

# イギリスの教育改革における学力向上政策と 地方教育行政による改革実践

－ハックニー改革を率いたアラン・ウッド講演をもとに－

広瀬 裕子

## 〈解説〉

本稿は、ロンドン・ハックニー区子どもサービス長（講演当時）アラン・ウッドによる、近年のイギリス<sup>1</sup>における中央政府の学力向上政策と地方におけるその具体的実施についての講演記録<sup>2</sup>を基にしたものである。講演は、労働党政権下 2000 年代から 2010 年の保守党連立政権成立以後 2015 年までをカバーしている。

講演企画は広瀬の科研「私的領域を大規模に介在させた教育制度改革の成功事例に関する検証的研究」（基盤 C15K04314）が国立教育政策研究所プロジェクト「児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成，配置，研修に関する総合的研究」（研究代表者大杉昭英）と共催で行ったもので、講演に続く質疑セッションでは、コミュニティー・スクール導入など地方自治体レベルの教育行政改革に携わってきた貝ノ瀬滋氏（元三鷹市教育委員会教育長）を交えている。

ハックニー区の教育および教育行政は、貧困、多民族、政治的混乱などを背景にして崩壊状態に陥り、1990 年代末には中央政府に失敗認定されて教育行政組織は閉鎖された。教育に関する全権限は、2002 年に民間組織ハックニー・ラーニング・トラスト（The Hackney Learning Trust）に 10 年契約で奪取された。民間組織による行政業務の全権奪取は、ハックニー区の教育改革に万策尽きたところで遂行された中央政府主導による前代未聞のプロジェクトでもある。ラーニング・トラスト（The Learning Trust: TLT）を CE として率いたのがウッドである。TLT による 10 年間の改革でハックニー区の教育は劇的に改善し、子どもたちの学力も向上することになる。民間組織としての TLT は、契約が終了した 2012 年に閉鎖されたものの、その卓越した教育経営ノウハウを保持するためにそのままの組織が地方当局内部の一部門に位置づけ直されて、引き続き同様に教育業務を担って今日に至っている<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 本稿ではイングランド。

<sup>2</sup> 2015 年 9 月 7 日。於：国立教育政策研究所。

<sup>3</sup> ハックニー区の TLT による教育改革については以下を参照 広瀬裕子「教育ガバナンス改革の有事形態：ロンドン・ハックニー区に見られた私企業によるテイク・オーバー（乗っ取り）型教育改革」『教育ガバナンスの形態』日本教育政策学会年報第 21 号、2014。広瀬裕子「政治主導改革の可能性：イギリスにおける「学校教育の水準と枠組みに関する 1998 年法」導入を題材に」『日本教育行政学会年報 41 号』2015。Alan

1980年代に始まるイギリスの教育改革の出発点は学力問題であったこともあり、子どもの学力保障は、ハックニー区に限らずイギリスの教育政策課題の中心に置かれている。本講演では、最近の中央政府の政策と関連させながら、TLTが実際にどのように国内最低にランクされていた同区の学力を大幅に向上させたのが、地方教育行政の観点から語られている。ウッズの指摘から注目すべきポイントを3点抽出すると、地方当局の役割、教員の資質向上策、政策が依拠する価値指針となる。

第1は、地方当局（Local Authority: LA）すなわち地方教育行政の役割である。サッチャー保守党政権以来の教育改革で、地域教育に関する責任の比重がLAから各学校に移行する流れにある。アカデミーやフリー・スクールというLAから離脱した学校形態の導入は、それを象徴する政策であり、すべての学校をアカデミーにすることを目指す現在のキャメロン首相の方針は、それを加速するものと考えられている。しかし、この方向が必ずしもLAの役割を減少させるものではないというのが、ウッズの政策解釈であり主張である。LAの役割は減少するのではなく変化するのであり、新しく想定されている役割が「媒介層」としての役割だ。LAは、LAから独立した運営を行っているアカデミーやフリー・スクールなども含めて、地域の子どもが通う学校すべてについてその教育の質に責任を持つのだ、というLAの役割に関するウッズの解釈は、講演の中では教育大臣が発した各地の教育長官に当てた文書に根拠づけられている。この点は、イギリスの地方教育行政研究においても注目すべき論点であり、質疑においても詳しく言及されている。ちなみに地方教育行政を担当する組織の名称について言えば、2005年以前はLAではなく地方教育当局（Local Education Authority: LEA）が使われている。

「媒介層」としての地方教育行政の役割は、「擁護者（champion）」という用語で表現されている。この用語も教育大臣の文書から引かれているが、地域の教育行政はその地域の教育の「擁護者（champion）」にならなければならないという意味だ。擁護者は単なる学校の迎合者ではなく、時には、学校の非に対しては厳しく対応する「批判的友人」になるのであり、ハックニーでは教育の質の改善のために「学校追加支援 Schools Requiring Additional Support: SRAS」制度という独特の学校支援制度を編み出している。学校が自律的に運営することを基本にししながら、学校を、抱える問題の程度に応じてランク付けし、問題の深刻度に応じた支援をLAが提供するという制度だ。学校の失敗の程度が深刻である場合には、学校の権限剥奪をも含めて

---

Boyle and Salli Humphreys, *A REVOLUTION IN A DECADE. ten out of ten*, Leannta Publishing, 2012. The Learning Trust, *10 YEARS TRANSFORMING EDUCATION IN HACKNEY*, Leannta Publishing, July 2012.

また、この講演企画は、2015年9月にA. Woodを招聘して行った一連の企画の一部であり、ハックニー区の改革の実際の詳細については他の企画記録において扱われている。Alan Wood 'The Learning Trust: A Model for School Improvement' (未刊行)、'Return from Collapse: How The Learning Trust Succeeded in Improving Education in Hackney' (日英教育学会紀要 21 所収予定)、'Learning from Successful Education Improvement in the London Borough of Hackney' (日英教育学会紀要 21 所収予定)。

LAの強い介入が行われる。ただ、強力な介入をしなければならなかったケースは、TLTの10年の改革契約期間の前半に集中し、各学校の自律性が確認された2008年以降は学校の自律的運営を主にすることが可能になっている。

第2は、教員の資質向上策である。国レベルで成功している政策として「ティーチ・ファースト」プログラム、および学校教員養成・研修機構（TDA）による対応策が紹介されている。TDAは、2012年に改組され、現在はTeaching Agency（TA）となっている。これらの策は、教員の研修方法と待遇を思い切って改善することで、威信の低い職業とされていた教職を一気にトップレベルの大学卒業者を惹きつける職業へと転換させることに成功した、というのである。ハックニーでは、これらに加えて年に20人から30人の現職教員に修士号取得支援プログラムを提供して、教員の向上心のインセンティブとしている。学校の質を左右する要である校長については、全国レベルの全国学校長資格プログラム（NPQH）が紹介されているが、さらにハックニーでは独自の制度として、校長数の不足を逆手にとって連合学校モデルが作られ、有能な校長が数校に目配りできるように工夫している。それに付随して新しい職位として上級校長（Executive Headteacher/Principal）などが作られている。校長採用にあたっても工夫がある。実践力が重視されており、応募者が校長を募集している学校を事前に観察して具体的な改革プランを応募書類に記している場合のみ採用面接の対象とするなどしており、選考方法は興味深い。

第3は、教育に関する政策が依拠する明確な価値指針である。ウッドが強調するのは、諸策が依拠すべき価値指針を明確にすることが、策を成功させるためには不可欠であるということである。ウッドはこの価値指針を「道徳的目的（moral purpose）」という言葉で表現している。教育の使命というようなニュアンスに近い。すべての子どもに高い期待と希望を持つ、というのが、ハックニーで共有された道徳的目的である。子どもの劣悪な家庭環境は子どもの低い学業に繋がらないのだ、言いかえれば、子どもの低い学業を貧困のせいにはしない、ということをこれは意味する。コールマン・レポート以来、子どもの学業成績には家庭環境が学校の教育力を上回る影響力を持つ、という理解が支配的になっている中で、この宣言は、学校の教育力の回復を宣言するものでもある。ハックニーでの改革実践が圧巻なのは、この宣言を単なる掛け声に終わらせずに個別の学校というスケールを超えて区内全域にわたって学校教育の効果として示したところだ。LAの効果的な「媒介層」としての機能がそれを可能にしたのであり、「効果のある学校（Effective School）」実践の地方教育行政版とでも言ってよいかもしれない。

以下、ウッドによる講演の日本語訳、質疑応答の抄訳、講演のオリジナル英語を掲載する。

## 〈講演：児童生徒のより良い学業成績のために我々はいかに学校を改善すべきか〉

監訳：広瀬裕子、当日配布資料仮訳：青木研作（東京成徳大学）

### はじめに

イングランドではここ5年間に、保守党・自由民主党連立政権がフィンランドやスウェーデンの分権化モデルを導入して教育の制度改革を行った。

査察結果で「良好」あるいは「優秀」と評価されている学校や地方当局は、以下に力点を置いて改革に応答している。

- 柔軟性と多様性を重視したスクール・ベースド・カリキュラムの開発
- 個人の成長や学習のあらゆる側面が平等に重視され、生徒の人格、道徳性、創造性、知識やスキルを発達させ、同時に、生徒たちの教育達成の主要な目的としての読み、書き、計算、科学における基本的スキルを維持するような幅広い知識の獲得
- 査察を通じて集権的に説明責任を求める類の専門性に代わって、生徒にとって何が最良かを判断して成長させようという教員や校長が持っている専門性の文化への信頼

ハックニーでは、子どもたちに概念を理解させるようなカリキュラム、生徒が深く学習して概念や主題を学ぶことを優先している。イングランドで行われてきた全学校を達成レベルで評価する制度からは距離を取りつつあり、2015年度からは、評価は学校独自のカリキュラムとそれぞれの生徒の特別なニーズに合わせたものになることになっている。

私たちは、生徒にただ結果を学ぶだけでなく、なぜそうなるのかを理解して欲しいと思っている。生徒に幅広い知識を身につけて概念への深い理解を発達させて欲しいと思っている。

生徒は、自分の勉強に個人的なフィードバックを受けて学習の深まりの程度がわかるようになり、教師は、生徒がどこに焦点を当てて努力すれば理解が深まるかを伝えて支援するようになると思う。自分で学習することを奨励し、知識を応用して明瞭な考えが得られるという自信を持たせようということだ。授業は、正解を得ることではなくなぜそれが正解なのか、学んだことを未知の文脈にどのように応用するかを理解することに焦点を合わせるようになる。

TLT は、ハックニーの教育を担っていた10年間、そして今も、貧困家庭出身であろうがなかろうが、生徒の経済的な環境が学校での成績を前もって決定づけるものではないことを証明しようと努めてきた。これは私たちの道徳的目的の主要部分だ：

どこに住んでいようと、どの学校に行こうと、どのような家庭の背景があろうと、すべての子どもが成功を経験でき、人生における最善のスタートを切るために、成績ややる気を向上させて、ハックニーのすべての若者が自分の前にある人生の機会を最大化することを保障する。

個々の学校にとっても学校制度全体にとっても、効果的な学校改善は以下の条件を必要とする。

- (i) 道徳的目的
- (ii) 生徒の成績向上に絶えず集中する質の高い教師
- (iii) 学校と政府の間の効果的な媒介層
- (iv) 改善を奨励する査察枠組み

今日私は、ハックニーがどのようにこれらの要素を駆使して地域の学校制度を改善するための一貫した対応を行ったのかについてお話ししたい。地方当局として、経済的、社会的、文化的な状況に関わらず、個々のそれぞれの子どもの成功をどのように保障するように取り組んだのか。

ハックニーのような内ロンドンにおいて、何が教育の道徳的目的であるべきかから始めたい。

## 1. 道徳的目的

ハックニーのような地方当局は、地域住民が持っている子どもへの希望の守り手にならなければならない。哲学者である RH・トーニーは、かつて教育政策の基本原則を次のように述べた：「賢い親が自分の子どものために願うのと同じように、国も全ての子どもたちのために願わなければならない。」

子どもの貧困率が 41%である（英国=UK ではタワー・ハムレットに次いで 2 番目）<sup>4</sup> ハックニーのような区では、道徳的目的は一層重要性を帯びる。剥奪、家庭崩壊、粗末な住宅は達成への障壁にしてはならず、貧困は低い期待や低い成績の言い訳にならない。

---

<sup>4</sup> ‘Hackney Child Poverty and Family Wellbeing Plan, 2015-2018’, London Borough of Hackney. ハックニー区の 41%という子どもの貧困率は住宅費を差し引いた後の可処分所得を基にしている。ロンドン・タワー・ハムレット区では子どもの 49%が貧困状態で生活している。

学校制度全体に道徳的目的を広めることは TLT の仕事の最も重要なことの一つで、私たちは、ハックニーにおいては物質的な貧困が子どもや若者の希望の貧困にならないのだということを示してきた。

成績向上と学校改善の出発点として、学校は何をすることが期待され、生徒は何を達成することが期待されるのかを明確にしておかなければならない。

1. 全ての学校が査察で「良い」という評価を得る。さらに「優秀」と評価されるように努める。
2. 全ての教師は、専門職として力の限り業績を達成しようという意欲を持つ。
3. 全ての生徒は、自らの潜在能力に応じた、あるいはそれ以上の成果をあげられるようにする。
4. 親は自分の子どもにとって良い学校にアクセスする権利を持ち、たとえ第一志望に入学できなかったとしても、子どもが通う学校はどこでも良い学校であると自信を持つ。

全ての生徒に対する高い期待と希望を持つべきで、そこには疑問の余地はない。

教師の大部分は強い道徳的目的の意識に裏付けられた専門性を持っており、これは教師が教室で行う様々な仕事を支えている。では、学校改善を成功させるための2つ目の条件である質の高い授業の重要性に話を移したい。

## 2. 質の高い教師と授業の水準

学校改善の鍵は何かを一語で言えといわれれば、私は迷わず「授業」と答える。偉大な教師は子どもの想像力を解放し、壮大な子どもの潜在能力を飛び立たせることができる。下手な教師は子どもを後退させ、子どもの学習に対する意欲を低下させ、子どもの能力を抑制してしまう。アンディー・ハーグリーブスとマイケル・フランその他の著名な教育学者たちによる調査は、上手な教師と下手な教師では生徒の達成に2年間分の違いができることを示した。下手な授業の影響は、とりわけ生徒が2、3年連続して下手な授業を受けてしまうと、影響は悲惨だ。

TLTにおいて私たちを団結させたのは、道徳的目的、子どもの人生は教育によって変えることができるという信念だった。ハックニーの子どもたちが教室で過ごす時間はどんな一瞬もかけがえがないのだと考えた。質の高い授業と学習は、時に決定的な形で子どもの将来を形作る。学習、つまり知的資本獲得と創造性の開花は、自分の人生を形作り、将来の夢をはっきりさせ、

潜在能力を実現する能力を与えるからだ。

多くの教師は「違いを生み出すため」に教職に就いたと言うだろう。これは、子どもと若者たちの人生に肯定的な違いを作り出す、という教育の道徳的目的の端的な言い方だ。

ハックニーでは、教師たちに自分の貢献の何が違いを生み出すかを考えてもらった。教師たちに、21世紀の課題に対応するためのスキルを備えた自信を持った知識あるリーダーがどのようなものか考えてもらい、そうなりたいと望むように奨励した。

そうすることで、教師にはより大きな仕事、すなわち教室や学校の門を越えた広いコミュニティの教育について考えてもらい、率先してそれに関わってもらうようにした。校長たちには、成績不振の生徒に対応するために発想を変えて新しい方法を考えてもらい、彼らが一歩踏み出すのを支援するようになってもらった。

## 2.1 教師の採用

2013年にイングランドの公費支給学校で働く130万人以上のうち、常勤の有資格教師は45万1千人だった。

私たちはOECD諸国の中で最も多様化した教師の採用方法を持つ国の一つで、採用を最大化するために他のどの制度よりも教職への入り口が多くある。

マッキンゼーが明らかにしたところによると2006年までにイングランドには教職に就く方法が32通り存在している<sup>5</sup>が、養成段階を完了した時に教師に求められるスキル、知識、態度への期待はどのルートでも同じだ。

新人教師の20%が雇用ベースのルートで教職に進んでいる。

2013年には96%の教師が少なくとも何らかの学位資格を有している。

2013/14年に登録された3万3100人の教育実習生のうち、4分の3近く(74%)は第2級上級学位を得ており、そのうち16%は第1級優等学位を得ていた。

新しい制度として、「優秀」評価の学校が、他の学校の新任ベテラン双方の学校スタッフに質の高い研修を提供するティーチング・スクール・モデルが作られている。現在(2015年9月)、イングランドには549のティーチング・スクールがある。ハックニーではこの制度を地元のニーズに合うように運用し、教育水準向上を図るための中心的な役割を学校に置いて学校主導の自

---

<sup>5</sup> 例えば、'How the world's best-performing school systems come out on top', OECD, September 2007 を参照。世界トップの成績を誇る教育制度についてマッキンゼー&カンパニーによって実施された調査結果が報告されている。

己改善が継続して可能になるような制度にしている。初等学校と中等学校がパートナーシップを組んで大学と協働するティーチング・スクール連合が3つあり、継続的な能力開発と学校ベースの研修を幅広く提供している。

高い成果を上げている学校制度というものは、教職に就く障害を除去しているものだ。経験豊富で才能豊かな教師を引き付ける方法を創出するには改革が必要で、イングランドでは、良質の志願者を増やすためにビジネス界から得たマーケティングや採用技術を革新的に活用してきた。

「ティーチ・ファースト」と呼ばれる採用プログラムは、インターンシップに基づくビジネス・モデルとして特に成功している。制度の目的は明確で、イングランドとウェールズの教育の弱点を克服することであり、多くの成績優秀な大卒者に教職に就く道を提供している。彼らは、極めて貧困な地域の学校で能力と創造性を発揮している。

教育は使命感をもって行う職業だということも強調しておきたい。給与の上昇は教師採用や継続性には限定的な影響しかないということなのだが、イングランドの常勤の有資格教師の平均給与は2013年に3万8100ポンド、これは日本円で741万6109円になる（2015年9月時点）。

男女ともに教師になる理由は様々あるが、最も多いのは技術と知識が成功に重要になっている時代に生きる新しい世代を助けたいという願望だ。お金のために教師になる人はほとんどいない。

しかし、良い初任給が有能な人材をその職業に引き付けることも事実だ。イングランドでは、フィンランド、オーストラリア、ニュージーランド、オランダと同様に、有能な人材を引き付ける手段として初任給をよくしている。が、教師にとってもっと大事なものは、専門性を継続的に高めるための支援だと思っている。

## 2.2 教職の地位の向上

有能な人材が教職に魅力を持てる学校制度かどうかは、教職の地位に密接に関連する。イギリスでは1980年代に続いた公的サービスへの過少投資が、教職にも決定的なダメージを与えた。『人と超人』の中でジョージ・バーナード・ショウが言った「できる人はやる、できない人は教える」という風刺的な格言は、教職への辛辣な評価として繰り返された。

教職が高い地位の職業だとみなされれば多くの有能な人材が教職を希望し、教職の地位が低ければ能力のない志願者を引き付けてさらに教職の地位を下げるのは明らかだ。

イングランドでは、学校教員養成・研修機構（TDA）が、特定の関心領域、例えば数学や理科やテクノロジーにアピールする強力でマーケティングされた教材と特別プログラムを使った



授業を推進した。

TDA は、教職の地位を向上させる採用プログラムとリンクさせて、非常に注意深く作られたマーケティング戦略を実施した。見事なビジネス手法を展開し、任用時の待遇改善、特に給与の引き上げを掲げたマーケティング戦略は、効果的だった。TDA はまた、教員養成を最も効果的に行っている大学に資金を集中させた。高度な新水準を満たすことができなかった多くの教育学部は、大部分あるいはすべての資金を失うことになった。

ティーチ・ファーストは採用プログラムとして成功し、教職の崇高さを強調して教えることの義務感を奮起させることで、教職に“最高の”大卒者を引き付けることができることを示した。かつて地位の低い職業とされていた教職は、優秀な大卒者の間で魅力的な就職先候補の 1 つになっている。

フィンランドでは、すべての教師に修士の学位取得を要求することで教職の地位が高められた。シンガポールでは、すべての教師に毎年 100 時間の有給の専門性発達研修が提供された。TLT ではこの両方を採用して、教師に継続的専門性開発のための修士取得支援を行うことにした。

ここ 10 年でイングランドでは教師の専門性が向上してきている。特に校長はそうで、その役割はますます広範囲にわたるようになってきている。全国学校長資格プログラム (NPQH) や、地域の教育リーダーが地区と一緒に成り上がって成績の悪い学校を支援する全国教育リーダー・プログラムが導入されている。ただ、校長数は定年退職で減ってきており、学校のリーダーシップを健全に保つための対応が必要になっている。

ハックニーでは、不足した校長の数を逆手にとって連合学校モデルを作り、学校事務長と上級校長 (Executive Headteacher/Principal) を作るなど工夫した。最上級の成績をもつ成功した学校の校長 (headteacher) は、現在はいくつかの学校の統合校長 (principal) になることができ、成績向上や教育の質改善の戦略的なリーダーシップ、アドバイス、サポートを提供している。同時に、副校長あるいは教科主任には、上級校長からメンタリングを受けながら自分の経験を広げて日々の業務を経営する学校事務長としての専門性を磨く機会を保障した。ディビッド・ハーグリーブスはこれを「分散型リーダーシップ制度」と表現している<sup>6</sup>。

### 2.3 学校改善とリーダーシップの質の向上

内ロンドン教育当局 (ILEA) が廃止されてハックニー区が地方教育当局になった 1990 年から、TLT がハックニー区の教育サービスの責任をもつようになる 2002 年までの間に、学校の

---

<sup>6</sup> *A self-improving school system in international context*, David H Hargreaves, National College for School Leadership, 2012.

成績を改善するために行われた様々な介入策は概して効果のないものだった。

初期（2002年～2007年）のTLTでも、ハックニーの学校とその生徒の成績に対して厳格で集権的でさえある管理を実施せざるを得なかった。当時、かなりの学校が成績不振状態だった。授業と学習の質が十分保たれて生徒が質の悪い授業によって損害を被らないようにするために、介入が必要だったのだ。

10年契約の後半（2007年～2012年）では、TLTは介入を減少させることができた。ハックニーの学校は実質的に良くなり、多くの学校で授業の質は顕著に改善し、結果として生徒の成績が向上した。トラストの役割も、各学校が互いの良い実践を共有するように奨励し、TLT独自の学校支援サービスを改良してより価値あるものにするへと変わってきた。

すでに述べたが、大多数の教師は道徳的目的への強い意識によって教職に入ってきており、これが教室で彼らが行うことの多くを支えている。だから教育制度の構造改革は、教師に授業を多様な方法で考めらうように説得できなければ十分ではない。教育の道徳的次元が力を発揮するのがここだからだ。リー・シュルマンも言うように、教師は「専門的な態度、価値観、気質についての一連の信念を形づくる道徳的な次元」を理解している。

ハックニーでは新しいシステムを作って、教師と学校リーダーと一緒に働けるように、またTLTと共に生徒の成績と優秀なリーダーシップを日常的に向上させることができるようにした。これはマイケル・フラングが、学校、地方当局、そして国の制度が共に良くなる手段として「協働的または集団的能力（collaborative or collective capacity）」という言葉で意味しているものだ。

私たちは、校長には授業の優秀性を向上させるためにもっとリーダーシップを発揮することを奨励し、教員には同僚の助言者となるよう支援した。継続的な最高度の専門性開発機会を提供してキャリア・パスを登れる優秀な人材を見極める一方、同時に彼らには制度内でスキルを共有することを課した。

イングランドの他の多くの地方当局とは対照的に、ハックニーでは、学校内及び学校間の協働を奨励したことで、変化の機運が中央から地方当局そして学校現場へと移っていった。言い換えれば、学校現場が教育制度を改善するための責任をより多く分担することを受け入れたということだ。学校は、自主的に教育の質を改善し生徒の成績の向上させていくようになった。

政府の地方分権政策は常に首尾一貫していたわけではないが、ハックニーではそれを地域の特定ニーズに合うようにした。

学校の地方分権とは何なのかについての、これぞという哲学を打ち立てた。そうすることで地方当局と学校とのパートナーシップの伝統的な形を作り変え、制度全体の中でリーダーがより多様な役割を演じるようにし、未来のリーダーが能力を発揮できる場所を作り、区内教育に

に対するコミュニティーの自信を再び打ち立てた。地方制度内で進めてきたこれらの改革は、先程お話しした教育上の道徳的目的に依拠したものだ。

この制度の中で TLT は、他の地方教育当局もそうだが、役割を次第に「媒介層」の役割へと変えてきた。この役割は、政府と学校間の緩衝装置だと説明されることもあるが、むしろ、公平を保障し教育の道徳的目的を喚起する、学校全体の改善のファシリテーターだと定義したい。難しいのは、いつ介入するか、どのような介入が学校の成績改善に大きな影響を持つかの見極めだ。

では、ハックニーで開発してきた学校支援のための介入アプローチを説明していく。

## 2.4 追加支援を必要とする学校

TLT は、学校改善を支援するための学校追加支援（SRAS）制度を開発した。英語と数学を重視して授業と学習の質を高め生徒の進歩をモニターすることが、成績向上に何にもまして重要だった。ロンドン・チャレンジや 14-19 歳パートナーシップといった政府主導の国家戦略的な支援政策に賢く対応することで、TLT は地域での良い実践構築をすることができた。

学習&スタンダード・チームが何年もかけて磨き上げたこの SRAS 制度は、教授法のスキル、しっかりとした教科の知識、経営能力、そして批判的な自己評価を重視したもので、ハックニーの学校の授業スタッフの能力を向上させる土台となった。

TLT の 2008 年スタンダード改善戦略では、学校が自律的になってきていたのでそれを利用するようにした。校長同士の戦略的ネットワークを通じて学校主導で改善ができるようにした。学校のリーダーシップの向上と授業と学習の改善が、TLT の契約期間の後半 4 年間の初等中等学校改善の中心だった。

SRAS 制度は、授業と学習の水準を査定して学校の持続的な改善能力を評価し、低下傾向がどこにあるかを特定して、学校のパフォーマンスを分析するようにデザインされた。学校への入学と出席、振る舞いと退学、財源と理事の仕事、健康と安全、人事と ICT、「学校改善パートナー」制度と特別支援教育、予防手段と研究や統計など、幅広いありとあらゆる情報を収集して判断している。

私たちのやり方は“学校に対して行う”のではなくて学校が改善するのを支援するものだ。そのためにはその学校についての包括的な知識、学校が困難に陥る初期の兆候を察知できる力、相互尊重と建設的チャレンジに基づく学校との関係構築が必要だ。

学校は、業務領域全体を総合的に評価して、必要とする支援のレベルに応じて分類される。

➤ 主要サポートー成績の良い学校への標準レベルの支援

- 強化サポート—認識された弱点領域の支援に集中する追加的支援
- 徹底サポート—教育水準監査院（Ofsted）によって失敗認定される可能性のある学校への支援

TLT は、SRAS 制度で学校のパフォーマンスを評価し、認識された弱点の克服を支援し、生徒のやる気を引き出させた。ハックニーの子どもや若者に提供する教育の質や幅を改善してきた中心的な手法がこの SRAS 制度で、Ofsted の査察より正確であることすら徐々にわかってきた。2002～2012 年の期間で、ハックニーの子どもと若者は、イングランド内で最高の成績を収めた地域と同等、あるいはそれ以上の成績を収めるにいった。

明確な道徳的目的が、改善戦略の方向を設定するということだ。質の高い教師を増やし、学校の強力なリーダーシップ能力を形成することが、子どもたちの学業向上につながる。

学校改善を成功させるのに必要な 3 つ目は、学校と中央政府の間の効果的な媒介層という地方政府の役割だ。

### 3. 学校と政府の間の効果的な媒介層

イングランドでは学校、すなわち有志立援助学校、アカデミー、フリー・スクール、ユニバーシティー・テクニカル・カレッジ (UTCs)、コミュニティー・スクール、ファウンデーション・スクールは、自律的に運営されている。

この自律性にもかかわらず、さまざまな理由で学校は失敗することがある。失敗するのは、他の多くの学校が上手に効果的に克服していることが克服できないからだ。失敗の可能性が感知された場合、地方当局や教育省、最近こちらの関わりが増えている、は、失敗しそうな学校に別の学校や学校グループをつけて、改善へと誘導する方法で対応している。

SRAS 制度は、ハックニーでの媒介層役割の主要な部分だ。地方当局は、学校が地域内で効果的に運営されて全ての生徒に良い水準の教育を提供するようにする責務を持っている。最近教育大臣はこれを次のように言っている。「地方当局は全ての学校に通う全ての生徒のスタンダードの擁護者 (champion) である。」

私たちの学校制度は、概して言って、自主的に改善する学校の集合体だ。しかし、欠けているのは戦略的に機能する媒介制度、私が「地域規模のレンズ」と呼ぶものだ。コミュニティーにやる気を持たせ、制度内の学校により良いそしてより早い改善を促し、限られた資源を公平に一体的に慎重に利用することを保障するものだ。

教育制度に地方当局が果たす役割はこれだけだと考えるのは誤りだ。地方当局にしか担えな

い重要な役割は他にもある。次のようなことだ。

- 就学定員の計画と委託
- 就学定員の配置における公平性と一体性
- 子どもの保護
- 子どもの健康、教育、そしてケアのニーズの判定
- 投資、改修、刷新
- 将来に備えた職業訓練
- 規制とアカウンタビリティ

### 3.1 公金の効果を最大化する

資金についていくつか述べたい。多くの国でグローバル金融危機に対応して公金支出の適正化を続けている中で、資源は、最大限の効果を引き出すように注意深く使用されなければならない。

媒介層としての地方当局を考える場合、効果を最大化するための公的資金の使い方に関する原則は以下のものだ。

- 生徒の成績を改善するために支出するという中心目的を明確にし、他に流用することを避ける。
- 達成の低い生徒に対応する方針作成において、低い達成と低い能力を決して混同しない。
- 最大効果が得られるところに狙いを定めて資金を投入する。そのために生徒の成績不振を詳しく分析し、分析結果に基づいて最大限に効果のある改善方法を注意深く見極める。
- 学校は全ての生徒に良い水準の教育を提供するようにする。長期に存在する格差を塞いだり下手な授業対策に追加支出などしなくて済むようにする。
- 全てのスタッフの業績をしっかりとマネジメントする。指名されたシニア・リーダーは資金の分配方法を監督し、クラス担任と教科担当教師を含むプロジェクト・グループは生徒の成績への影響評価を行う。TA と支援スタッフは生徒たちの成績向上を支援するという役割についてしっかり理解する。
- 介入の効果を監視し調整するために恒常的に頻繁に達成データを評価する。データは機能しているかどうかを遡って知るためだけに用いられるものではない。

- 理事会は、また場面によっては親も、決定や評価に関与する。生徒の成績に対する支出の影響を明らかにするために、注意深い監視と評価を行う。

地方当局は、学校改善の諸課題にきわめて明確な役割を持っているということだ。

ハックニーで形成してきた媒介層は、これまでに取り組んできた主要な領域、すなわち、学業を向上させるための原動力となる道徳的目的、生徒が一貫して高い成績を達成するための高い質の授業への投資、そして学校がより良くなるための支援と元気づけ、これら全てを包含するものだ。

それでは、学校改善のための4つ目の条件である長期的に改善が継続するような査察の枠組みに移りたい。

#### 4. 改善を促す査察の枠組み

2013年度にイングランドの学校の29%（6,469校）がOfstedの査察を受けた。学校査察はイングランドでいつも問題になっている。チェックボックスで規制する懲罰的なものだと見る人が多くおり、査察判断についても一貫性がなく信頼できないなどという批判もある。Ofstedはこうしたレベルで関心が持たれているわけで、教員組合の指導部は、徹底的に見直すか新しい形態にするべきだと要求したりした。

にもかかわらず、査察によって改善が進んだというのも共通理解となっている。2014年度では、学校全体に対するOfsted評価は、イングランドの初等学校の84%が「良好」あるいは「優秀」、中等学校は74%だった。ハックニーでは初等学校の89%と中等学校の93%がOfstedにより「良好」あるいは「優秀」と判定された。

イングランド全体では学校のリーダーシップとマネジメントは、2014年度に初等学校の13%と中等学校の20%が「薄弱なリーダーシップ」と判定された。同年度にハックニーでOfstedによって「薄弱なリーダーシップ」と判定されたのは初等学校の9%と中等学校の7%だった。

このOfstedの最新の報告書の中で、勅任主席査察官（HMCI）のマイケル・ウィルショー卿（ハックニーのモスポーン・アカデミーの元校長）はいつもの改善が必要な11の主要領域を指摘しており、私はこのうち5つが非常に重要であると考えている。

1. 良い教師は、最も必要とされているところで不足している。
2. 中等学校は最も優秀な生徒を伸ばしていない。
3. 貧しい背景をもつ子どもたちの成績は改善しているが、他の子どもたちと比べてまだまだ

だ劣っている。

4. 中等学校において妨害的振る舞いによる影響が継続している。
5. 効果的な鼓舞・支援・介入なしには多くの成績不振の学校は改善しない。

HMCI の報告によると、改善を要すると判断されて 2013 年度に再度査察を受けた学校の 66%が、査察官によって提示された各校に合わせた支援プログラムによって「良好」あるいは「優秀」を獲得した。

査察枠組みは、より高い目標を設定するようになってきており、多くの地方当局や学校はこれに肯定的に応答している。その一つの理由は、Ofsted が認定リストから約 4,000 人の査察官を解任し、新たに学校のリーダーや校長の経験者を査察官に雇用したことで、Ofsted に変化が生じてきたからだと思う。結果として、現在学校を査察している者の 75%以上が現職の学校のリーダーであるか最近まで学校のリーダーだった者だ。

とは言っても、何人かの査察官やいくつかの学校査察結果にはまだ問題が存在している。査察制度が学校改善に貢献するためには、真にアカウンタビリティの枠組みでなければならず束縛服であってはならない。アカウンタビリティの枠組みというものは、学校と教員が協働する障壁になるようではいけないのだ。

査察団が学校に信頼され教育制度の価値を高められるためには、査察制度は以下のような特徴をもつべきだと私は主張したい：

- 査察評価は、学校のパフォーマンスのさまざまな領域が把握できる正確な情報と明確に定義された基準に基づいて、公平で客観的に行われる。
- 査察チームは、経験豊かで「批判的友人」として学校の自己評価の査定に建設的な課題を提供する。
- 査察は、長所を指摘するのみならず改善すべき領域を指摘し、学校が改善し続けるための実際的で明確な助言を提供する。

高い信頼性のある全国的な査察枠組みや査察プログラムがまず存在していなければならず、そのプログラムは、各地の地方当局がハックニーの SRAS 制度のような支援、鼓舞、介入の制度で支えられていることが必要なのだ。

## 結論

教育制度が真に成功するためには、全ての子どもや若者について業績を改善して学習と達成の水準を高めるという高い目標を持たなければならない。明確な道徳的目的を持たなければならないのだ。明確な道徳的目的を中心に作られた教育制度には次のような特徴がある。

- 個々の子どもを、学業的成功、社会的発達、性格の長所の伸長で全面発達させるという高い目標がある。
- 地域の学校、環境、カレッジの1つ1つが、地域の子どもたち全員に向上心を持たせる。
- 親の向上心を刺激し、子どもや若者のよくなりたいという欲求を奨励し、コミュニティー全体が達成の祝福を尊重するなど、教育への投資が地域全体で行われる。

教師になろうとしたり有能な人材が教職に魅力を感じたりすることを妨げるような障害を取り除くことは、学校を改善し生徒の達成を向上させるために決定的に重要だ。そのためには刷新が必要で、優秀な潜在的志願者を引きつけるために今までとは違う教職へのルートを作り、専門性の開発に投資し続けなければならない。

媒介層の役割もまた重要で、教育の道徳的目的の奨励や資源の提供や分配の公平性を保障するためには欠かせない。

争いを生みだすのではなく、学校や教師に自信を持たせて改善の触媒として働く査察制度もまた、学校を改善し学業を向上させる支援の重要な要素だ。

失敗などしてはられないのだ。

2002年8月1日にハックニーの教育責任を引き受けた最初にマイク・トムリンソン卿（TLT初代議長：広瀬注）と私がTLTのスタッフに言ったのは、「失敗という選択肢はない」ということだ。ハックニーの子どもたちと若者はあまりに長い間失敗させられたままだった。一部の人はハックニーの教育制度にもかかわらず成功したが、多くは自分の潜在能力を十分に実現することができなかった。

2002年から2012年までのTLTの10年間で、私たちは、物質的な貧困がやる気や希望を疲弊させるのだという不完全な考えを、明確な道徳的目的を立てることでうまく克服できることを示した。ハックニーの教育制度に参入してくる優秀な教師は年々増え、彼らの熱意や創造性を生徒の成績向上に用いることができた。

私たちは、どのようにすれば地方当局が学校と政府の間の媒介層となって、効果的に学校の改善を奨励できるかを示した。地元の学校を支援する強固な制度を作ることで、全国的な査察



枠組みが取り組む課題設定をハックニー特有のニーズに合うように組み込んだ。

質の高い教育は可能性を広げる。子どもたちや若者たちは技術を身につけ、良い雇用機会を得て自分の潜在能力を実現することによる満足感を得ることができるようになる。教育が、偏見に挑戦し、抑圧に反対し、不寛容を拒絶し、不平等を克服するような社会を構築することで、社会正義が強化されるのだ。

だから、みんながきちんとした教育を受けることが決定的に大事で、情報を駆使して創造的でしっかりしたアプローチを工夫して学校を改善し生徒の達成を向上させることが決定的に大事なのだ。

学校改善に失敗するとその世代を傷つけることにつながる。潜在能力を開発しないままにすることはその個人にとって最大の失望のひとつであり、どの国も人々の能力を浪費などしてはならないのだ。

学校改善に成功すれば、そして個人の創造性を刺激して学習に価値を置く教養のある社会を構築できれば、未来の世代はきっと繁栄する。

## 〈質疑応答〉

### 学校への「徹底支援」の実際

**大槻（国研）：** SRAS 制度の特に徹底サポートについて詳しく知りたい。また、査察枠組みがハックニーに合うように使われたということだが、ハックニーに限らず地域のにに応じた改良が可能なのか、それともハックニーは特別か。

**ウッド：** 徹底サポートはいくつか方法があり、1つは、学校理事会に校長を外すように頼む。学校理事会が応じない場合には、TLT が学校から権限を剥奪して TLT が理事会を作って校長を外した、など。あるいはまた、授業がうまくいっていない学校に TLT の教科授業の専門家たちを配置したり、他の学校で非常に授業が上手である教師を困難校に移してもらうよう交渉するなどした。そこで大事なものは、そうした支援に対するコストは困難校に請求する、ということだ。その他、学校の理事会が協力してくれないならば理事会を廃止して暫定執行委員会（interim executive board）を作って、優秀な学校連合の一部に位置付けて対応した、などがある。

査察枠組みがその後どうなっているかについては詳しくないが、私たちは、学校には、査察がきたら自分たちがやっていることを査察官に自信をもってアピールし、悪いところがあれば指摘してもらうようにしろと言っていた。TLT の取り組みが査察の方に影響を与えた点もあり、

SRAS 制度については話したが、データを改善に使うというやり方などはそうだ。首席査察官が元ハックニーの教師だったからかもしれないが。

### 媒介層としての重要な地方教育行政の役割

**清田（南山大）：** 教育大臣マイケル・ゴープ（Michael Gove）が LEA の機能について述べている ‘The local authority is the champion for standards for all pupils in all schools.’ は、LEA の機能を再構築する意味か。

**ウッド：** 興味深いポイントだ。教育大臣のこの引用は、大臣が各地の教育の CE に当てた文書からのものだ。マイケル・ゴープはラディカルに改革を進めようとしていた有能で強硬な教育大臣で、学校の体制を新しくし、LA（=LEA）の責任を減らして学校の責任を増やそうとしていた。そこが始まりだ。教育大臣からの文書に使われた擁護者（champion）という言葉は、騒動を引き起こした。文書内の champion という言葉には、成功を祝福し、成功を推進し、全生徒、全学校の支援を真に確保するという意味が込められていた。私を含めた教育リーダーは、文書に「standard」、「all pupil」、「all school」という言葉が明確に入っており、従ってアカデミーでもフリー・スクールでもどのようなタイプの学校でも地域の子どもが通う学校はすべて我々の仕事の対象なのだと理解した。これは大事な点で、アカデミーやフリースクールの中には、LA と関わらないようにしようと考えたり、LA は学校水準に関わるべきではないと考えたりするものがいたからだ。

面白いことが言われている。5月にあった選挙直前に、マイケル・ゴープが外されて有権者を驚かせた。新しい教育大臣ニッキー・モーガン Nickey Morgan は、前任者と異なり学校や教員にフレンドリーな立場をとって多くの時間を教員に割いている。このことが保守党が選挙で勝った1つの理由ではないかと言われている。で、最近のキャメロン首相は、それぞれの学校を全部アカデミーにしたいと言ってる。これにより地方当局の役割はなくなっていくという人もいるが、私は全くそうは思わない。首席査察官も私と同じ考えだが、LA には「媒介層」という強い役割があり、積極的に学校を改善し、鼓舞し、助けて、促進するのだ。アカデミーでもフリー・スクールでも教会立学校でも学校の形態は関係ない、地域の子どもたちが通う学校はすべて支援するのが LA の役割だ。地域の全生徒の擁護者になるつもりだ。

**広瀬：** 補足する。ハックニーはアカデミーの独特な作りをしている。外からスポンサーがやって来て学校を運営すると地域から離れた学校になるという批判がよく聞かれるが、スポンサーを選ぶところまでは区が権限を持っているわけで、ハックニーではスポンサーを選ぶ時に地域とつながりを持つことを条件にしているそうだ。だから、アカデミーが増えても地域の学校としての側面を失わずにやっているという。

## 教員の資質向上研修

**渡辺（国研）：** 修士レベルの職能開発の機会を提供していることに関して具体的な取り組みの内容を教えて欲しい。またその後ハックニーで教えるなど何か条件が課されているのか。

**ウッド：** ロンドン大学のインスティテュート・オブ・エデュケーション IOE と提携して、年に現職教員 20 人から 30 人が修士号をとりにいけるようにした。修士号取得期間と取得後 2 年間はハックニーの学校で教えるという契約をし、違反した場合は修士号取得経費返還の義務がある。実際に 2 年間の期間を満たさずに学校を去った者はない。

**貝ノ瀬：** その研修によって、本当に期待しているような教師になる効果があったのか。

**ウッド：** 修士課程に入れるのは、すでに学校で優れた先生だと認められた者だけで、さらに勉強してもらうという形だ。他では「問題教師」を大学に送り込んだりすることもあるらしいが、TLT はそういうことはしない。

## コミュニティー・スクールはイギリスでは有効に機能したのか

**貝ノ瀬：** ウッドさんのハックニーでの取り組みは賞賛に値する。ハックニー地区が自治体として立ち行かなくなり介入を受けざるを得ない状況に陥ったと理解するが、日本の場合は、そういう事態になる前にさまざまな取り組みがなされる。人を入れ替えたり財政的にテコ入れをして解決の糸口をつけると思う。文部科学省、都道府県教育委員会、東京都教育委員会、三鷹市の教育委員会、そして学校、今はコミュニティー・スクールという仕組みもついている。いろんなレベルでのセーフティーネットが張られている。それらが対応をせずに TLT に 10 年間にわたって契約するという選択は、日本ではなかなか考えにくい。背景には、イギリスで教育委員会制度そのものを無くしていく流れがあるのかどうか聞きたい。

もう一つ、学校理事会の皆さん方は一体何をしていたのか、と言いたい。日本はコミュニティー・スクールを拡大していこうと考えているのに、本家の学校理事会を持っているところが、地域代表である学校理事会に限界があり危機的な状況ではあてにならないということであれば、日本においても、学校が危機的な状況になった時にコミュニティー・スクールというのもあてにならないのではないか、ということにつながってしまう。

**ウッド：** ハックニーでこういう問題が起こったことを恥ずかしく思う。国も、ハックニーの LA もそれまでにいろんなことをやったが上手くいかなかった。しかし、ハックニーの学校に問題があった時もイギリスの多くの場所ではうまくやっていた。ロンドンでは 1975 年～1995 年に、いろいろ政治的な問題が起こり、特に教員組合と LA との間に問題が起こり、教員の業績より待遇に焦点が当たるようなことにもなっていた。中央政府の政治家が教育問題を話題にするようになったのもこの時期で、1976 年のキャラハン首相の演説は社会にショックを与え

たものだ。ただ、強調したいのは、今話題にしている破綻した LA はイギリスの少数の事例だということだ。査察評価では、75%以上の中等教育が「良好」か「優秀」で、小学校レベルは83%が「良好」か「優秀」だ。

ところで、日本に学校を評価する制度があるのかどうか知りたい。

また、日本ではコミュニティー・スクールを投入する動きがあるということだが、コミュニティー・スクールを作るに際してアドバイスさせていただけるのならば、関係者それぞれがどのような責任を持つか、誰が教育水準、誰が財政など、明確にしておくことが大事だ。ハックニーのまづかったケースでいうと、ある校長が理事会を支配し情報コントロールを行ってしまったために理事会が機能しなかったことがある。学校、理事会などそれぞれの役割をしっかりと焦点化させることが必要だ。

日本の地方教育のレベルで、ハックニーの SRAS 制度のような具体的な支援制度があるのか教えていただきたい。

2 つ目のコメントは、コミュニティー・スクールの同僚たちが連合コミュニティーを作るようになったが、そこで役割を持つかということだが、結果的にコミュニティー・スクールが連合して最大限の自律性を維持するような形にした。お互いの自律性は大事だ。

**貝ノ瀬：** とにかく聞きたいのは、学校の危機とか教育の危機がハックニー地区で起きた時に、学校理事会は無力だったのかどうか、ということなのだが。

**ウッド：** 前提から説明したい。内ロンドンの学校すべての教育に責任を持っている内ロンドン教育当局があったが 1990 年に廃止され、教育に関する権限はロンドン内の 13 の地方当局（LA=LEA 地方教育当局）に移された。13 の LA は今までに教育の運営の経験がなく、それぞれの異なる対応をした。ハックニーは、教育運営に政治的な力の関与を許容した地域で、教員組合の関与も強くなった。もともと弱かった行政機関はより悪くなり、政治家の介入によって政策変更、決定、再変更など、不明確になっていった。13 の LA の中にはうまくやったところもある。

ハッカーの問題を解決する答えとして中央政府が決定したのが、LA からの権限剥奪だった。もしも 1990 年に LA の担当者が有能で、もしも政治が教育に介入せずに教育水準に注目していれば、もしも教員組合と政治家が癒着しなかったら事態は悪化しなかったかと聞かれることがある。答えは「はい」だ。貝ノ瀬先生が理事会の弱点を懸念するのは正しい。

**貝ノ瀬：** 要するに、13 の LEA が権限を担うようになる中で、ハックニーが教員組や政治家などの利害関係者の介入を招いた結果、理事会も十分な機能を果たせず、LEA を立て直すには民の力を借りた方がいいということで TLT の力を求めたということですね。

**広瀬：** 補足する。TLT 導入前の 10 年間に中央政府は色々改善を試み、貝ノ瀬先生がおっしゃ

るようなテコ入れもしたが上手くいかなかった。問題の根が深く、政治的その他の混乱で二進も三進もいなくなり、もはや大々的なことをしなくてはならないと中央政府が判断をするに至る、という流れがある。

**貝ノ瀬：** 日本の場合は政治的な介入や混乱を避けるために教育委員会制度を維持しようという発想だが、それとは違うということのようだ。今の日本の教育委員会制度は辛うじて保たれているが、形骸化が指摘されているから日本も議論が再燃してくるだろう。

**小松（流通経済大）：** 補足する。1990年はまだサッチャー政権、保守党時代で、地方自治体を縮小させて学校現場に権限を渡そうとしていた時代だ。ハックニーというところはロンドンの下町で、地方議会は圧倒的に労働党の左派系の人たちが主導権を握り、教育組合も過激で左翼的な教育理念で、地方議会の労働党系の人たちと教育組合がタッグを組んでいた状態だ。そうになると、学校理事会のメンバーは、かなりきちんとした情報を出してもらわないと任務を果たすことが無理なのだ（広瀬と Wood 同意）。

学力向上のために学校をどのように改善すれば良いのか二人にお聞きしたいのは、学校のリーダーである校長をどうリクルートして支援するのかという点。貝ノ瀬先生は三鷹市で問題がある校長をどうしたのか。Woodさんは問題ある校長は教育改善の時にどうしたのか聞きたい。

### 校長の質の確保問題

**貝ノ瀬：** 学校経営のキーパーソンは校長なので、校長次第で学校は如何様にも変わる。日本の教育のシステムは、校長を含めて教職員の人事の最終的な権限は都道府県の教育委員会にあるので、ある意味セーフティーネットがあるが、逆に、基礎自治体の教育委員会からすると、すべて自由にできないということになる。三鷹市で単独でいい校長を連れてくる場合は、東京都の了解を得なければいけない。いい人材を三鷹市で育てたとしても、その人を三鷹市の校長に置くかは都道府県の教育委員会の判断による。いい人を育てると、みんなそれを取られてしまう。東京都にも言い分があり、全都の教育が良くならなければならない、結局あちこち人を動かしながらやっていく。私は基礎自治体の教育委員会はあってもいいが、都道府県の教育委員会はいらないと思っている。

校長の育成については、OJTもあるが養成課程が非常に大事。校長の予備軍にいかにか動機付けをして高い志を持たせるのか。具体的にいえば教職大学院や、筑波あたりで、一定期間隔離された場所で自分を見つめてしっかり研修を受けて、スクール・リーダーとしての当事者意識を持った上で現場で問題解決に取り組むと資質はぐっと向上すると思う。そういうシステムが今はまだ十分にできていないことが課題だ。でも各自自治体で努力すればできないことはないが、

一定程度やっても結果は全部取られていくと、人を育てることについて自治体があまり努力しなくなるかもしれない。

**ウッド：** 貝ノ瀬先生のお話で教員の異動があることを知った。イギリスでは異動はない。私たちは先生を励まし説得するということをする。だからこそ道徳的目的が重要になる。イングランドでは校長に全国校長資格 National Professional Qualification for Headship (NPQH)を作った。現職、新任の校長はこの資格を持たなければならない。でも、これは十分ではない。ハックニーについて言うと TLT は全く違うやりかたを採った。通常は、公募に応募した校長が審査を通過すれば 45 分から 1 時間の面接で採用が決まるが、それではだめだと思う。TLT の方法は、応募書類に、その人自身があらかじめその学校を観察して問題点を見出し、それに対する独自の改革構想を書いている場合に、面接を実施する。面接の要素は 3 つで、最も大事なものは、彼らが授業や集会などこなせて、したがって何が問題か見極められることを示すということだ。また、彼らが子供たちに話すのをみて、どのように対応するかも観察した。最後は、学校の理事会とラーニング・トラストの代表の人たちとの正式な面接だ。私は校長の資格制度に問題があるといったが、今イングランドでは実践するための資格に関する議論がある。私は、教員になるために資格が絶対に必要だとは思わないが校長になるためには全国的に査定された資格が必要だと思っている。校長資格は全国的な基準で 3 年に一回くらい更新されるべきだ(貝ノ瀬同意)。

**質問者：** 校長になることを想定するコース作成など学部の教職の課程の中に入れることは考えられたことはあるか。

**貝ノ瀬：** 今までではなかった。日本は一定の教職経験を重ねた人が管理職になるという考えが強いので 5 年なり、10 年なりの経験をした人が学び直して大学院に入る形をとっている。実務経験はもっと短くても良い。東京だと 50 代にならないと校長になれないが、なるとすぐ定年(60 歳)になってしまう。早い段階で(教員ではなく)マネジメントに適している人がリーダーになる選択肢があった方がいい。ただ、学部の段階という議論はなっていない。

**ウッド：** 人物の見極めが大変重要になる。イングランドではいくつかの方法を試しているが、小さいけれど良い制度がティーチ・ファースト制度だ。これは国内の最も優秀な学部卒業生をターゲットとしていて、採用されるとコースに配置され、そこには 45 人の専門家が参加しているが、コースを修了した後は、2 年の授業担当期間を経た後で学校の上級職に応募を開始することが期待され、5 年以内には統合校長になるものも出てくるというものだ。なかなか面白いことが起こっている。