校校長, 14%の中学校校長が, 業績と給与をリンクさせるメリットもあると回答している。