

米国の2年制高等教育機関におけるマーケティング戦略

カリフォルニア州コミュニティ・カレッジでの評価のあり方

吉田俊六

はじめに

わが国の高等教育のあり方に経営面から光を当てると評価のあり方がきわめて重要であることは言うまでもない。2年制高等教育機関においては、研究・教育・社会貢献・(行政)の4つの評価側面の中でも、「教育」に重点をかけるべきとの論点があるが、どのように取り組むかについて、米国のコミュニティ・カレッジの経営戦略を研究し、今後のわが国の2年制高等教育機関の評価システムを考察するために資するものとする。

米国社会の変遷の中でコミュニティ・カレッジの果たしてきた役割は大きい。1970年代の公民権運動は社会のパラダイムを変換させたと言えようが、その際コミュニティの振興から国全体の健全化を志向した政策の実現に重要な役割を担ったのがコミュニティ・カレッジである。また、1985年不況時に応募学生数が激減し、経営の危機に直面した多くのコミュニティ・カレッジが生存を掛けて課題解決に取り組んだ。この当時の経営努力から多くの教訓を得られる。

今回、事例で取り上げるパロマー・カレッジは、生き残りを掛けて基本サービスの点検充実にあつめると同時に、16年後の2005年の社会を想定してのヴィジョン作りに挑戦した成果を経営に反映させるべく、パラダイムの変換に成功している。Learning Paradigmなるキャッチ・フレーズを創造し、経営理念の変革を他の高等教育機関との差別化要因として世に訴えたマーケティング戦略はきわめて示唆

に富んでいる。学生によるインストラクターの評価はこのコミュニティ・カレッジのミッションに定められたものである。勤務評価のフォーマットは、学生の評価を反映した同僚からの評価・同じく、任期の決定に関わる評価を行うための委員会での検討材料となるものなので、米国の授業評価の厳しさをひしひしと感じる。

ここで取りあげる米国のコミュニティ・カレッジの経営戦略研究調査は高岡短期大学委任経理金(教官の教育と育成)の支援を得て実現できた。まず、このことに感謝したい。研究調査は2年制高等教育機関の優れた面の確認を目的としたものである。この問題意識は大学院を重視し、4年制が当たり前、短期大学は滅び行くものであるかのような昨今のわが国の風潮に対して疑問を持っているためである。18歳人口の40%程度が短大・大学に進学しながら、一方で学ぶことの目標・問題意識の希薄さと学力低下が課題となり、短大・大学の卒業生の30%は就職後3年以内に退・転職をしてしまう構造となっている。こうした流れをふまえて、現実社会で仕事を推進し、よき生活者として地に足のついた社会人となるための基礎を固めるために、また、集中力を養うには短期大学を活用するのが時間面、経済面のいずれから捉えてみても効果的・効率的であると筆者は考えている。2年制の高等教育機関で、短期集中的に学び、ひとまず社会に出て力を試し、さらに必要性を感じれば4年制の後半に編入すれば良い。なにより

も、社会体験を積んでから必要を感じて復学した場合の取り組みはストレートに進級してきた学生と比べ、一層真摯なものとなろう。目的意識の不明確なモラトリアム期間を長く続ける若者が多数存在することは、豊かさの指標とも捉えられるが、国際的な比較をしてみれば、かなり不健全な状態といわざるを得ない。私自身、長年民間のシンクタンクで受託研究・コンサルテーションに従事してきたこともあり、健全な経営には競争原理と的確な評価システムが不可欠のものと考えている。したがって、社会的に求められ続け、100年の歴史をもつ米国のコミュニティ・カレッジには、それなりの存在意義と役割がある。文化・制度に彼我の格差は当然あるが、2年制の高等教育機関を経営面、特に、地域に根ざす場合は、コミュニティ向けのマーケティング戦略の視点から、多くのヒントがあると想定した。

わが国において、米国の高等教育に関しての情報流通はいかなるものかを振り返る。経営管理大学院(MBAコース)や4年制の有名大学の紹介はしばしばなされているが、高等教育機関で学ぶ学生の半分を占めているコミュニティ・カレッジについての紹介は少ない上に、誤解されている節も見受けられる。

したがって、コミュニティ・カレッジ全般の歴史と実態を紹介してから、あるコミュニ

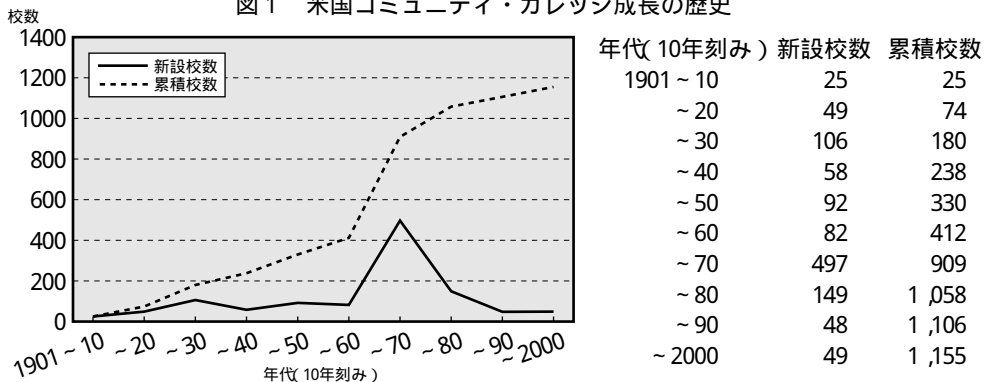
ティ・カレッジで実在する経営理念、ビジョン、これらを反映した評価システムの事例を中心に紹介したい。おりしも、富山県内の国立高等教育機関の再編・統合問題が喫緊の課題として検討を必要とされているが、他山の石として、得るべき示唆は大きい。

1. コミュニティ・カレッジとは

1) 歴史的推移

私が聞き及んでいる範囲では、米国の高等教育機関の情報でコミュニティ・カレッジについて具体的な説明が十分になされているとは思えない。全米コミュニティカレッジ協会(AACC)の情報によると、2001年はイリノイ州の高校において卒業後の高度な教育コースとして誕生して以来、100年目の記念すべき年であった。これだけの長い伝統があり、現在は1,166校が機能し、1,040万人(540万人単位取得コース)もの学生が学んでいること等はわが国ではあまり知られていないであろう。しかも、創立当初より、教育水準は2年修了後に4年制大学の3年次に編入するのに相応しいものと認められている。現在でも、4年制大学に応募したが、倍率が高く入学定員に認められる成績の水準を若干下回った学生に対して、大学側から次善の策としてコミュニティ・カレッジへの入学と3年次編入を示唆してくる場合も珍しくない。なお、2001

図1 米国コミュニティ・カレッジ成長の歴史



出所：AACC資料より加工

年現在、米国の4年制大学は2,275校存在する。

10年刻みのコミュニティ・カレッジの成長の歴史をたどってみると、いくつかのエポックメイキングな発展段階をたどっていることが浮かび上がってくる。

創立当初は高校卒業だけでは少々力不足ゆえ、補強を加えたいための2年間(ジュニア・カレッジ)であった。第二次世界大戦終了後に復員した膨大な人数の軍人をひとまず、受け入れて再教育し、社会復帰させるための高等教育機関として重要な社会的な役割を担っている。

2年間という学習期間は、企業活動の基盤をささえる実務者の社会常識・教養、技術や知識を修得するには相応の設定であり、社会的な要請でもあったと考えられる。

もし、このバッファー機能がなかったら米国の企業や社会はかなりの混乱を来していたのではなかったかと思われる。当時のトルーマン大統領の諮問機関は1947年に「米国のデモクラシーを実現させるための高等教育政策」を提案し、コミュニティ・カレッジはこの政策に則った存在となった。戦後の新しい社会を構築するために多様性に富み、実務的なカリキュラムが必要とされた。日本における専門学校・各種学校、看護学校、警察学校などの要素を同時に満たした上に、研究を目的とするリサーチ・ユニバーシティ等への編入学のための基礎力を涵養する再学習の場としても活用された。このときに軍人のための奨学金GI Billが発足して現在に至っている。女性およびマイノリティの学習水準、ひいては社会的地位のレベルアップも意図されていた。

1970年代を通じて、施設数(収容定員数)は飛躍的に増加した。過去50年間の累積を倍増させる位の急増ぶりであるが、これはコミュニティ・カレッジそのものの存在意義を象徴

する数字である。この時代に「公民権運動」「女性の権利獲得運動」が社会的に認められ、米国民にとってこれらの常識をあまねく学習し、旧来の偏見や誤解を修正していかなければならなくなった。従来から米国において初等教育は(日本も同様であるが)「義務」すなわち義務教育である。これに対して、70年代の一連の社会的なムーブメントの結果、一步進んだデモクラシー社会を実現させるために、義務教育および既に義務教育を終了した米国民(絶えず増加する移民を含む)全員が自発的に学び直すと同時に、誰もが平等に高等教育の学習を享受することは、「権利」となった。このための身近な学習のための高等教育の場としてはコミュニティ・カレッジが最適であり、70年代以降のコミュニティ・カレッジはいわば権利教育とも呼ばれるようになったのである。朝の7時には教室に詰め掛けてくる社会人と若者との入り混じった真剣な姿勢は受身の義務ではなく、自分の権利を確実に実現しようとする動機によるものと捉えたと頷ける。

ひるがえって、わが国の高等教育機関への進学率は既に40%を越え大衆化したとされているが、その位置付けはよき市民となるための権利の行使ではなく、より良い収入やステータスを獲得するための教育投資とみなすのが実態であろう。一部の学生にとっては親の見栄えと本人のモラトリアム志向との妥協の場として、目的不明なまま位置づいている可能性さえ否定できない。20歳の成人式行事に際して、社会人とは何かを問われる機会はあるが、立派な社会人となるための高等教育を享受する権利を行使してきた結果であるとの意識は持ちにくいのではないかと。裏返せば、米国と比較して日本では社会階層の格差や実質的な人種差別が相対的に目立たないために、人権を擁護するために教育システム等を通じて絶えず明確化していかなければならぬとの深刻な捉え方が出てきにくいのかもし

れない。

日本では、学問研究と人格の陶冶・教養の体得を目指したといわれる旧制高校・大学等に象徴される少数エリート教育の幻影や学歴格差（地域によっては、官民格差や短大・高専蔑視の偏見が見られる）をかすかに引きずりながら、どこの大学を出たかよりも何ができるかを問う個人能力を重視する社会になりつつあるとされている。

スキルを反映させる分野での資格取得へと関心が集中し、社会性・自立性に乏しい自己中心的な個人志向の人間が増加してきている可能性があることを、“パラサイト・シングル”等の造語が暗示し、わが国の高等教育を含め、社会や家族のあり方に対して、このままで良いのかどうか、警告を発していると捉えられる。

米国の80年代半ばあたりは(日本のバブルに先行すること10年)最悪の不況水準にあり、1991年にプラス成長に転じるまで景気回復のための戦いであった。ここで、健全な米国へと立て直すために、コミュニティ単位の多面的な振興策が考えられ、実施された。コミュニティ・カレッジは名実共に、地域社会のセンター機能を果たすべく施設を開放し、何が求められているかを自覚し、企業及びコミュニティとのパイプを太くする体制を強化している。

草の根的に実社会の活動を支える人材の養成、既に働いている人材の新たな能力開発・スキルアップを促進させるために、効果的なカリキュラムと授業を改善してきた。4年制大学との目立つ相違点は学生寮の有無である。本来、コミュニティの住民のために設立・運営されているコミュニティ・カレッジは学生寮を必要としない。この住居費の負担がないだけでなく授業料そのものも相対的に安くしている。

立地しているコミュニティの要請に沿った特色を備えており、企業が多く立地する場所

では社員教育の一括代行を行う例もあり、移民が頻繁に流入する場所では、全く英語が話せない移民をまとめて語学教育する体制を整えている場合もある。(カリフォルニア州の州都サクラメント市に立地するコミュニティ・カレッジ(アメリカン・リバー校)では、一般的な外国人留学生向けの英語のコースとは別途、ごく最近になってロシアから移民してきた200人からの全く英語を知らない移住者に英語学習の集中コースを設けている。まさに、ヘテロジェニアスな社会でのバッファー機能を果たしている例である。)地域の教会で提供されている無料の英会話教室もコミュニティ・カレッジのサービスの範囲に含まれている。世界各国からの流入してきた低所得層の成人が混在した授業風景が見られる。

公民権思想に関する成人教育を継続し続けてきたことは社会的なインフラストラクチャーの更新の進展という形で社会に浸透して来ているようである。「子供の頃(十数年前)は横断歩道に車椅子の人が渡りやすいように段差のつかないような切れこみを見かけなかったが、最近になってどこにでも車椅子で移動できる仕組みが完成していると思う」との回想を複数の人間から聞いている。

例えば、身体障害者が車椅子に乗ったまま、障害のない人間と変わらない生活行動をするために、公的な交通機関(路線バスなど)には車椅子を載せるための装置が義務付けられている。身体が不自由で気の毒だから同情してバスに乗り込むのを助ける...のではなくて、障害があろうとなかろうと誰もが国民として平等に生活をする権利があるとの認識が深まり、それを実現させているのである。大学や公共的な施設に身体障害者が健常者と平等に利用できるようなサービスが設置していないと法的に罰せられる。駐車場の障害者マークのついた場所に健常者が駐車すると罰金を課せられる。日本人がハンデを持つ人に持つ見方と「公民権」が認められてからの米国のそ

れとでは全く異なるものであることを再確認しておきたい。

ジョンソン大統領は、成人や社会経済的ハンデのある学生等にもこの権利を行使させるために必要な学資を準備し普及させた。この結果、コミュニティ・カレッジを利用したい対象者が多数入学できた。当時、ベビーブーマーが高等教育を受ける段階に差し掛かっていたことも施設数が急増する圧力となっていた。

2) 数字から捉えたコミュニティ・カレッジの特徴

1992年秋のセメスターに関する資料によれば、高校卒業直後の650万人の進学先の49%はコミュニティ・カレッジであり、51%が4年制の大学となっている。約半数の高校卒業生がコミュニティ・カレッジに進んでいるのはなぜであろうか。高等教育を受けようとするマイノリティの47%はコミュニティ・カレッジに進む(コミュニティ・カレッジの3割弱を構成)。マイノリティからの進学者の場合、アフリカン・アメリカン(40%)、ヒスパニック(36%)、アジア・オセアニア系(19%)、ネイティブ・アメリカン(4%)となっている。また、コミュニティ・カレッジの学生の約58%は女子学生である。これらの特徴から、社会経済階層では低レベル、高校卒業時の成績は中以下のレベルと想定できる。

事実、学費は他の高等教育機関よりも相対的に安く設定されている。カリフォルニア州の例では4年制州立大学では授業料\$3,836、住居費\$7,577であり、合計\$11,413となる。コミュニティ・カレッジでは授業料\$1,518のみである。(2001年U.S.News & World Report調べによる。)

運営経費の内訳は一般に、税金に依存している。約50%が州、約21%は郡：county、20%が授業料、4%は連邦政府、5%が寄付その他となっている。

学生の平均年齢が28歳(地域により、31歳となっていたりする)となるのは高校新卒者割合が約45%程度であることを反映している。準学士の称号を得るべく全科履修する学生とほぼ同数程度の履修生が存在する。しかも、途中で退学する割合も多い。(日本の高等教育機関との比較でしばしば取り上げられる、米国のあり方、すなわち無試験入学だが進級・卒業は厳しいという構造はここでも現れている。4年制大学においても社会的な評価の高い有名大学では80%水準の卒業率である。例えば、ハーバード大学では合格率11%、卒業率82%であるが、U.S.News & World Report社の大学ランキングで第4段階に位置付けられるような大学では20~30%水準の卒業率の例もある。)

あるコミュニティ・カレッジでの例であるが、インターンシップに近い形の講座があると企業人講師が生徒の中で実力のある学生をそのまま社員として採用してしまう場合もあるとのことである。そもそも、職を得るために通っているのであるから、職が得られれば途中で退学しても不思議ではない。また、特定の技能を身に付けたり、最新の技能へとスキルアップするための学習機会と位置付けている場合には、資格がどうであれ実力がつけば良いので、一定水準の実力がつけば職場で認められるのでコミュニティ・カレッジから退学することも少なくない。

自宅から通学可能なコミュニティ内での高等教育機関であるが、主婦や勤労者は日中通うことは困難を伴うので、テレビ講座(ローカルなケーブルテレビのあるチャンネルがそのまま授業となっていたりする)、その他の遠隔学習の機能も欠かせない。遠隔学習の履修者がコミュニティ・カレッジのWebサイトにアクセスする時間帯は、真夜中の2時から朝の6時でもっとも混んでいる。

3 カリフォルニア州のコミュニティ・カレッジ

2001年現在、全米に存在する1166校のコミュニティ・カレッジのうち、123校と最大の数を示しているのがカリフォルニア州である。この数に次ぐのはテキサス州(71校)、ニューヨーク州(66校)、ノースカロライナ州(60校)、イリノイ州(58校)、オハイオ州(40校)、ミネソタ州(36校)、ワシントン州(35校)、ミシガン・フロリダ州(各31校)となっている。数の多い州はそれぞれのポリシーに沿ったコミュニティ・カレッジの展開を示しているが、一般的に公立で運営されている場合が圧倒的に多い。カリフォルニア州でもこの構造は顕著であり、公立が109校を占めている。編入先となることの多い州内の4年制の公立大学とは単位互換制が機能しており、州全体の地域的な補完関係を果たす組み合わせが存在している。

ちなみに、カリフォルニアの州立高等教育システムが70年代になって3段階に階層化され、研究を目的とする9大学(UC;University of California)、教員養成及び一般教育を行う4年制の23の州立大学(CSU;California State University)及び2年制のコミュニティ・カレッジがそれぞれのレベルと目標に沿った展開を図りながら現在に至っている。UCレベルでは、ノーベル賞獲得の実績を持つ学者が複数在籍し、知名度の高いものとしてUCLA(カリフォルニア大学ロサンゼルス校)やUC Berkley(同大バークレイ校)等が挙げられる。リサーチ・ユニバーシティは相互に独立しているが、図書館システムの連携や、同じ科目を同時に実施して成果を比較して競わせる試みもあり、切磋琢磨する関係を持っている。

カリフォルニア州内の高校のクラス内の成績順位との対応で例示するならば、クラスで上位の1番から5番目までがUCに進学し、

6番から15番目までがCSUに進学する。16番以降がコミュニティ・カレッジに進むことになる。さらに、教員の授業持ち時間もこの3段階の機関の目的に沿って異なっているとのことである。すなわち、UCの教官は週6時間、CSUの教官は週9時間とのことである。そして、コミュニティ・カレッジの教官は週16時間の授業を担当し、研究課題はいかにして授業を改善するかに限定されている。教官の評価の側面もノーベル賞に象徴される研究成果を問われるのがUCであり、学生の理解度、資格取得、就職、編入などの成果を問われるのがコミュニティ・カレッジとなっている。

4 コミュニティ・カレッジの事例

カリフォルニア州立のコミュニティ・カレッジ109校を全て比較対照して選定することは出来なかったが、文献検索を手がかりとして得た情報から、特に関心を引かれたのはパロマー・コミュニティ・カレッジである。南カリフォルニア、サンディエゴ北部の郡部に位置する当校の理念と経営方針に共鳴し、インターネットでホームページを検索し、1999年3月に出張した際に4日間の集中取材をさせて頂いた。学長、副学長を始め延べ20数名の方と意見交換し、貴重な情報を得た。当時の学長G.R.Boggs氏は長年の功績を認められ、2000年夏より、全米のコミュニティ・カレッジ協会(AACC)のトップに囑望されて栄転され、現在に至っている。

民間シンクタンク出身の私にとって共鳴したいミッションを掲げている。すなわち「学生をカスタマー」として扱う。学生自身の自発性を重視して「ティーチングではなくラーニング」を促進する。「結果重視; Outcomes志向」、「経営全体の効果; Effectiveness」を追求する。「コミュニティのニーズを先取りし、啓蒙する」となっている。これらを併せて、『Learning Paradigm』

の潮流を普及・浸透させて『Learning Communities』を目指そうという目標を掲げ、実践してきた当校に2年制高等教育機関のあるべき姿を見出した。

パロマー・カレッジの歴史を辿ると大きくみれば、発展成長そのものと捉えられる。

当校は1946年に198人で開校し、2001年には36,436人規模へと成長してきている。しかしながら、発展の鍵となったのは、1985年に他の多くのコミュニティ・カレッジ同様、応募学生数の深刻な不足で経営危機に陥り、州からの指導を受け、生き残りのための戦略を立て直したことである。なによりも、それまでに提供してきたサービス内容を反省し、真剣に解決策を考え、カリキュラムの再点検と授業の改善に取り組んだ。読み書きに代表される基礎の学習に力を注ぎ、チュータープログラムを開発したり、コミュニティ内の高校との連携を強化した。1987年から89年に掛けては経営全体のEffectivenessを追求する試みを行った結果、学生のOutcomesを重視するのは当然のこととし、経営効率の改善を明らかにする指標も明確化するに至った。1989年はパロマー・カレッジにとってエポックメイキングな年となった。財務改善の確立、および、入学者数が22,000人となり、CSUへの編入者の成績がストレートで入学している学生よりも高いグレードを示しているとの報せを受けた。基礎教育への取り組み努力、カリキュラムの改善の成果が現れたものとして、新たな改革への取り組みに掛かった。

当時の社会経済環境変化は米国南西部への人口および産業の移動にともない、大きく変わりつつあり、成人・女性等学生の多様化も進み、提供するサービスの多様化、産業・企業からの技術革新にともなうカリキュラムの改革を求められていた。何よりもパロマー・カレッジにとって個別かつ深刻な課題が発生した。20番目のCSU(サンマルコス州立大学)がわずかに、3キロ強の距離内に設立されるこ

とになったためにミッションそのものを問われることになったのである。

この危機に直面し、根本的な改革のために「将来ビジョン・タスクフォース」が結成され、学内の各分野を代表する16人およびコミュニティの代表1名により18ヶ月掛けて将来構想と作戦が練り上げられた。16年後の2005年迄の諸要因*を予測した上での、新たなミッションとビジョンを要約すればLearning Collegeを目指すことであった。5箇条の宣言は以下の から 示されている。

Empowerment;学生への権限付与(学生自身の学習のあり方、および教育する側のチームに学生を参加させる)。学生による授業評価の当然視。

Learning;多様な文化、エスニックを背景に持つ学生が相互に尊重し、理解を深め合える学習環境の醸成。

Evaluation;学習のためのプログラムであれ、方式であれ、ポリシーであれ、その第一義的な是非の基準としてのOutcomesの重視。

Discovery;絶えざる新しくてより良い学習向上・促進のための方法の発見。

Growth;成長を形成するためのより効率的・効果的な学習のプロモーションの継続。

これらの方針は学長が教職員と個別に、あるいは、部門・コース等々の集まりでことあるごとに話題にして、認識と周知に努めてきたことである。強く説得してきたのかどうかについての私の質問に対し、学長は「静かに粘り強く、繰り返し繰り返し時間を掛けて、パロマー全体の理解を深めてきた。」と回答された。

以後、カリキュラムの多様化と同時に、私の解釈では一石二鳥的な相乗効果を狙ったクロスオーバーな展開が試みられる。スペイン語を母国語とする学生に数学の授業を英語で

行うなどが基本的なクロスオーバーの例として挙げられる。これを、体系的に展開したものが1992年から開始したLearning Communityである。例えば、総合化したテーマであるLove, Gender, and Sexについて教官と学生は学びあうコミュニティを形成し、男女、異なる文化社会で、どのように位置付けてきたか、男と女はどのようにコミュニケーションするか、いかに学ぶか等々を関連する授業で取り組み、スピーチ、英語、心理学、哲学等の単位と結びつけて行く方式である。これは、個別ばらばらになりがちな学習を関連性をもたせて学生の中で新たな世界を構築するために貢献すると考えられる。Learning Communityを形成する教官のバックグラウンドが多様であればあるほど、学生の文化・エスニックが多様であればあるほど、相互啓発して共有可能な叡智は深く豊富なものになるであろう。再編・統合後の新総合大学での教養分野で参考にする価値があるであろう。

* 将来ヴィジョンを構築する中で、コミュニティ周辺をふくめて、多くの企業経営者を訪問し、今後16年間を見通して、何人のコミュニティ・カレッジの卒業生を採用する可能性があり、採用の要件となるスキルの内容と水準とは何かをつぶさに調べ上げている。

5 授業評価シート、フォーマットの紹介

1) 学生による授業の評価(パロマー・カレッジの評価方式 1999年現在)

パロマー・カレッジで取材した折りに、ここでは学生による授業評価がミッションの一つに位置付けられていることを知り、具体的な調査シート(Student Ratings of Instructor)を入手した。原文は英語であるが、直訳調で日本語に置き換えて紹介する。

授業終了時に学生によるインストラクターの5段階評価が行われる。以下の17項目について、マークシート方式で評価する。5段

階とは< 強く(同意しない) 同意しない、
どちらともいえない、 同意する、 強く
同意する>である。

1. (授業の)注題に対して関心と熱心な態度を見せた。
 2. 敬意をもって学生に接した。
 3. 必要に応じて接近しやすく、忍耐強く、快く学生を支援した。
 4. 主題となる案件に対して、強い知見を反映させていた。
 5. 明快、かつよく秩序だてられたマナーで教材を提示した。
 6. (学生が)授業に関与し、ディスカッションに加わり、質問をするように奨励した。
 7. トピックスを与えることで、私(学生)が授業に関心を持つようにしてくれた。
 8. 主題となる案件のプレゼンテーションは客観的かつフェアであった。
 9. 授業以外の場でもコンサルテーション(親身の相談とアドバイズ)を行った。
 10. 学生達からの質問に分かりやすい回答を提供した。
 11. 成績のグレードをつけるにあたってフェアで明確なポリシーを持っている。
 12. 学生達の提出物を評価する際に、敏速かつフェアで納得できる取り組みをしている。
 13. 現在進行中の話題を適切にあるいは深い識見のもとに(解説するためには)教科書の内容を超える力を発揮した。
 14. 学生達が独立的に考えることに対して(たびたび)挑戦させ、励ました。
 15. 講師が述べたことに対して質問する学生達に寛容に接する。
 16. 多様なバックグラウンドを持っている学生達に偏見のない授業環境を醸成している。
- (以下の17.はマークシートの裏面に印刷してあり、評価項目は 不満足、 平均

以下、平均程度、平均より上回る、傑出しているとなっている。)

17. このインストラクターのティーチング全体を評して(~ の中の)どの程度としますか。

さらに、17.の下欄にはマークシートへの回答ではなく、手書きで既述する欄が設けられている。ゴチックで印刷してあるガイドは以下のように表現されている。

<あなたの書いたコメントはインストラクターには見せません。書かれた内容はタイプで活字化されるか、口頭で読み上げられることになります。>

また、手書きの既述をするためのガイド文は以下の3種類であり、それぞれに記入可能な空白を設けている。

あなたの意見では、このインストラクターが教える上での強み(teaching strength)はどんなものでしょうか？

あなたの意見では、このインストラクターが教える上での弱み(teaching weaknesses)はどんなものでしょうか？

この授業を改善するために、どのような試みがなされるべきだと強調なさいますか？

なお、このシートの隅に印刷してある、企業名(民間のテスト代行・コンサルティング業者SCANTRON CO.)により、記入後の集計分析および、取りまとめ(さらに、コンサルテーション)についてはアウトソーシングを行っていると思定できる。

この評価結果について、学生による、「最優秀教官賞」*で一位に選ばれたインストラクターに取材した折に、具体例を見せて頂いた。

1993年春学期の海洋学(43名が履修し、19名が回答した結果)についてである。

平均値は16の評価項目について、殆どが5に近い4点台ときわめて高いスコアであった。(例えば、4.71, 4.94, 4.94, 4.71, 等と続き、唯一の3点台は資料の呈示の仕方に関するもので、3.79であった。以下の項目も全て、4点台であった。評価項目の中で特に高いのは、「2.敬意をもって学生に接した」、「3.必要に応じて接近しやすく、忍耐強く、快く学生を支援した」、「16.多様なバックグラウンドを持っている学生達に偏見のない授業環境を醸成している」の3項目であり、「強く同意する」傾向がとりわけ顕著であった。お目にかかった印象もオープンな性格で笑顔の魅力的な爽やかな方であった。

*「最優秀教官賞」はDistinguished Faculty Awardを意識したものであり、教育面での象徴的な評価側面である。日本国内でも電気通信大学等で実施されているが、このテーマの詳細および関連の評価のあり方については別の機会に紹介したい。

2) 教官相互による授業の評価

カリフォルニア高等教育システムの中でコミュニティ・カレッジにはもっぱら教育をミッションとする役割が与えられている。パロマー・カレッジは取分け授業のeffectivenessを重視する方針を貫いており、他のインストラクターが行っている授業を参観して下記の評価シートに基づきチェックする仕組みが採用されている。直接授業参観しない場合はビデオ収録した授業に対して評価を行う。この評価フォーマットはSDSU:カリフォルニア州立大学サンディエゴ校の教育工学学部が開発した1998年2月バージョンのものを採用している。

以下、フォーマットの内容を翻訳して紹介する。

授業参観評価フォーム

被評価者名 _____

評価者名 _____

科目名(同コード番号) # _____ セクション番号 # _____

出席した学生数 _____ 履修者人数 _____

授業参観/VTR 観察 チェックリストおよびコメントのフォーム

当該インストラクターはこの授業のみで全ての項目をチェックされるとは限らない

効果的なインストラクションの証拠(もし該当する言動が観察されればチェック)動機(Motivation) :

_____ いつも授業のあり方の紹介をしている。

_____ 授業全体を通じて(学生の)関心を維持するべく(学生と)一体化。

_____ ヴァリエティに富む動機付けのテクニックを用いた。

コメント : _____ (3行分のフォーマット)

目的・目標(Objectives) :

_____ 授業開始時あるいは開始間もない段階で、受講者は学習の目的・目標を知らされている。

_____ 追加資料が配布される前に、次の学習の目的・目標を紹介されている。

コメント : _____ (3行分のフォーマット)

事前に必要な情報(Prerequisite Information) :

_____ 新しい情報が呈示される前に既に学んでいる関連情報が喚起される。

_____ 教師(teacher)は学生達が既に学んでいる知識をさらに確かなものとする。

コメント : _____ (3行分のフォーマット)

情報提供と参考例の活用(Information and Examples) :

_____ メディアを用いている。

_____ 多数の知的な源泉/多様な学習スタイルを反映した的確な情報を与えている。

_____ 意味ある情報のまとめかた(関連付け)が適宜行われている。

_____ 様々な概念を説明する際に参考例が用いられた。

_____ 様々な事実(Facts)を教える時に記憶術(Mnemonics)を援用する。

_____ 主なセクションを修了するたびに、結果の要約が行われる。

_____ インストラクターは多様な学習方法と学習スタイルを用いた。

_____ 進行過程を教える状況で、デモンストレーションを行う。

コメント : _____ (3行分のフォーマット)

学生を学習に巻き込んでいる証拠プラクティス(実践・反復練習)とフィードバック(Practice and Feedback) :

_____ 的確なディスカッションが奨励された。

_____ (授業時間の中に)積極的な学生にとってプラクティス可能な時間が用意されていた。

_____ 多種多様なプラクティスを行えるような作戦が練られていた。

_____ 学生の反応に対するフィードバックが教官個人、あるいは同僚達を通じて行われた。

_____ 活発に学習するために個人/クラスが関与し、巻き込まれるように奨励している。

_____ 学生達の参加が積極的かつ協同的である。

_____ 学習する人たちは(学ぶ対象に対して)焦点を絞りつづけられるように支援されていた。

コメント: _____ (3行分のフォーマット)

テスト(Testing) :

_____ テストの内容は(授業の)主題に沿ったものである。

_____ テストは構成能力(formative)と要約能力(summative)を試す部分を共に含むものである。

コメント: _____ (3行分のフォーマット)

強化と補修(Enrichment and Remediation) :

_____ (学生の理解を促進するために)どんな内容の学習が伴うべきか、補修が期待されることおよびその詳細を示している。

_____ (理解の進んでいる学生の)知識を強化する行動がある。

コメント: _____ (3行分のフォーマット)

教室の雰囲気在学习しようとする気運にもりあげていることの証明

クラスマネジメント(Class Management) :

_____ 授業は定刻どおり始めている。

_____ 休憩時間の取り方は的確である。

_____ 装置、補助教材、素材・材料類はあらかじめ準備を整えた上で、順序良く活用している。

_____ 授業の管理に必要とされる事務的な手続きなどに必要十分な時間配分をしている。

コメント: _____ (3行分のフォーマット)

要約およびコメント:(要記入)

_____ (8行分のフォーマット)

以上

3) 学内評価委員会による採用継続判定の評価
 大学で研究に打ち込むべく、任期を意識せずに長期的な計画を立てることができれば幸せである。昨今、競争を促進し、切磋琢磨する環境を重視する分野では実力主義の任期制を採用し始めている。富山県内の国立3大学の再編・統合の過程で論議を呼んでいるのが全学的に任期制を採用するか否かの課題である。競争社会の米国では高等教育機関においても、人事の評価は厳しいものがある。以下に紹介するパロマー・カレッジの採用を継続するか否かを判定するための評価シートから、ポイントを捉えてみよう。今回は採用1年目から4年目の教官を評価するためのシートを例示するが、3年間採用が継続できても、4年目に終身在職権(Tenure)を獲得できるか

否かの判定が下される。ここで、採用されると類似の評価シートであるが、同僚(Peer)からの評価を与えられ、評価委員会の委員長むけに提出される評価シートの最後に総評の欄がある。ここでは「現状で認定」、「課題解決を条件に認定」、「終身在職権(Tenure)の再検討」の3段階の評価を行う。各レベルについて、内容を概観すると、「現状で認定」とされた場合(3年置きに)秀逸、大変良い、満足の3つのレベルの評価が与えられる。「課題解決を条件に認定」とされた場合には終身在職権(Tenure)認定評価委員会および同僚(Peer)による点検会議により、課題改善案が提示される。さらに、「終身在職権(Tenure)の再検討」とされた場合は総括的な(退職)勧告がなされる。

資料 パロマー・カレッジインストラクターの終身在職権(Tenure)および継続採用のための
 評価レポート

1年目、 2年目、 3年目、 4年目 報告書 内にチェックする

保護観察インストラクター名(Probationary Instructor) _____
 部門(Department) _____

評価委員長は以下のレポートを完成させるために、委員会メンバーが付属資料をもとに、学生からの評価、授業の素材類、専門分野の開発・発展業績およびキャンパスでの活動(学生の課外活動支援等)、スーパーバイザーの評価(適当なものがあれば)、および同僚によるクラスルーム参観レポートについて点検し、討議することを求めます。

コメントを必要とする、

1. 当該インストラクターは学習者としての学生が活発に振舞えるように立場役割を尊重し、教えかつ学ぶのに相応しい環境条件を醸成して教室を築き上げている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 6, # 7, # 14, # 15がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

2. 当該インストラクターは所属するコース全体のスケジュールの中で契約に適合した授業を遂行し、本学の管理運営のポリシーで求められている通りのオフィスアワーを維持している。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 9がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

3. 当該インストラクターは専門研究領域の深い理解に根ざした準備、および担当する授業の領域における得意とする力量を発揮している。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 4がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

4. 当該インストラクターは担当する授業の領域で現在話題となっている主題を咀嚼して教えたり、新しい素材を結びつけ合って構造的に解説したりと、ベテランならではの力量を発揮している。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 4および# 13がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

5. 当該インストラクターは講義要綱に掲載されているコースの概要に沿って、客観的かつフェアに授業の主題について教えている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 8がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

6. 当該インストラクターは明快、かつよく秩序だてられ、説明的なマナーであり、様々な教授法を用いて教材を提示した。これらの教材は(学習)課題にふさわしく、学生のニーズに適合していた。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 5がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

7. 当該インストラクターは教室において効果的なコミュニケーション・スキルを活用して(学生の)興味を引き出し、魅力的なマナーで教材を提示した。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 1および# 10がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

8. 当該インストラクターは成績のグレードをつけるにあたってフェアで明確なポリシーを持っていて、学生達の提出物を評価する際に、敏速かつフェアで納得できる取り組みをしている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 11および# 12がこの評価項目に関わっている。)

コメント:

9. 当該インストラクターは敬意をもって学生に接し、必要に応じて接近しやすく、忍耐強く、快く学生を支援したり、(学生が)授業に参与し、質問をするように奨励した。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 2、# 3および# 6がこの評価項目に関わっている。)

コメント：

10. 当該インストラクターは多様なエスニック・バックグラウンドを持っている学生達にとって偏見のない授業環境を醸成している。このことにより、異なる文化的伝統を背負っている人物がそれぞれ独自の文化のもとに成長してきたことを祝福し、彼らから学び、尊敬することによって彼らの魅力によって構築された授業のパートナーとして位置付けている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

(学生の評価(Responses)# 16がこの評価項目に関わっている。)

コメント：

11. 当該インストラクターはプロとしての活動に参与し、継続的に成長を遂げている。このような活動には、コースの仕事を全うすること(すなわち、様々なワークショップ、セミナー、プロのミーティング、研究会議でのプレゼンテーション準備・実施に参与、成果の展示・発表、カリキュラム開発、リサーチ、出版やコミュニティ向けサービス等々への参加を意味する。)が含まれている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

コメント：

12. 当該インストラクターは学部単位の会議や活動を通じてコミュニティあるいは教育にコミットしていることを明らかにしている。キャンパスでの活動や学部会議のために身を挺し、他の教職員と協同し、学問の自由の標準を守りつづけること等はコミットメントであり、採用されたはじめてのセメスターから開始している。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

コメント：

13. 当該インストラクターが契約に則り、当校の管理職あるいはスーパーバイザーとしての役割を業務遂行する場合、業務を通じてプログラムあるいは組織の維持を手際よく行っている。同時に、(当該インストラクターは)組織の構造改革およびプログラムが有効に機能するように刺激を加えたり、きっかけ作りの働きかけを行っている。

秀逸 大変良い 満足 要改善 不満足

コメント：

14. コメントの要約およびリコメンデーション(要記入)

< 9行分 相当の記入用空欄 >

全体を通じてのリコメンデーション

1年目	再雇用	再雇用しない
2年目	再雇用	再雇用しない
3年目	満 足	不満足
4年目	再雇用 / 終身在職権を認める	
	再雇用しない / 終身在職権を否定	

署名

私の署名は評価内容を読んだことを承認するものです。私の署名はこの評価に同意するあるいは同意しないと言うことを意味してはなりません。私はこの評価が被評価者の個人プロフィールの一部になるであろうと知っています。被雇用者は10日以内にこの様々な評価に対して異議申し立てをする権利があります。

インストラクター： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

委員長： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

委員(常任)： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

委員(Random)： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

部門長(Dean)： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

副学長： _____ 年月日： _____

コメント：

< 5行分 相当の空欄 >

終身在職権 および 評価

レビュー コーディネータ： _____ 年月日： _____

<フォーマット終了>

終わりに代えて

学生によるインストラクターの評価はこのコミュニティ・カレッジのミッションに定められたものであり、勤務評価のフォーマットは、学生の評価を反映した同僚からの評価（同じく、任期の決定に関わる評価を行うための委員会での検討材料）となるものなので、米国の授業評価の厳しさをひしひしと感じる。

私事で恐縮であるが、学部と修士課程を通じて指導を賜った恩師が、ご健在でカリフォルニアで暮らして居られる。秘書付きの研究室で、UCのエメリタスとして授業の負担を離れた研究三昧の生活を送っておられる。先年、日本で勤務されていた大学の研究室の主宰する同窓会に出席された折に、挨拶をされ「米国での授業の厳しさを思うと、日本で皆さんに対してレベルの低い授業・サービスを提供していたことを心からお詫びします。」と発言された。その当時不肖の学生であった私は、あれだけのパワフルな授業を展開されていた方が、在米二十数年を経てこのような自己批判をなされるとは、彼我の差の大きさをさらに深く受け止めねばならないと大いなる感銘を受けた。この調査で出張した際に一晚、恩師の下に泊めて頂いた時、奥様が「授業の負担から解放されてから、髪の毛がまた生えてきたのよ...」と慈しんでおられたのも、こうした戦いが続いていた証左であろう。

参考文献

- (1) T. O'Banion, A Learning College for the 21st Century, 1997 AACC ORYX Press
- (2) G. B. Vaughan, The Community College Story, 1995 AACC

URL

- (1) the American Association of Community Colleges
<http://www.aacc.nche.edu/>
- (2) Association of California Community College Administrators
<http://www.accca.com/>
- (3) Community College Web
<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/cc/>
- (4) U.S. News & World Report
<http://www.usnews.com/usnews/edu/eduhome.htm>
- (5) Palomar College
<http://www.palomar.edu/>