

英 国 教 育 改 革
調 査 報 告 書

平 成 14 年 3 月

三 重 県 教 育 委 員 会

はじめに

平成13年10月21日から27日まで、三重県教育関係者は、国立教育政策研究所の小松郁夫部長を顧問にして、イギリスのロンドン、バーミンガム、ケンブリッジ及びウエストサセックス州リンドリフィールド、などの教育関係機関を調査し英国教育改革の現状について、ここにその報告書を取りまとめました。

本調査を意義あるものとするため、まず昨年度派遣された団員からの講義を受け、さらに報告書の読み込み、英国教育事情論文等の事前調査を行うとともに、訪英後には団員相互の役割分担とチームワークの良さで実りある調査ができたと感じています。

教育は、戦後のわが国の経済復興、高度経済成長に大きな役割を果たしてきたことは誰しもが認めるところであります。しかしながら、現在、学校教育のシステムや、教育関係者の意識が時代や社会の進展に必ずしも十分に対応できていないこと、家庭・地域の「教育力」も低下していることが指摘されています。このような状況のなかで、子どもたちの間では、暴力行為、いじめなどの問題行動から規範意識の低下が顕在化し、不登校という現象にみられるように学校教育への求心力も低下しています。まさに、公教育への信頼が大きく揺らいでいるといっても過言ではありません。

本県では、平成11年度から教育行政システム改革を「学校の自主性・自律性の尊重」、「開かれた学校づくり」、「学校・家庭・地域社会との役割分担」の3本柱で「学習者起点」の教育行政の確立のために取組を進めていますが、今回の調査で感じたことを例示すると、

国が学校経営の要である校長を養成するため、大学を設立して体系的に取り組んでいることである。これは本県が現在、校長のマネジメント力を高めるため、研修の実施や学校経営企画費を設けていることは方向性において間違いのないことを感じた。

国が学校評価のシステムを構築し、政府から独立した機関である教育監査基準局（OFSTED）が自らあるいは民間会社等に委託して、学校の目標設定と進行管理をチェックし公表するシステムは、学校関係者だけでなくサービスの受け手である国民に対しても学校の情報をオープンにしている。これは、学校教育の供給者、需要者の双方に厳しい責任と選択を課している。折しも私たちがロンドンのホテルに着いたとき、日本の旅行業者から政府が公表したばかりの公立の小中高校・大学の学校ランキング（学力水準到達度状況など）の掲載された新聞の附録を渡され、「イギリスはいいですね、各学校の情報がオープンにされ、親も学校を選択できるんですから」と言われた時は衝撃的であった。

教員研修については、研修成果が給与に反映されたり、研修予算が一括して学校へ配分され学校裁量で民間企業の研修も受講できるシステムなど柔軟な対応がみられた。

リンドフィールド小学校へ向かう途中で、ちょうど保護者に連れられて登校する児童たちを見ることができたが、児童の送迎は保護者のつとめとされ、入学に当たって児童、保護者、学校がそれぞれ誓約するなど、学校内外の役割分担を明確に区分している。一方、子どもの校外学習を地域の企業などが受け持ったり、保護者が学習の遅れがちな児童の取り出し授業にボランティアとして参加するなど、家庭・地域・社会との協働が進んでいる印象を強く印象づけられた。

などが挙げられます。

今後、まずは調査に参加した者が、その成果をそれぞれの持ち場で同僚などに話しかけ、仲間を増やしたりしながら実践につなげていくことが大切であると考えていますが、本報告書が多くの関係者に読まれ、具体的な取組につながっていくことを期待しています。

平成14年3月

三重県教育委員会教育長

中林 正彦

目次

はじめに

英国教育改革調査団構成員-----p,1

調査日程と訪問先住所-----p,2

本調査の準備とフォローアップ-----p,4

教育技能省（DfES）-----p,8

国立校長養成大学 -----p,8

教員に対する給与 -----p,27

スペシャリスト・スクール -----p,34

Kings Norton City Learning Center-----p,38

ケンブリッジ教育運営会社-----p,42

(Cambridge Education Associates Limited)

リンドフィールド初等学校-----p54

(Lindfield Primary School)

三重県教育委員会 英国教育改革調査団構成員

- ・ 小松郁夫 国立教育政策研究所高等教育部長（顧問）
- ・ 中林正彦 教育長（団長）
- ・ 大西久子 南島町立東小学校長
- ・ 橋本克幸 鈴鹿市立鼓ヶ浦中学校長
- ・ 樋口大良 四日市市立羽津北小学校長
- ・ 坂倉 満 菰野高等学校長
- ・ 戸田真樹 東紀州くろしお学園校長
- ・ 西村篤史 白山町立大三小学校教頭
- ・ 山口千代己 教育政策課企画員
- ・ 中村武弘 総合教育センター研修主事（情報教育担当）

調査日程

1 日程表

(1) 日本発 平成13年10月21日(日) 英国着 21日(日)
 成田空港 12:00 発 日本航空(JAL)ヒ-知-空港 15:15 着

(2) 英国発 平成13年10月28日(日) 日本着 28日(日)
 ヒ-スロー-空港 19:45 発 日本航空(JAL) 成田空港 15:15 着

(3) 日 程
 (英国内での移動=バスをチャーター)

日 程	午 前	午 後	備 考
20日(土)		成田空港周辺の Hotel に 集合	泊(成田)
第1日目 21日(日)	結団式(10:30) 成田発 12:00	ロンドン 15:15 着(夕方)	泊(ロンドン)
第2日目 22日(月)	DfES(教育技能省) 訪問 ・NCSL division ・Teachers pay and Policy Division ・Specialist School Division		泊(ロンドン)
第3日目 23日(火)	バーミンガムへ移動	バーミンガム教育施設 Kings Norton City Learning Center	泊(バーミンガム)
第4日目 24日(水)	ケンブリッジへ移動	ケンブリッジ教育運営 会社(CEA Ltd) 打 ち合わせ	泊(ケンブリッジ)
第5日目 25日(木)	ケンブリッジ教育運営会社	ロンドンへ移動	泊(ロンドン)
第6日目 26日(金)	リンドフィールド初等学校 訪問	ロンドン社会教育施設	泊(ロンドン)
第7日目 27日(土)	イートン校調査	ヒ-スロー-空港 19:45 発(JAL)	機中
第8日目 28日(日)		成田空港 15:15 着	

2 訪問先住所

(1) 10月22日(月)

- DfES (教育技能省) 訪問 (終日)
address: Sanctuary Buildings, Great Smith Street,
Westminster, London SW1P3BT
担当者: Mr. David Black
TEL: 020 7925 5858
FAX: 020 7925 5967
Email: David.Black@dfes.gov.uk
URL: <http://www.dfes.gov.uk/index.htm>

(2) 10月23日(火)

- Kings Norton City Learning Center
address: Shannon Road, Kings Norton,
Birmingham, B389 9DE
担当者: Ms. Pat Salt
TEL: +44 121 694 5787
FAX: +44 121 694 5795
Email: pat.salt@kingsnortonclc.bham.org.uk
URL: <http://www.bgfl.org/services/eic/city.htm>

(3) 10月24 / 25日(水)(木)

- Cambridge Education Associate Ltd. (午後)(午前)
address: Demeter House, Station Road,
Cambridge CB12RS
担当者: Mr. Paul Andrews
TEL: 077 4017 7172
FAX: 012 23578501
Email: paul.andrews@mobile.cea.co.uk
URL: <http://www.cea.co.uk>

(4) 10月26日(金)

- Lindfield Primary School (午前)
address: Beckworth, Lindfield, West Sussex, RH16 2DU
担当者: Ms. Lynda Hunter (Headteacher)
TEL: 014 4448 2524
FAX: 014 4448 4039
Email: admin@lindfield.w-sussex.sch.uk
URL: http://www.btinternet.com/~robert_white/lindfieldjs/index.htm

(5) 10月27日(土)

- Eton College (午後)
address: Windsor, Berkshire SL4 6DL, UK
担当者:
TEL: 017 5367 1231
FAX: 017 5367 1159
URL: <http://146.101.4.41>

本調査の準備とフォローアップ

ベンチマーキング

1 目標設定

昨年度、県教育委員会では学校評価システム、学校経営改革の手法、校長のリーダーシップ、学校と教育委員会・地域・保護者の連携、ICT教育と授業改善を調査目標として、英国に調査団を派遣して教育改革の実状について調査研究をし、年末にはその報告会を開催した。

今年度は、昨年度の実績を踏まえ、英国で先進的に取り組まれている校長養成機関、DfES（教育技能省）が推進している総合制中等学校の特色化、教育水準監査院（OFSTED）が実施している学校監査における民間会社の評価活動の実態、小学校における地域との連携や危機管理体制のあり方（マニュアル作成、施設の安全管理）等を調査し、校長に要求される資質能力、研修方法、学校経営のあり方等の教育実践を、本県の教育改革を実現するための諸施策に活かすこととする。

そこで、限られた日程のなかで、最大限の効果を得るべく、目標設定、視察先の選定、成果確認にベンチマーキングの手法を取り入れた。事前研修会では、政策評価推進課からベンチマーキングのレクチャーを受けるとともに、調査目標を下記の5点に絞った。

- 求められる校長像と、それに伴う養成、研修制度
- 総合制中等学校の在り方
- 校外における ICT 教育施設
- 初等学校での地域・家庭・学校の連携
- 学校評価、教員研修等と民間会社との関係

2 視察先の選定

目標設定に沿って、視察先を文献等でセレクトするとともに、国立教育政策研究所高等教育研究部長小松郁夫氏、梶間みどり氏の協力を得ながら調査目標に沿った機関を選定した。ただ、選定しインターネットで検索したものの、学校はハーフタームホリディでほとんどの学校が休暇で調査できないことが分かり、英国小中学校長会事務局やCEA（ケンブリッジ教育運営会社）などの協力を得て、かろうじて初等学校でウエストサセックス州のリンドフィールド初等学校をインターネットで検索することができ、調査のための訪問を依頼し快諾をえることができた。

教育技能省（DfES）

ア 校長養成機関担当（NCSL：National College for School Leadership）

あるべき校長像を提示するとともに、その養成、研修のシステムを構築、管理している。

イ 教員給与政策担当（Teachers pay and Policy Division）

イングランド、ウェールズの教職員の給与を管理している。

ウ 総合制中等学校担当（Specialist School Division）

総合制中等学校を建て直す手法として、科学、語学、情報、国際などのテーマを絞り特色ある学校づくりにつとめているが、その施策立案の理由、効果、運用についての有効性の把握。

City Learning Center (Kings Norton City Learning Center)

情報教育・学習に関して、学校教育・教育研修施設・生涯学習施設の三面性をもつ施設。

ケンブリッジ教育運営会社 (CEA: Cambridge Education Associates Limited)

OFSTED、LEA から学校監査を、学校から教員研修をそれぞれ請け負う民間教育会社。

Lindfield Primary School

学校が地域と連携し、校外学習などを展開し、家庭との間では学校参観、協定書の締結、親の授業への参加など協働体制をしっかりと取り組んでいる。

3 成果確認

政策を立案する機関における調査結果が、学校現場で一致するかどうかを検証することを目指したが、調査期間が英国の小中学校のハーフタームホリディに当たったため、総合制中等学校の特色化、児童生徒など学校の安全管理、あるべき校長像などの実態把握については検証件数が少ないため正確な調査ができなかったことは否めなかった。

準 備

1 事前学習

事前学習会 (8月10日) までに、昨年度の調査報告書、「諸外国の教育改革と教育経営」(英国分については梶間みどり氏執筆)、「イギリスの教育改革最前線」(小松郁夫氏)などで、英国の一般的な教育事情を学習した。調査団の検討会は3回にわたり実施し、役割分担を決めた。それに沿って、各自がインターネットにより訪問予定機関の資料収集をし、事前質問を考えるなど、様々な情報交換をロンドンへの出発前の段階まで最終調整をした。

2 調査日程と調査対象機関の関連

事前学習会で訪問先等の決定をしたにもかかわらず、ハーフタームホリディで次々と学校訪問ができないことが分かった。相手先からは日程をずらしたらどうかとのサジェッションを受けたものの、小松部長の紹介によるイギリス小中学校長会事務局長への照会、坂倉校長が CEA との交渉の途中でハーフタームホリディに入っていない学校を紹介されるなどした結果、リンドフィールド初等学校を訪問することができた。

また、イギリスが9月11日に起こった同時多発テロを受けて、参戦をしたことによって国際関係に緊張感が走る中での調査日程の調整、訪問となった。

3 相手方との交渉

交渉は E メールで行った。訪問機関の選定を行うに当たって、学校の紹介等を地方教育当局に依頼したものの、そのお役所仕事振りが目につき、逆に民間会社(CEA)の積極的な対応には目を見張る思いであった。

調査時の留意点

1 調査目的、質問事項の直前確認

訪問直前のバスの中で、調査事項・質問の確認をしてから調査に臨んだ。質問は、原則として事前の役割分担の決定した者が行った。

2 通訳に関して

協議は通訳を介して行われるため、調査目的・質問を通訳にあらかじめ知らせておいた。それでも、日本語になると情報量が少なくなったり、誤解が生じる場合があるので、全記録を録音し後に照査した。

役割分担

調査を効率良く実施するために、派遣員の役割を決定した。一度しかない機会を効率良く活用するためには、役割を分担し、あらかじめ担当分野に精通するようにしておいた。

1 派遣者

・小松 郁夫	顧問	国立研究政策所高等教育部長
・中林 正彦	団長	三重県教育委員会教育長
・大西 久子	会計	南島町立東小学校長
・橋本 克幸	記録	鈴鹿市立鼓ヶ浦中学校長
・樋口 大良	記録	四日市市立羽津北小学校長
・坂倉 満	渉外	三重県立菰野高校長
・戸田 真樹	記録	東紀州くろしお学園校長
・西村 篤史	会計	白山町立大三小学校教頭
・山口千代己	調整	教育政策課企画員
・中村 武弘	情報	教育センター研修主事(情報教育担当)

2 役割分担

・顧問	調査に対する助言・指導
・団長	調査団の統括
・渉外	相手方との交渉、日程調整、資料収集
・会計	調査団の現地における必要経費の会計業務
・記録	調査の全記録をMDに記録
・情報	現地の速報をEメールにより配信

報告書作成

1 報告書の構成

事前学習	-----	事前学習のため入手した調査対象機関の概要
調査目的	-----	該当機関に対する主な調査項目
訪問調査	-----	訪問調査時の説明概要及び質疑応答
ベンチマーキングによる成果	-	三重県教育の実践に役立つベスト・プラクティス

2 報告書の執筆者

調査の目的・概要等	中林 正彦
本調査の準備とフォローアップ	山口千代己
教育技能省(DfES)	
国立校長養成大学	戸田 真樹
教員に対する給与	西村 篤史
スペシャリスト・スクール	橋本 克幸
Kings Norton City Learning Center	中村 武弘
ケンブリッジ教育運営会社	坂倉 満
Lindfield Primary School	大西 久子・樋口大良
校正	山口千代己

成果の実践

本調査の参加者が、まず所属校でその成果を実践する。英国と教育事情も異なるが、ベスト・プラクティスを本県の実践に取り入れられるよう、教育改革を推進し、学校経営改革、公開と参画による地域・保護者との連携及び学校評価手法の構築など教育振興ビジョンの実現に向け取り組む。また、このような取組を県内教育関係機関にも普及していく。

また、学校経営研究会などの機会をとらえて、その概要を発表していくとともに、昨年度のメンバーとの交流を深め、実践の仲間を増やしていくことが望まれる。

教育技能省 (D f E S)

訪問日時 平成13年10月22日(月) 午前9時～12時30分

説明者・クライブ・レイナー氏

(Mr. CLIEVE LEINE)

給与政策部所属

・マイケル・アウォード氏

(Mr. MICHAEL ALLURED)

スペシャリスト・スクール部所属

・アンジェラ・フィニー氏

(Ms. ANGELA FEENEY)

スクールリーダーシップ部所属



事前調査

1 名称

(1) 教育技能省 (The Department for Education and Skills 略称 DfES)

(2) 国立校長養成大学 (National College for SchoolLeadership 略称 NCSL)

2 所在地

(1) Sanctuary Buildings Great Smith Street Westminster London SW 1 P 3BT)

URL : <http://www.dfes.gov.uk>

(2) 現在、教育技能省内に事務局が設けられている。校舎新設をノッティンガム大学ジュビリーキャンパス内に行っている。(University of Nottingham,Jubilee Campus,WollatonRoad,Nottingham NG81BB,UK)

URL : <http://www.ncslonline.gov.uk>

3 設立

(1) 教育雇用省(DfEE Department for Education and Employment)から組織改正。

(2) 1998年10月 Blair 首相が New Head Conferance で発表。

1998年12月 緑書「教員 - 変化への挑戦」(The Green paper"Teachers:meeting the challenge of change")に盛り込まれる

2000年9月 事務局設置

2002年5月 本部校舎完成予定

4 代表者 国立校長養成大学 ヘザ - ・ドゥ・ケニ - (Ms. Heather Du Quesnay)
(Director and Chief Executive National College for School Leadership)

5 設置経緯 (国立校長養成大学)

- (1) 1995 年 10 月、全国校長資格 (National Professional Qualification for Headteachers NPQH) の導入により、校長のリーダーシップが重視されるようになったことから、教員養成委員会 (TTA : The Teacher Training Agency) が、認定のための評価基準や研修プログラムの開発を行った。
- (2) 1998 年 7 月、「教員・高等教育法」において全国校長資格の取得が校長職の要件とされた。
- (3) 全国校長資格を希望する者は、3,000 人 (2000 年現在) にのぼる。Blair 首相と Department for Education and Skills Secretary David Blunkett は、「指導力とマネジメント技能」において卓越した人材の研修・養成を行う国立学校を新たに設置することで、「Schoolleaders を教育、養成する政府の約束のシンボル (symbol of the government's commitment to school leaders) 」とした。
- (4) 教育における質の高さへの厳しい挑戦がもたらす学生の高い価値と地位とは、自国にとどまらず、英国陸軍士官学校 (Sandhurst) 同様、「School Sandhurst 」と名付けられる由縁である。

6 組織

(1) 大学リーダーシップチーム

ヘザ - ・ドゥ・ケニ - (Ms. Heather Du Quesnay)

部長 最高経営責任者 教授兼 Governing Council のメンバー

デビット・ジャクソン (Mr. David Jackson)

研究部長 学校改良に関するプロジェクト主任

ピーター・ニュートン (Mr. Peter Newton)

指導力開発部長

トニー・リチャードソン (Mr. Tony Richardson)

オンライン学習部長

バリー・ウッドヘッド (Mr. Barry Woodhead)

企業サービスの部長

ピーター・ベリー (Mr. Peter Berry)

マーケティングの部長

(2) 運営評議会 (Governing Council)

構成員は 6 人の Headteacher を含む、教育界以外のセクションも横断的に包括し

たメンバー 20 人からなり、大学の方向性やビジョンを策定し大学への助言を行う。

7 入校対象者 学年主任、学科主任、再教育を希望する現職の校長等

8 在学期間 3 ヶ月～2 年

9 特 色

- (1) 授業内容は、学校管理運営、教授法、人事管理、指導者論等の各種セミナー、学校改善にかかる円卓ディスカッション、「学校規模に応じた校長のためのアルゴリズム」、「戦略的な思考」、「学校リーダーシップのための卓越したモデル」、「変わる組織の中で自己の経歴・技術をいかに制御していくか」等の Headship プログラム といった、教育論にとどまらない経営者、指導者としての資質を養成する。
- (2) 教育界だけでなく、民間部門で成功している優れた指導力開発組織をパートナーグループとして積極的に連携する。
- (3) コンピュータネットワークを活用した「バーチャル大学」機能により現職校長や研究者等をはじめとする教育関係者、民間部門の経営研究者、海外の教育指導力センターメンバー等との双方向の情報交換が可能である。
- (4) <http://www.ncsl.gov.uk> においてオンラインのウェブサイトは、イギリス国内での指導力開発に関する様々な情報を公開・共有するとともに、同サイト上の「Talking Heads」は、世界中の Headteachers 間における学校の改善およびリードに関する問題意識の共有を可能にする。
- (5) 出版物、プログラム、ウェブサイト等を中心とした教育・研修活動を通じ、NPQH 証明書の交付 (the issuing of NPQH certificates) に至る道筋を、同資格取得希望者に対して明らかにする。

調査目的

- 1 英国における学校管理者 (Headteacher) のための全国標準について調査を行い、当県における学校リーダー像のあり方に反映する。
- 2 指導者養成にかかる国定プログラムの調査を行い、当県学校リーダー研修の内容充実に資する。
- 3 国立の学校管理者養成機関の調査を行い、当県学校管理者養成システムの改善に資する。

訪問調査

1 National Standards for Headteachers (学校管理者のための全国標準)

説明者 アンジェラ フィニー氏

(1) 学校管理者に要請される基本的5分野

学校における戦略の方向性及びその開発

地域の教育ニーズと国内外における教育状況の分析をもとに、将来を見据えた学校経営戦略を立てる能力。

「教えること」・「学習すること」の内容充実と質的向上

読み書き能力、数学的素養、情報通信能力(ICT : Information and Communication Technology)を学習標準とした、カリキュラムと評価のあり方に関する研究、実践を行う能力。

教員の資質向上と学校への貢献度の意識づけ

教員と生徒の間に建設的な協働学習環境が構築されるよう、教員に対する動機付け、支援、挑戦し新たに開発しようとする意欲等の喚起を図る能力。

人的(教職員)・物的(施設設備、予算等)資源の効率的配備

教育の質を改善するためにすべての利用可能な人的・物的資源の範囲、質を管理・モニターし有効に活用する能力。

説明責任能力

生徒、保護者、地域コミュニティ、設置者等々に対して、学校の効率及び有効性等を説明できる能力。



これら各々の分野を組み合わせることで「学校管理者のリーダーシップ」は、下記の通り定義することができる。

共通のゴールを目指して人々を励まし管理する力

調査し、問題を解決し、決定する力

情報伝達の際、ポイントを明白に作り、かつ他者の見解を理解する力

自らの時間を有効・優先的に管理し、向上心に富む

新しい状況への的確な対応力、忍耐力、知力に裏付けられた自信をもつ

{ 関連資料 D A T A }

「National Standards for Headteachers (学校管理者のための全国標準)序文」抄訳

- a 私たちの学校で生徒の十分な可能性を開ける鍵は、教師と Headteachers の専門的な知識にある。調査及び査察証拠は、教授の質と生徒の達成感の関係、そしてリーダーシップの質と教授の質の関係には、それぞれ密接な相関性があることは明かである。そして、学校改善を進めるに当たって、学校経営の中心とこれらは相関関係にある。
- b 全国標準は、学校の発展に貢献してきた。その主要な目的は、以下の通り。
- ・ 職業人として教師に求められる基準の明確化
 - ・ 教師に職業人として多様な視点で発展すること、トレーニング、効果的な成績を残すための計画を立てることなどを手助けする
 - ・ 生徒の学習達成及び教育の質的改善において、あらゆる点で焦点がしぼられる
 - ・ 教師の専門性にかかる知識・業績向上の基礎を与える
 - ・ 個々の教師や学校管理者等の必要を満たし、生徒に最大限の利益をもたらす適切なトレーニングを高い質にして計画し提供することを助ける
- c 全国標準は、これらの役割を効果的に実行するために必要な専門の知識、理解、技術及び特性を説明している。全国標準は、標準に示された成果を達成するための専門的知識を定義する総和である。
- d 全国標準は、特に読み書き能力、数学的素養及び情報通信能力に関する国家の教育政策における優先事項と位置づけている。

2 Three National Headship Programs (指導者養成にかかる国定プログラムの3種類)

説明者 ニコラ、 アンドリュー・ペリー両氏

学校における優れたリーダーシップは学校標準を引き上げるとともに、将来に向けた学校の発展ビジョンをより明確にする。

国は、学校管理者が学校経営を成功裡にリードするための「技術及び理解」の開発を支援する3プログラムを提供した。

- (1) The National Professional Qualification for Headship (NPQH)
- (2) Leadership and Management Program for New Headteachers (HEADLAMP)
- (3) The Leadership Program for Serving Head Teachers (LPSH)

- (1) The National Professional Qualification for Headship (NPQH) 全国校長資格教師に指導者の地位を準備させる全国資格として1997年に導入。

校長から主任までの学校管理者を Headteacher と位置づけたが、これまでに 4,000 人が取得した。新たに希望する者は 3,000 人(2000年)。

NPQH を完成するためには、受講者の資格、経験、技術、及び専門知識に応じて、3ヶ月から最長2年の間で個人トレーニングプログラム(有料)が用意される。

同プログラムは、アクセスステージ、ディベロップメントステージ、ファイナルステージの3段階からなり、どのステージから開始できるかは受講者の経験やスキルで異なる。

アクセスステージ、ディベロップメントステージの中心的内容は、学校管理者のための全国標準の実現に向けた、資料研究と自校・他校における種々の実践活動とからなる。

受講者には様々な助言やプログラムの進行をモニターするとともにそれを評価する指導教員(チューター、NCSL内NPQHセンター派遣)がつく。

ア アクセスステージ

この段階の志願者は、学校で上級マネジメントの経験が比較的少ない者で、プログラムの中心的な部分に進む前に自らのスキルや知識を改善する必要のある志願者のためのものである。また、自己学習が主であるが、志願者は面談によるトレーニングの期間にオンラインの学習活動に参加する。アクセスステージは1年続けることができるが、ディベロップメントステージに進む前に1年足らずで卒業することを期待されている。その際、助言や進行管理に努める個別の指導教員の援助や、他の個別指導グループ員とのネットワークの存在が大きく役立つ。

学校管理者のための全国標準における重点項目(学校の戦略方向及び開発、教えること・学習すること、職員をリードすること、スタッフと資源の効率・有効配備)に基づく4分野で測定するための標準が設定され、志願者は資料研究や学校での実践開発活動を試みることで、指導教員の評価を受ける。しかし、これは評定的なものでなく、学習の進行過程、重要な学習ポイントに関して、志願者と指導教員との間における指導評価的な側面が強い。

イ ディベロップメントステージ

アクセスステージを終了しないで、このステージに進む志願者は、上級マネジメント経験を持つ。

指導教員は志願者やその所属長に面会し、学校改善にかかる志願者の研究文書、個人別トレーニングプログラム、今後の研修活動スケジュール等に関する契約書を交わす。

トレーニングと研修活動では、アクセスステージの4分野での測定に基礎をおき、指導教員と志願者の関係も基本的には同じであるが、新たに NPQH センターで面接授業に参加することになる。さらにリーダーシップや学校改善を先進的に進めている学校や組織へのベンチマーキングが課せられる。

志願者は自己啓発計画を終え学校改善の研究成果物を指導教員により承認され、さらにもう一人の指導教員が所属校において、以下の評価を満足すべきものと認められた時に、ファイナルステージへと移ることができる。

- a 志願者のトレーニング及び自己啓発計画の完成度評価
- b 学習記録に基づいた学習ポイントの調査及び口頭試問評価
- c 提出された学校改善業績についての評価
- d 学校管理者のための全国基準の実現に関する能力評価

ウ ファイナルステージ

国立校長養成学校で主催される2日間の合宿プログラムから始まる。これは校種を越えて集まる向上心をもった志願者にとって、専門のネットワークを拡張する刺激的な機会である。全国的視野、国際的展望にたった各種の講義は、主に以下の内容を持つ。

- a 学校リーダーシップ及びビジョン
- b 将来の学校
- c 国家的優先事項（リテラシー、数学的素養、ICT）及び国際的展望
- d 個人の有効性

イ 最終評価

最終評価として、校長になるために育まれた力を証明する機会として一日評価がある。これは地方 NPQH センターによって組織された、地方現場で行われる。主として学校管理上遭遇する種々の課題、出来事等の問題に対応できる熟達度を見る。さらに、参考人との詳細な口頭試問がある。

最終評価に成功した志願者には「NPQH 証明書」が交付される。

資格の授与権者は中央政府であり、資格取得にかかる評価や査定は NCSL において行われる。

{ 関連資料 DATA }

「NPQH について」抄訳（NCSL Online ウェブサイトより）

1 NPQH とは何か。

NPQH は教師に指導者の地位の準備をさせる全国資格として、1997年に導入された。それは学校改善（それは志願者に最初の実践的指導者ポストの準備をさ

せる)に深く結びついた実際的な資格である。一連のプログラムは、

- a 学校管理者のための全国標準の実現のために
- b あらゆるタイプの学校で、忙しい教師にとっても、実際的でアクセス方法の簡便なものとして設計され
- c 国立校長養成学校により実行され、学校内部及び外部における最良のリーダーシップ、マネジメントの理論や実践を活用した教育を行う
- d 学校改善に集中した、実際的で、挑戦的で、最新のプログラム
- e 志願者のこれまでの実績、証明された能力に基礎をおいて正確な出発点の標準を定め
- f 忙しい志願者にふさわしい自己学習に基づく
- g 志願者が学習し出世できるチャンスを最大限にするため、情報通信能力を使用する

等を内容とするとともに、学校管理者のための全国基準における指導者の地位の5重要分野(学校の戦略方向及び開発、教えること学習すること、職員のリードと幹部、スタッフと資源の効率・有効配備、説明責任能力)をカバーする。

2 どれくらいNPQHを完成するのにかかるか。

NPQHは、あなたの経歴への投資である。NPQHはあなたの個人トレーニング及び開発必要条件に深く関わる。必要とするプログラムはあなたの既存の資格、経験、技術及び専門知識に依存する。指導者の地位の準備に非常に接近していれば、3ヶ月ほどで最終段階に進めるかもしれないが、最高で2年間を必要とする。

3 NPQHはどのように学校に役立つか。

NPQHプログラムを実行している志願者がいる学校に対しては明確な利点がもたらされる。

- a 志願者の新しい考え及び戦略について知り、学校でそれらの知識を適用するよう促す。
- b 現在の学校優先事項の研究主体となることができる。
- c 他の学校の同僚と有効なネットワークを構築できる。

あなたの学校でNPQH志願者を支援することは Headteachers の次世代の促進に対するあなた(現校長)の関与を実証することになる。

4 NPQHプログラム構造ならびにコスト

NPQHには3つのメイン段階がある。「アクセスステージ」「ディベロップメントステージ」「ファイナルステージ」である。これらの段階をどこから開始するかは、志願者の経験に基づくトレーニングニーズにより決定される。

- (1) 「アクセスステージ」・主自学により行う。(上級マネジメント役として比較的限られた経験しかもたない候補を対象) 期間1年

- (2) 「ディベロップメントステージ」・・・志願者は個別指導教官に割り当てられる。学校改善プロジェクトに着手する。いくつかの教育セミナーに出席する。優れた教育経営実践学校訪問を行う。ディベロップメントステージは学校での研修訓練をもって終了する。
- (3) 「ファイナルステージ」・・・志願者は2日間のNCSLによる合宿に出席する。戦略的リーダーシップとビジョンについて焦点化を図る。志願者はその時、彼自身の最終評価を受けることになる。
- (4) 期間 「ファイナルステージ」「ディベロップメントステージ」をあわせて1年。コストは参加段階（ステージ）により異なる。
- ・すべてのステージに参加 3,520ポンド
 - ・「アクセスステージ」以降に参加 3,070ポンド
- 公立学校勤務者等は、NCSLによる資金貸付が受けられる。それ以外の者は学校や他のスポンサー、或いは経歴開発ローン等を利用。

(2) Leadership and Management Program for New Headteachers (HEADLAMP)

新しく Headteacher になった者のためにリーダーシップ及び管理技術を高めるトレーニングプログラムとして1995年から導入。

約9,000名がこれまでに登録され、毎年ほぼ1,500名規模で増加。

トレーニングプログラムの種類は、受講者自身の教育ニーズ評価、マンツーマンのコーチ、メンタリング、セミナーと会議への出席、学外での学習、電話相談サービス等からなり、国公認のプロバイダにより供給される。

(100以上のプロバイダが登録済)

プロバイダは地方の学識経験者、高等教育機関、個人のコンサルタント、チャリティー及び教育協会、海外の教育関係機関等、国、民間レベルを問わずに選定される。

受講期間は最大2年間であり、受講に際しては最高2,500ポンドの補助金を受けることができる。受講期間中の給与は保障されるが受講にかかる欠員補充等はない。

Headteacher 1年目は、各校1名の枠で受講申請ができる。

{ 関連資料DATA }

「HEADLAMPについて」抄訳（NCSL Online ウェブサイトより）

1 私は、トレーニングニーズをどのように最もよく識別できるか。

あなたの選択は、専門の開発ニーズ及びあなたの学校における優先事項に対する

理解に基づく。あなたが最近、NPQHを実現したならば開発優先事項についての認識はまだ適切かもしれない。それは、指導者の地位の中核目標、要求される専門の知識及び理解についてのものである。

2 活動のタイプ

HEADLAMPにおける多くのトレーニングと開発の活動は、あなたの必要条件を満たすべく整えられる。活動は地方的に、国家全体的にあるいは自分中心で試みられるかもしれない。具体的オプションとして、

- a 仕事外での学習
- b コースあるいは講義を伴うこと
- c セミナーかワークショップに参加すること
- d あなたの必要性に適合する識別された目的を備えた国際的研究に従事すること

等がある。

3 私はプロバイダに何を期待できるか。

あなたのニーズを満たすために、プロバイダは以下の事柄について責任を負う。

- a プロバイダが公表した目的の達成
- b リーダーシップと管理における優れた実践例の提示
- c 種々の今日的な研究及び検証された成果の提示
- d コースリーダーは豊富な経験を有する有能なメンバーであることの保証
- e ICTを含む資源の有効活用
- f 目的に合致した設備の効果的使用
- g 費用に見合う価値の提供

これらはコンサルタント業とメンタリング(一種の心理カウンセリング)を含み、志願者における以下のニーズを可能にする。

- a 学校についてのあなたの開発ニーズに応えるカウンセリング
- b あなたの教育ニーズに関する評価
- c 準備、必要期間及びコストのアウトラインについての提案

これらをもとにあなたは活動の性質、予期される結果、方法論、コスト、期間、学校がコンサルタントにより提供される文書資料、あなたの指導コースリーダー名、等を勘案して決定する。

プロバイダは教育技能省に承認を受けた地方の教育機関、高等教育機関、個人のコンサルタント、チャリティー及び教育協会等英国内だけにとどまらず、東洋、ヨーロッパ大陸にまで拡大している。トレーニングタイプはニーズ評価、1対1コーチ、メンタリング等である。

4 コストについてはどうか。

HEADLAMP は 新しい学校管理者のための権利である。そして、あなたはリーダーシップ及び管理知識、及び技術開発を支援するため、最高 2,500 ポンドの補助金を受ける資格がある。

あなたがトレーニングを開始した日から 2 年間の期限でそれは効力を有する。

(3) The Leadership Program for Serving Head Teachers (LPSH)

学校管理者のリーダーシップが、学校にどのような衝撃を与えるかが洞察できる能力の開発を行う。

1998 年以来 7,900 人が参加し、そのうち 9 割以上がこのプログラムの価値を評価。

プログラムの基本的要素

- a 受講者のリーダーシップスタイルを分析するアンケート
- b ワークショップ研修 (4 日間)
- c リーダーシップ会議のパートナーづくり
- d 当初目標の進行状況とフィードバックに関する調査の実施

ワークショップは高度に熟練したトレーナーにより運営実行され、受講者はトレーナーを含むワークショップをネット上のデータベースから自由に選定できる。

個人の開発ゴール及び学校改善目標を組み込んだ個人の行動計画を展開するとともに、英国内における同業・異業種の指導的経営者間の交流を通じ、リーダーシップスタイルの特性に対する洞察力を高める。

LPSH プログラムコストは 2,000 ポンドであり、資金の調達については地方教育当局の補助以外に学校からの支援、会社による後援、あるいは経歴開発ローン等の利用を考慮する。

{ 関連資料 DATA }

「LPSH について」抄訳 (NCSL Online ウェブ サイトより)

1 LPSH は何か。

あなたのリーダーシップが学校にどのような衝撃を与えるかに対する洞察力を提示し、特に学校管理者に役立つように設計された。それは同様にあなたのスタッフの展望を提示し、個人の開発にあなたが注目することを可能にする。プログラムには以下のものを含む。

構造化した 4 日間のワークショップ、高品質な内容と専門的なトレーナーの配置

共通のリーダーシップの挑戦について論議するために上級の財界人と会って、リーダーシップ会議でパートナーに加わる機会、及びL P S Hウェブサイト、電子ディスカッショングループにアクセスする機会

一年後に目的達成を調査したり、新たな目標計画を立てるためL P S Hプログラムは1998年以来、利用可能であった。最近の評価は参加者の90%以上がそのプログラムを価値のあるように感じたと報道している。

2 L P S Hは何を含んでいるか。

L P S Hには4つの重要な要素がある。

- a ワークショップ参加の事前準備として、あなたのリーダーシップスタイル、特性、及び学校状況（学校内部、地域状況を含む）の分析アンケートを参加予定の3週間前までに実施する。
- b 4日間の宿泊ワークショップは、英国の至る所で、その年中開設される。それは、以下の要素を有する。
 - ア 国の他のエリアからの同僚とワーキングできる。
 - イ 高度に熟練したトレーナー（その多くは指導者の地位に関する現在・最近の経験を持つ）による指導。
 - ウ 自分のリーダーシップスタイル、特性に対する洞察力を提供して、あなたの診断アンケートの分析を支援する。
 - エ 高度に有効な学校経営管理に関する研究に基づいて、リーダーシップ及び学校有効性のモデルについてさらに知識を得る。
 - オ 個人の開発ゴール及び学校改善目標を組み込んで、個人の行動計画を展開する。
- c ワークショップ参加後の活動として、リーダーシップの挑戦について論議するために上級の財界人たちとともに、リーダーシップ会議でのパートナーとなる。それは、学校管理者及びビジネスパートナー双方にいくつかの利点がある。
 - ア すべての共通問題についての異なる展望へのアクセス
 - イ 自分のリーダーシップスタイルを再評価する機会
 - ウ リーダーシップと管理の問題について議論する適切な場
 - エ 異なる職業及び職業横断的な良い実践の共有
- d 1年後、再びアンケート項目に基づくチェックを行い、進歩した点や変更点等について学校経営にかかるマンツーマンのフィードバックを受ける。

ワークショップトレーナーの資質の向上は、N C S Lによりなされる。トレーナーの選択は、L P S Hプロバイダデータベースからあなたの居住地等の条件も含め容易になされる。可能な限りあなたの地方エリア以外が望ましい。それは未知の人々とプログラムを共有することで開放と真摯な取り組みが可能になるから

である。

3 L P S Hのプログラムコストはいくらかかるか。

L P S Hのコストは2,000ポンドである。資金調達は、L E A公立学校の学校管理者ならばL E A（地方教育当局）へ資金提供申し込み、それ以外の者は、学校からの支援、会社による後援、あるいは経歴開発ローンの活用等を考慮する。

3 国立校長養成大学（National College for School Leadership 略称NCSL）

(1) 学校管理者への道を開く大学の存在は、有形・無形の影響力において英国内10万人の教師にとり潜在的な目標となる。そこには2,500人以上の学校管理者が含まれる。

(2) NCSLには3つの主要なねらいがある。

学校リーダーシップの開発と調査研究にかかる中心的視座を提供する。

世界的な視野に立つリーダーシップのあり方を、学校管理者の資質向上に役立てる大学教育推進の原動力になる

教育資源の有効活用、学校改善の推進、リーダーシップに関する諸問題を論議できる国内・国際的な中心になる等の活動における優れた供給・促進者となる。

(3) Three National Headship Programs（国における3つの指導者養成プログラム）の質的な充実を保障する。

(4) 学校におけるヘッドシップトレーニングの影響力査定、学校リーダーシップと学校経営の質等に関する学校調査

(5) 現在そして未来の学校リーダー達が、英国の学校教育システムを世界中で一番優れたものに变化させ導いていく顕在・潜在能力、技能等の発達を保障する。

(6) 大学運営評議会は、6人のそれぞれ専門領域で目立った業績のある校長を含む教育界以外のセクションメンバーで組織され、大学業務の革新性及び公正さを保障している。

(7) 双方向性を持つウェブサイト（ncsl online）は、学校のリーダーたちがお互いコミュニケーションをとったり一斉に学習したりできる利便性を持つ。具体的には、

オンラインの会話に参加できる

リーダーシップに関する最新の研究成果をタイムラグなしで利用できる

大学の活動に関わる意見を発信できる

N P Q Hの必要単位が取得できる

Talking HEADS サイトにより、国内外の教育専門家たちと刺激的な論争に加わったり、学校経営等に関する問題を共有することができる

などである。

- (8) B B C 放送と提携することで、リーダーシップに関するあらゆる内容を同放送のウェブ上に公開し、学校のリーダーたちは自己のリーダーシップスタイルについて、いつでも探索、利用できる。
- (9) Three National Headship Programs (国における3つの指導者養成プログラム)と共に、大学は学校リーダーや教員が利用できる全国一貫した訓練プログラムを開発している。いくつかを例示すれば、
- 危機的状況下での指導
 - 学校自己評価を強化し、地域に持続可能な人的・物的ネットワークを作成できる指導的素質の涵養
 - 都市部における優れた学習の共有
 - 最良のリーダーシップと管理基準に到達し、互いに支援しあえる学びの共有
 - 校長に対する技量的検査
 - リーダーシップに関する最新学説に基づいた検査技術トレーニング
 - ビジネス・パートナーシップの評価
 - 学校以外の産業界のリーダーとの協力、協同関係の構築方策について
 - 学校改革と学校の有効性に関するICTの役割
 - 学校改善におけるICTの有効性と学校への影響力について、先進校事例を中心に学ぶ
 - 昇進は平等か？
 - 少数エスニック・グループ内の教師、中間管理職の教師たちの昇進を巡る問題をエキスパートの手助けにより考える
 - 寮のある特殊教育学校長への支援
 - 特殊学校リーダーにおける専門的な問題解決の一連の手順を示して支援する等がある。

{ 関連資料 D A T A }

「NCSL」案内書(抄訳)

1 ヘザ・ドゥ・ケニ - Heather Du Quesnay 校長の序文

NCSLはユニークである。学校のリーダーシップを強くするための方策を開発するという点で世界的な関心を集めている。しかし、我々は国立校長養成大学を持つ唯一の国である。先駆者も見習うべきモデルもない。そこで私たちは学ぶための組織となる。原理原則から戦略性をとおして考えながら、そして問題解決の一連の手順(アジェンダ)や我々の仕事に興味を持つ人々とのパートナーシップを構築することによって。

若い人々の学習の質と成果を高める必要は差し迫っている。この世紀はグローバリズムが現実になった最初の世紀である。学校は若者を育ていよいよ加速している経済、社会、科学技術の変化に対応する力をつけてやるところでなければならない。この大学は、これらの課題に対して多様な「問題解決の一連の手順（アジェンダ）」を示すものである。

大学の運営評議会（Governing Council）は、6人の各専門分野で目立った業績のある校長を含むメンバーで組織されている。その運営評議会は、我々の仕事が革新的かつ公正な尺度でしっかりと確立したものにすることを保障する技術と経験の混じったものを大学に与えている。

我々は、あなた方がこの大学の長期的展望と戦略を構築するため、ともに働くことを必要としている。この出発の年において、あなたに会うことができることを、もしくはインターネットまたは付属の返信カードでお手紙いただくことを楽しみにしている。

2 大学の紹介

NCSLはイギリスの、ひいては国際的な、校長の学習共同社会の、又訓練に関する協議の、又よい実践を共有することの、又刷新の、或いは論争の中心となる。

(1) 「助けになります」

新しいリーダーが自分の仕事について学ぶ

リーダーやリーダーシップチームがともによい状態で活動する

(2) 「発見します」

専門家の見識

どのような仕事をどんなやり方でうまく処理するかの根拠

(3) 「開拓します」

現代のコミュニケーション技術

国際的な学校リーダーシップの総体的な視点

(4) 「学びます」

他人をよりよく育てること

顔と顔を合わせて、インターネットなどのメディアを使い、言葉で

(5) 「たたえ励まします」

リーダーシップ、指導、学習の刷新

私たちの職業、または学校における違いや卓越

本大学は、ノッティンガムに訓練と研究の中心として新しく建てられた校舎とインターネットウェブ上のバーチャルカレッジとからなる。また様々なプログラムを提供する地域パートナーとも密接につながっている。

この大学の潜在的受益者には25,000名ものイギリス国内の校長、数千人もの学

校内リーダー、リーダーへの向上心あふれる教師たちも含まれる。

私たちのもっとも重要な訓練と開発のためのためのセンターは Sir Michael Hopkins に
より整えられており、2002年開所予定である。

3 具体的建設構想

- (1) ノッティンガム大学ジュビリーキャンパス (University of Nottingham, Jubilee
Campus,WollatonRoad,Nottingham NG81BB,UK)
- (2) 同地域はイギリス中央に位置し、道路・鉄道とも良好なアクセス条件に恵まれ
ている。また、湖岸のロケーションにも富む。
- (3) ノッティンガム大学の中央付近に位置する。
- (4) 講義室、ゼミ室、指導室、図書館、レストラン、社交スペース、100以上の
良質の寮等を備えている。

4 学習プログラムの新規開発

大学の学習は様々な形態をとる。双方向性を持つもの、顔と顔をつきあわせるもの、バーチャルなもの(インターネットなど)、チームで又個別で等々、大学の学習プログラムのすべてについて言えるのは、それらはみな発展途上にあること、そして、学校において実際に役立つ価値を持つものということである。

この新しいプログラムを通して、すでに存在している専門教育プログラムである

The National Professional Qualification for Headship (NPQH)

Leadership and Management Program forNewHeadteachers (HEADLAMP)

The Leadership Program for Serving Head Teachers (LPSH)

などと共に、大学は学校リーダーたちのために全国的に一貫した学習(訓練)プログラムの開発を始めたところである。

大学の当初における研究プログラムには、おおよそ次のものを含んでいる。

ア 行動・研究計画

イ ネットワークと学習の協力関係について

ウ 知の創造について

エ 広く認められた専門家による研究

オ これまでの研究成果の蓄積を協力者ととともにすすめる

私たちはプロトタイプモデルについて評価し、委託されたプログラムを形作っていくことを助ける。そのモデルは、また双方向性を持つ技術を使って研究について論争することができる。

5 www.ncslonline.gov.uk について

私たちの双方向性を持つウェブサイトは、学校リーダーたちがお互いコミュニケーションをとったり、一斉に学習したりできる便利なところとなっている。

また、学習や会話のスタイルを刷新する事を助ける先駆的に開発された技術を探索する手段ともなっている。校長や学校のリーダーたちは、以下のことが可能である。

ア オンラインの会話に参加できる

イ リーダーシップに関するアップトウデイトな知識にリアルタイムで触れられる
大学の活動に関わり意見を発信できる

ウ 最新の科学技術ツールを利用することで自身の人格的、専門性にかかる資質の開発ができる

エ NPQHの単位取得が可能

オ 大学の学習プログラムに登録できる

2001年には、イギリスのすべての校長が Talking HEADS サイトを利用できるようになる。それは、国内外の専門家・熟練者との過激な論争に加わる機会、同業者と問題を共有して意見交換する場に参加する機会等を提供する。

BBC放送は双方向性を持つ教育モジュールを作った。「リーダーシップにおけるパースペクティブ（総体的な見方）」により、利用者は自らのリーダーシップスタイルについて探索できる。鍵となるリーダーシップに関することについて公に又、個人的に6人の著名な人物に質問できる。欄外にはアニメーションがあり、いかにしてリーダーたちが悪くなるかがわかる仕組みとなっている。

—— ベンチマーキングによる成果（学校経営・教育行政へのヒント） ——

1 イギリスでは、教育技能省が学校経営者である校長のあるべき姿を示すとともに校長養成大学（NCSL）の設立、校長資格取得のプログラムの明確化、新任校長のためのトレーニングプログラムなど、校長を経営者と位置づけ、校長候補、現職校長それぞれのステージにおいて何をなすべきかを考え、実行できる能力を身につけさせている。

県教育委員会としては、校長のあるべき姿、求める能力を断片的でなく体系的な構造一貫性をもって早急にも明確化する必要がある。県が求める学校リーダー（管理職）像の明確化に係る（分野・能力）例として、以下に「学校リーダーシップの5分野4能力の明示」を挙げておきたい。

5 分野

学校経営戦略の方向性

地域の教育ニーズと国内外における教育状況の分析をもとに、将来を見据えた

学校経営戦略を立てる。

教育内容の高品質化（学力とは何か、その伸長を評価も含めてどのように図るか。）

読み書き能力、数学的素養、情報コミュニケーション能力を学習標準とした、カリキュラムと評価のあり方に関する研究実践

職員のモチベーション昂揚と貢献度の向上

教員と生徒の間に建設的な協働学習環境が構築されるよう、教員に対する動機付け、支援、挑戦し新たに開発しようとする意欲等の喚起をどのように図るか。

教育資源（人的・物的）の効果・効率的配置

教育の質を改善するためにすべての利用可能な人的・物的資源の範囲、質を管理・モニターし有効に活用する。

アカウントビリティの重要性

本県でも「開かれた学校づくり」で既に部分的に取り組まれているが、生徒、保護者、地域コミュニティ、設置者等々に対して、学校のポリシー・有効性等を十分説明できる。

4 能力

a 明確なビジョンを持ち、スタッフをリードする力

（新たな状況への的確な対応力、忍耐力、知力に裏付けられた自信を有す）

b 問題解決能力（調査し、問題を解決し、決定する力）

c 自己管理能力（自らの時間を有効・優先的に管理し、向上心に富む）

d 情報リテラシーに基づく人間関係能力

（情報伝達においてポイントを明白に作り、かつ他者の見解を理解する力）

2 リーダシップ研修について

本県でも従来の管理職研修に加えて、校長、教頭のために学校マネジメント研修が近年なされるようになったが、常に学校経営者のあるべき姿と連動したプログラム開発が必要である。また、その際、「公」とらわれることなく、ケンブリッジ教育運営会社などに委託研修を実施しているように、「私」の民間手法を取り入れ、研修のアウトソーシングなども視野に入れていく必要がある。教育の世界だけで自己完結するような研修がもはや通用する時代ではないのかもしれない。

(1) 学校リーダーシップ研修における研修プログラム提供者（プロバイダ）を県、民間レベルを問わず豊富化し、受講者の教育ニーズに幅広く応えていく。そのためにも民間における教育コンサルタント組織との連携、その育成も含めて課題である。

(2) 各種トレーニングプログラムには、初期段階において受講者自身にかかる教

- 育ニーズの評価を取り入れ、受講へのモチベーションを高める。
- (3) 受講者への助言や学習プログラム進行をモニターし管理するトレーナー（指導者）の配置は、研修の効果・効率的運営につながる。県が現在総合教育センターで実施している研修主事制度でなく、実際校長を経験した者、教育学の専門家などを配置する必要がある。
 - (4) 同業・異業種をとわないマネジメントリーダーとの意見交換や問題意識の共有ができる、双方向性を持つウェブサイト（県・民間）の設置が望まれる。
 - (5) これから学校管理者を目指そうとする者には、「求める学校リーダー像」に基づく研修・評価プログラム、又、現職者には「地域性に応じた学校評価を管理者がどのような教育ニーズとして受け止めているか」を評価することから開始し、個人におけるリーダー性開発の最終ゴールと学校改革目標を組み込んだ「個別の研修カルテ」によるトレーニングプログラムを実施する。
 - (6) 受講にかかる勤務上の制約については、一定の配慮の下に置かれることが望まれる。現在、校長には様々な研修メニュー、会議が県、市町村、校長会（県、地域、教科、領域、制度）などで用意されているが、その整合性がとれていない。県が市町村、関係団体と協議を行い、学校を空けてやるべき事柄かどうかを区分・精査する必要がある。
 - (7) これから学校管理者を目指そうとする者で研修・評価プログラムを実行中の候補に対しては、所属校における、1 候補の新しい考え及び戦略について知り、学校でそれらの知識を活用するよう促す 2 現在の学校優先事項の研究主体となることができる 3 他の学校での同僚と有効なネットワークを構築できる等の分野において、イニシアティブをとらせていくことが開かれた指導者養成システムにとっては必要である。

教員に対する給与

対応部署 Teachers pay and Policy
Division

説明者：クライブ・レイナー氏
(給与政策部)



1 能力給の導入

(1) 経過

1998年12月3日ブレア首相及びブランドレット教育雇用大臣は世界有数の教育を目指す指針「教員 - 変化への挑戦」のなかで、教員に対する能力給制度 (performance related pay) の導入などを公表した。

能力給制度の導入の目的は、教育水準の向上のためには、教員の資質向上が不可欠であるという考えによるものである。

「教員 変化への挑戦」に示された教育改革の柱は4点あるが、そのうち給与制度に関する改革点は、次の3点である。

ア 勤続年数を基本にしている制度を能力・実績重視の制度に改める。

イ 従来の教員評価 (appraisal) に実績の評価 (assessment) を連動させ、給与に反映させる。

ウ 給与表 (pay spine) を第1段階と第2段階に分け、第2段階では、実績による評価の適用をいっそう大幅に行う。

「教員 変化への挑戦」に示された能力給制度の導入案は、全国教員組合 (NUT) 等の反対があったが、政府は広く国民に意見聴取を行い、導入を急がず合意形成に努めた。

(2) 導入の決定

2000年2月、教員の給与及び勤務条件について、政府に勧告を行う学校教員調査委員会 (School Teacher's Review Body STRB) が政府の能力給の提案を支持したことを受けて、政府は同年9月の新学期から能力給の導入を行うことを正式に決定した。

2 能力給の制度

(1) 概要

校長を中心とする管理職教員と一般教員 (classroom teachers) に分かれる。この他、一般教員の中で優れた教員に認められる「上級教員」(Supper Teacher = Advanced Skills Teacher) に対する給与表も用意されている。

(2) 給与表 (pay spine)

a 一般教員・別表 1

ア 第 1 段階と第 2 段階 {「上級給与級」(Upper pay range)} に分かれる。

イ 第 1 段階は、主に勤続年数で進み、1 級～9 級からなる。1 級は 16,038 ポンド、最高の 9 級は 24,843 ポンドである。一般的に新採用教員は 1 級から始まるが、2 級から始まる者もいる。それは学校理事会 (School Governing Body) が決定する。

ウ 第 2 段階は 1 級～5 級からなる。1 級は 26,919 ポンド、5 級は 31,128 ポンドである。

エ 第 1 段階と第 2 段階の間を「実績給与ライン」とし、第 2 段階の給与に移行したい者 (昇級を望む者) は、第 1 段階 9 級になってから「評価申請」を行い、合格すれば実績給与ラインを超え、第 2 段階の 1 級の給与が与えられる。約 2,000 ポンドの増収となる。その後、2 年ごとに「評価申請」を行い、合格すれば順次昇給することになる。昇級者数は予算の範囲内で決定される。

オ 第 2 段階への昇級は「能力評価基準」(national standards of expertise) に基づいて審査される。審査は学校長、学校理事会が単独で行うのではなく、民間会社 (CEA など) を入れて行われる。

- ・ 指導内容に関する知識と理解力
- ・ 教授及び児童生徒の評価の力
- ・ 児童生徒の学力の伸長
- ・ 幅広い専門職性
- ・ 生徒の指導力の高さ

カ 教員のなかでさらに上級教員 (AST) となることを望む教員は、イングランドとウェールズの評価基準に合格すれば昇級できる。昇級した場合、一般の教員に比べてさらに多くの職務を行わなければならない。給料表は 1 級 (27,939 ポンド) から 27 級 (44,571 ポンド) となっている。したがって上級教員になると校長よ

りも高い給与となる場合もある。給与は職務の遂行状況を評価した上で学校理事会が決定する。・・・別表2

キ 研修を積み、指導力を向上させた教員は、自ら昇給交渉をすることが可能である。研修によって専門職としての力量を高めた教員は、自力で待遇改善を可能とすることができる。教員の指導力に対して、どの給与ポイントを与えるかは、学校長、あるいは雇用されたスタッフの助言により、学校理事会が決定する。

b 管理職給料 (Spine for the leadership group)・・・別表3

c 校長給料 (Ranges for head teachers)・・・別表4

ア 指導職の給与は、29,499ポンドから78,783ポンドまでの41の級がある。個々の指導職がどの級に置かれるかは学校理事会が決定する。

イ 校長については、8つのグループに分けられるが、どのグループに置かれるかは学校規模や、障害児学級の有無等を考慮して学校理事会において決定される。

ウ 副校長 (deputy) と校長補佐 (assistant heads) の給与は一般教員のもっとも高い給与と、校長の給与の間に設定される。

エ 指導職個々の給与がどれだけ与えられるかは、個々の勤務について毎年評価がなされ、優れた学校経営に対する評価があれば昇給が認められる。しかし、実績を残せなかった場合には指導職のポストを失うケースもある。それらの決定は学校理事会が行う。

d 諸手当 (Additional allowances)・・・別表5

諸手当についてはmanagementについて5段階、recruitment & retentionについて5段階さらにspecial needsについては2段階にわかれている。

e 都市手当 (London allowances)・・・別表6

ロンドン市内は3,000ポンド、ロンドン近郊は1,974ポンド、ロンドン郊外は765ポンドの手当てがつく。ロンドン市内は765ポンド補充される。

(3) 給料表の改訂

学校教員調査委員会の勧告に基づき毎年改訂される。

(4) 給与確定スケジュール

ア イングランド・ウェールズではDfESが給与に関する作成チームを作っている。

イ 毎年8月、政府に来年度の給与の方針案を提出

ウ 9月給与関係の詳細を提出・・・教員組合等問題点を聞き、それを参考にする。

I 1月～2月政府に提案する。

(5) 勤務日数、時間等

一般教員の勤務日数は年間195日。授業時間は年間1,265時間である。また自分の職務 (professional duty) を有効に遂行するために、上記以外に何時間かの勤務が要求される。

3 調査を終えて

教員給与は、国の制度を基準としながらも、地方自治体により異なる点も見られる。評価を給与、処遇へ反映させる制度を設けることは、過去の歴史をみれば困難なことが多い。しかしながら、教員の意欲、モチベーションをどのように高めていくかは大きな課題である。

別表1 一般教員給与表 (Paystructure for qualified teachers)

Spine point		£ pa
Main pay scale		
(a)	1	16,038
実績給与ライン		
(b)	2	17,001
	3	17,892
	4	18,831
	5	19,821
	6	20,862
	7	22,035
	8	23,358
	9	23,843
Upper pay scale		
	1	26,919
	2	27,915
	3	28,947
	4	30,018
	5	31,128

別表2 上級教員給与表 (Spine for advancedskills teachers = Supper teacher)

Spine Point	£ pa	Spine point	£ pa
1	27,939	15	3,5589
2	28,437	16	3,6255
3	28,938	17	3,6921
4	29,436	18	3,7587
5	29,934	19	3,8253
6	30,435	20	3,8919
7	30,936	21	3,9582
8	31,434	22	4,0413
9	31,932	23	4,1247
1 0	3,2430	24	4,2075
1 1	32,931	25	4,2909
1 2	33,597	26	4,3737
1 3	34,269	27	4,4571
1 4	34,926		

別表3 管理職給与表 (Spinefor the leadership group)

Spine point	£ pa	Spine point	£ pa
L 1	29,499	L22	49,467
L 2	30,237	L23	50,694
L 3	30,993	L24	51,951
L 4	31,767	L25	53,238
L 5	32,559	L26	54,558
L 6	33,375	L27	55,911
L 7	34,278	L28	57,297
L 8	35,064	L29	58,719
L 9	35,940	L30	60,177
L 1 0	36,864	L31	61,668
L 1 1	37,821	L32	63,201
L 1 2	38,694	L33	64,767
L 1 3	39,660	L34	66,372

Spine point	£ pa	Spine point	£ pa
L 1 4	40,647	L35	68,019
L 1 5	41,658	L36	69,705
L 1 6	43,76,8	L37	71,439
L 1 7	43,755	L38	73,206
L 1 8	44,853	L39	74,988
L 1 9	45,963	L40	76,863
L 2 0	47,103	L41	78,783
L 2 1	48,270		

別表4 校長給与表 (Ranges for head teachers)

Group	range of spine point	£ pa	
1	L6 L16	33,375	42,768
2	L8 L19	35,064	45,953
3	L11 L22	37,821	49,467
4	L14 L25	40,647	53,238
5	L18 L29	44,853	58,719
6	L21 L33	48,270	64,767
7	L24 L37	51,951	71,439
8	L28 L41	57,297	78,783

別表5 諸手当 (Additional allowances)

Additional allowances	£ pa
Management 1	1,539
Management 2	3,111
Management 3	5,343
Management 4	7,353
Management 5	9,927
Recruitment & retention 1	942
Recruitment & retention 2	1,848
Recruitment & retention 3	2,802
Recruitment & retention 4	3,903
Recruitment & retention 5	5,085
Special needs 1	1,572
Special needs 2	3,111

別表6 London都市手当 (London allowances)

London area allowance	£ pa
Inner	3,000
Outer	1,974
Fringe	765
Inner London area supplement	822

スペシャリスト・スクール

対応部署 Specialist School Division

説明者：ミッシェル・アルーレッド氏



事前調査

1 中等学校の変革の様子

(大臣声明含む)

- (1) イギリス社会の考え方として「費用対効果」があり、試験の成績のような明示的な証拠を使って、学校教育の質の向上・改善を目指している。そして、各学校に教育水準の達成目標を持たせ、その達成に責任を持たせている。
- (2) スペシャリスト・スクール、カレッジアカデミーや中等学校のネットワークなど多様な中等学校制度を作ろうとしている。
- (3) 中等学校では、スタンダード（学力標準）を上げる様々な計画がある。

2 スペシャリスト・スクール

- (1) スペシャリスト・スクールは、ナショナルカリキュラムに加えて専門知識に触れたり、経験をさせる中等学校である。そして、それらは他の中等学校との応募競争によりスペシャリスト・スクールの地位を獲得した。
- (2) スペシャリスト・スクールには、エンジニアリング・ビジネスエンタープライズや科学等の新しい専門を含む学科も用意されている。例えば、地方のニーズを反映したような、農業において必要とされるビジネス・製造等を研究する内容もある。
- (3) OFSTEDの結果報告がスペシャリスト・スクールのスタンダードを上げるのに重要な役割を果たした。例えば、2000年におけるGCSEテストで5以上の良い結果が得られた生徒が、スペシャリスト・スクールにおいては54%であり、他の学校の生徒は45%であった。このように、政府はスペシャリスト・スクールが他の学校や地域社会にとって有用であることを期待している。
- (4) スペシャリスト・スクールは、1997年5月に181校であったが、現在685校であり、その内訳はテクノロジー：367、語学：126、スポーツ：101、芸術：91である。

調査目的

総合学科の設置、特色ある学科の設置など、生徒のニーズ・地域の実情に応じた高校教育改革が全国的に行われている。イギリスにおける中等学校改革を調査し、本県

の高校教育改革に資する。

訪問調査

1 総合制中等学校からスペシャリスト・スクールへ

(1) スペシャリスト・スクールの構想

1997年前教育大臣のデビット・ブランケット氏が提唱したもので、「能力のある子もない子と同じように教育していくのではなく、伸びる子は専門の学科や施設を用意して伸ばそう。」という考えである。

これまで初等学校に焦点を当てていたが、今年になって11歳～16歳までの生徒が在籍する中等学校（セカンダリースクール）やスペシャリスト・スクールに焦点を当て、スタンダードを上げる様々なプログラム（改革案）を用意（計画）している。

(2) スペシャリスト・スクールの現状

普通の学校であり、全ての学科（教科）は教えているが、1つ以上の学科を強調して教える学校である。

現在、イングランドにはスペシャリスト・スクールは685校あり、その内訳はテクノロジー：367、語学：126、スポーツ：101、芸術：91である。

(3) 今後の方針

2005年までにスペシャリスト・スクールを1,500校にする計画がある。この1,500校という数字は、イングランドにある中等学校の半分に相当する。

単に学校の数を増やすだけでなく、今ある4つの分野にビジネスエンタープライズ、エンジニアリング、科学、数学とコンピュータを加えた8分野に拡大する計画がある。

政府の考えは、全ての中等学校をスペシャリスト・スクールにする考えである。これは、強制的ではないが奨励している。

2 スペシャリスト・スクールへの手順

(1) 校内

まず、校内の教員の意見聴取と支持を得て、校長が理事会に提案し、指示を得る。その後、DfESに申請書を提出する。この申請書には、スタンダードを上げるためにどのような計画をしているか。また、スポンサーシップ50,000ポンドの用途や先生方のシェア（スペシャリスト・スクールの教員を初等学校に貸し出す）などについて、どのようにして組み入れていくかを記入する。

(2) 総合制中等学校のスタンダードを上げるとは、GCSE（義務教育修了試験）において5科目以上で評定C以上の人数を増やすことである。現在の平均は44%である。

(3) 承認

学校から提出された申請書をDfESが査定し、OKであれば中央政府に諮問し中央政府が決定する。

(4) スペシャリスト・スクールへの支援

中央政府からスペシャリスト・スクールとして認められると、追加補助金として、£100,000支給され、施設設備や備品購入に充てることができる。

さらに一人当たり£123,最高£123,000(1,000人分)まで補助金が4年間支給される。

4年後には、この4年間の目標達成度と今後の計画書を再提出し、評価されると、さらに違った形の補助金がつく。

2～3年の期間を設けてアドバンスト・スペシャリスト・スクールを作っている。これは、スペシャリスト・スクールで非常にできる生徒を入学させる学校である。

総合制中等学校のスタンダード（標準）を上げるとは、GCSEにおいて5科目以上で評定C以上の人数を増やすことである。現在の平均は44%である。

— ベンチ・マーキングによる成果（学校経営・教育行政へのヒント） —

1 基礎学力の向上、標準を上げる。

学習指導要領では、小学校、中学校、高等学校において、基礎基本の充実・徹底が言われているものの、実態として、各校では習熟、到達の程度を明らかにすることへの取組は、差別を助長するのではないかといった考えでなされていない傾向にある。

そこで、その定着率の程度を測定するには、到達度試験、学力検査等で測定することも考えられる。例えば、小3・小6・中2・高2で数年間実施すれば、児童生徒は自己のつまづきが分かるし、教員は日頃の指導方法の在り方を反省することができる。基礎学力の向上にもなるし教員の刺激にもなる。

学力検査だけの結果で、学校評価や教員の業績評価を全てを測るには無理がある。他にどのようなデータ、手法があるかは分からないが、様々な資料により学校評価や教員の評価はなされるべきであると考えられる。

2 スペシャリスト・スクール

(1) 義務教育である小・中学校

学習指導要領で教科配当時間が決められており、特色ある教科活動は中学校の選択科目ぐらいしか指導時間が見いだせない。ただ、「総合的な学習の時間」については、各校の特色が出せそうである。本県、あるいは市町村の重点施策に沿った教科活動の実施、地域に密着した教育活動につなげることは可能である。

(2) 高等学校

各校で様々な改革が行われているが、普通科にあってはややもすれば進学実績の数字を争うだけで終わっているような観がある。オールラウンドの成績で競うのではなく、特定分野に優れた学校を目指すことも一つの方策と考えられる。

学校理事会はないものの、校内の意見だけでなく、PTA、学校評議員、地域住民、企業などの意見を聴取するなどして学校だけでなく様々な関係機関を巻き込み、協働して改革を進める必要がある。

教科科目の配当時間に幅があることから、弾力的な教育課程を編成することが生徒の興味・関心を高めることにつながる。

Kings Norton City Learning Center

訪問日時 平成13年10月23日(火)午後2:00~午後4:00

説明者 所長: ジーン モード氏 (Ms. Jean Maund)

チーフ: パット ソルト氏 (Ms. Pat Salt)

事前調査

1 名称

Kings Norton City Learning Center

2 所在地

Kings Norton High School敷地内
(Shannon Road, Kings Norton,
Birmingham, B389 9DE)



敷地内の建物

3 設立

2001年

4 代表者

ジーン モード氏 (Ms. Jean Maund)

5 業務内容

情報通信教育技術 (ICT) に関する教師支援、児童生徒支援

6 設置者

バーミンガム地方教育当局 (Birmingham Local Educational Association)

7 対象

地域の児童生徒、教職員、地域住民

調査目的

- 1 情報教育センターが教師、児童生徒にどのような支援をしているのか。各校に情報機器設備の整備状況はどうか。
- 2 社会教育施設として、学校教育だけでなく地域社会のなかでどのような役割を果たしているのか。我が国の社会教育施設とどのような点が異なるかを探る。
- 3 学校教育施設、社会教育施設との折り合いをどのようにつけているのか。我が国では、学

校教育施設と社会教育施設が役割分担されているが、どちらの機能ももった施設がうまく機能しているのか、しているとしたら、そのキーポイントは何かを探り、生かせる部分をベンチマーキングする。

—— 訪問調査 ——

1 センターの概要

- (1) このセンターは、学校教育の7才から18才までの子ども達の学習支援として活動している。学校の修学期間中には、学校から送られてきた児童生徒を教え、それ以外は地域の一般の方たちに開放している。各センター（市内には6カ所）は、それぞれ専門とする分野を持ち、当センターはコンピュータ関係を専門にしている。また、当センターは、BBCとタイアップして講座を開設したり、ヨーロッパの国々とビデオコンファレンス（会議）を持ったりしている。
- (2) この施設を設置している理由は、このような設備を持った施設を様々な理由で設置できない公立の学校をサポートすることである。ソフトウェアの使い方について教員を対象に教えている。
- (3) 予算は、中央政府から100%の支援を受けて運用されている。このような施設は全国にもできており、最終的には、140カ所できる予定である。
- (4) スタッフは、もともとの公務員ではなく教員出身で、バーミンガム教育委員会の職員として採用された者である。また、スタッフは専門的な学習を受けているのではなく、教員であってコンピュータに興味があった人（バックグラウンドはコンピュータに興味があって勉強してきた者）、ITに興味をもった者が人に教えることに興味を持って活動したいという理由からスタッフとして活躍している。
- (5) 全てのセンターは情報を中心にしてパフォーマンスアート、映画、ビデオを作ったりするスタジオを持っている。また障害者に対する研修講座を持っているセンターもある。当センターの特色として、中でも、工業デザインもできる施設を運用し、子どもたちのITの能力を高めることを目標にしている。



展示されている児童生徒の作品

2 教員の利用状況

- (1) 小学校の教員が、授業で子どもたちの効果的なプレゼンテーションを行うために、パワー

ポイントを利用して教材の作成をするのに研修に来ている。それを、ここのスタッフが技術的なアドバイスを中心に教えている。このような試みは、全国的に始まっているが、まだ6ヶ月である。

(2) 情報リテラシーに関するターゲットとする教師の到達の水準

中央政府の方から出ているスタンダードに準拠する。例えば、歴史の学習にコンピュータグラフィックやインターネットなどのマルチメディア資料を利用し、子どもたちに、この科目に興味をもたせて、調べ学習のなどの動機づけに使わせるような形態をとっている。



研修に来ている教員

(3) トレーニング

教員が自信をもってコンピュータを使える状況でないので、操作に慣れさせ作品を作ることによって自信をもたせるような教育プログラムを行っている。

ここに研修に来る教員は、自由意志で来ている人もいるが、学校側から推薦されて来ている。教員も、中央政府が指導をしているので、絶対したくないということはいえない。

教員は、実際に研修に参加したからといって直接給与があがるということはない。全体的な教育訓練を受けて、その結果あがることもあるが、この研修だけでグレードアップすることはない。

3 児童生徒の利用

放課後や休日の利用に、当センターのスタッフが児童生徒を教える。学校は、1クラス1台のコンピュータが導入されているが、クラス全体で利用できるのもので、こういった施設を利用する。学習目的の需要によって、学校が希望したコースを選ぶ。1日コースを選ぶ学校が多い。例えば、今週は、2つの学校から2時間のコースで10才、11才の子どもたちがきて、グラフィックスの入ったカレンダーを作っている。

子どもたちの作った作品は、掲示されることによって、意欲の喚起と情報の交換に利用される。ロゴレゴを使った模型の操作やら、動きのある目に見える形でプログラミングを遊びながら学ばせている。

4 地域住民の利用

地域の人たちへの開放は、まだ実際には始まっていない。今後、金曜日の午前中、週末の朝9時から17時までの時間を確保して計画を進めていこうと考えている。おそらく地域開放がなされても人的保障はないと思われる。

5 施設紹介

- (1) 高校の了承を得て、高校の空き地に作られた。教員の研修設備は、きちりとしてそろっている。
- (2) プレゼンテーションに利用するマルチメディアボード、研修用のコンピュータなど最新の設備が備えられている。
- (3) 八角形の教室に壁型にコンピュータが配置されている。中央には話し合うための、八角形の机がある。
- (4) 音楽の編集ができる設備、研修の憩いの場所も作られる等、単なる情報設備だけでなく、工夫されている。

— ベンチマーキングによる成果（学校経営・教育行政へのヒント） —

1 設置費用の軽減等

学校、地域それぞれが設置するのでなく、高校などの空き地や空き施設を改修して建設し相互乗り入れて利用できるようにする。それによって、建設にかかる費用の抑制、各学校への配置が遅れている場合の緊急的な措置として有効である。



2 施設利用者の多用化に対応

学校の授業、地域住民の生涯学習、教員のスキルアップでそれぞれ利用されることによって、児童生徒、地域住民、教員が相互に学び合う機会が生まれる。一つの施設と人材を有効に活用することができる。本県の場合も学校、公民館等社会教育施設を一斉に情報機器を整備できない場合は、相互利用を考えることも必要である。

3 放送局などとのタイアップ

BBCとの連携がなされているが、当県でもCATV、地域放送局などの民間業者とタイアップし情報学習に関する講座開設などできる可能性を模索する。

ケンブリッジ教育運営会社 (Cambridge Education Associates Limited)

訪問日時 平成13年10月25日(木) 8:50~14:10

説明者

- ・ Mr. John Bridger (Business Development Director)
- ・ Mr. Richard Birch (Divisional Director)
- ・ Mr. Simeon Thompson (Inspection Manager)
- ・ Ms. Helena McVeigh (Principal Consultant)
- ・ Mr. John Kay (Senior Education Advise)
- ・ Mr. Paul Andrews (Senior Consultant and Independent Sector Manager)
- ・ Ms. Mary Clennett (ICT Manager)
- ・ Ms. Sue Barrow (Director of Education Services Division)

—— 事前調査 ——

1 名称 Cambridge Education Associates (CEA)

2 所在地 Demeter House/Station Road/Cambridge CB1/2RS

Email: paul.andrews@mobile.cea.co.uk

URL: <http://www.cea.co.uk>

3 概要(CEA PROFILE)

CEAは、1987年に学校の改善を促進するために設立。その後、発展してOFSTEDに対し、監査の主要な供給者となる。また、幼稚園、小学校、中学校、特殊学校段階での幅広い支援や調査を教育管轄部門に提供する信頼の高い世界規模の教育コンサルタント会社である。教育コンサルタント事業や監査活動に加え、CEAは教育の専門的、制度的発展に深く関わっている。業務は、単に個々の学校に限らない。相当数のLEA(Local Education Authority)が、様々な形で変化する必要に遭遇する時に、支援業務の再構築を行う援助をする。

CEAは、また、教育技能省(DfES)によりコンサルタント業務の供給者として認可されている。或いは、LEAの代りに、コンサルタント業務を含む役割を果たす。また、CEAは、LEAに対し、アウトソース業務の認可された取扱い会社である。現在、ロンドンのイズリントン区において、契約し前述の業務を行っている。

CEAは、世界中に39の会社を持つMott MacDonald Groupの一部である。ケンブリッジに本社機能を置き、現在、約100人の常勤者を雇用している。さらに、データベースに保存している約2,000人の独立した教育コンサルタントに依頼できる。これらのコンサルタントは、教育専門家、地方教育委員会、高等教育機関の指導者から選抜され、教育の全分野における

非常に広範囲の専門的知識を提供できる。

4 業務

- (1) 教育プロジェクトの管理
- (2) OFSTED基準に基づいた監査による学校改善
- (3) 戦略的、戦術的に基準に則り、教育の品質管理
- (4) 学校計画、学校経営、カリキュラム開発の助言
- (5) 学校や地方教育委員会の中間的管理
- (6) 特別に工夫した学校の研修計画
- (7) 教育者のための英国研究視察

—— 調査目的 ——

- 1 民間会社であるCEAの教育事業の展開を概観する。
- 2 LEAやOFSTEDからの委託を受けて、監査をどのような手順及び内容で実施し、そのための研修をどのようにしているかを把握する。
- 3 教員の遂行能力をどのように管理しているかを考察し、教職員の資質向上に資する。
- 4 ICTの効果的使用を調査し、情報活用能力の育成に資する。
- 5 才能ある教員の発見方法を調査する。

—— 訪問調査 ——

- 1 学校監査：説明者 Mr. SimeonThompson

OFSTEDは、業績の標準や教育の質的向上を目的に、教育技能省から独立し1992年9月に設立された機関である。定期的監査、その内容公開、結果説明後、個々の学校へのアドバイスを行う。

*参考：The Office for Standards in Education (OFSTED) , officially the Office of Her Majesty ' s Chief Inspector of Schools in England, was set up on 1 September 1992.

It is a non-ministerial government department, independent from the Department for Education & Skills.

- (1) OFSTEDの主要な業務

少なくとも6年に1回（整備されていない学校は年1回もある）定期的に全ての学校を監査する。

監査の6～10週間前に訪問日を連絡する。余りに長いと監査までに学校にストレスがたまる。

よく効果をあげている学校は、短い監査期間となる。

監査結果は全て公表される。

監査は、学校に関係しない独立した民間人により行われる。

幾つかの会社から競争入札によって担当会社が選ばれる。

監査チームには、一人のレイ(lay)メンバー（教育経験に関係ない人）が含まれる。

監査は、公刊された全国同じ監査項目に従い実施される。

保護者の参加は条件。監査前に保護者とチームリーダーは、学校現場の内容について話し合う。最終報告書の概要を保護者に閲覧。

このシステムの品質管理は、独立した政府機関であるOFSTEDが行う。

(2) 監査契約会社としてのCEA

* 契約は競争入札により実施

入札には請負を希望する独立した会社（現在 8 2 社）による。

幾つかの必要条件を充足する必要

会社は、仕様書の必要事項を充足できることを示す管理計画を提出。

OFSTEDに請求する様々な監査費用額を提出。

OFSTEDは、評価基準（Quality Assurance Standards）に基づき会社を評価。

内容の良否と価格を総合して、OFSTEDは、限定した数の監査実務の管理契約を会社と結ぶ。

OFSTEDは、契約会社の遂行状況を規制し監視する。

(3) CEAの監査活動

英国における 6 , 4 0 0 校のうち、3 5 0 校につきCEAが監査を実施

全ての学校や地域での監査を引き受けるために総額を提出

小学校、中学校、特殊学校の監査

: 平均的な小学校の監査は、述べ 1 4 日（4 日間× 3 人、1 日× 2 人）を 1 週間で行う（監査以前に監査チームで行う会合は含まず）。費用は 9 , 0 0 0 ポンド。

国の公表した枠組みに即した監査

コンサルタントとして訓練を受け、独立し、認可された監査委員の採用

: CEAが訓練しOFSTEDが認可する。

最終公開報告書の出版

会議や報告書の要約を通じ保護者の関与を保証

: 監査結果により子どもを違う学校に転校させるのは稀。因みに学校は監査結果が出てから 4 0 日以内に実行計画を作成する義務。

監査委員の独立性の保持 監査される学校に無関係の監査委員

(4) 監査対象

学校は教育標準を充たしているか。

学校が供する教育の質。

学校は財源を効果的に運用しているか。

生徒にとって、精神的、道徳的、文化的に居心地のよい学校であるか。

2 監査：説明者 Ms.HelenaMcVeigh

(1) 監査の目的

学校の品質や何がうまく行われているか、また、どこを改善する必要があるかについて明確で公正な見解を提出する。

その結果、学校が改善できる。

(2) 主要な質問事項

どんな種類の学校か。

水準の高さはどのくらいか。その水準は十分な高さか。

生徒は適切に教えられているか。

教育課程やその他の活動の機会は良好であるか。

生徒の世話を十分しているか。

保護者との連携が十分機能しているか。

指導や経営がうまくなされているか。

さらに改善するためには、学校は何をなすべきか。

(3) 監査チームの仕事

監査前

書類や試験結果等の吟味。

調査される前提や問題点をまとめる。

登録監査官の最初の訪問目的

人間関係の構築

教職員や学校理事との会合

学校についてさらに多くの情報収集

監査の取り決めの承認行為

保護者との会合

法的な要件

保護者の見解を考慮

(4) 実施

* 監査チームは、

授業の観察

教職員との討論

学校の資料や生徒の課題の検査

(5) 監査報告

所定の様式による報告書

8つの質問に対する回答

短い要約を添付

*他に、

学校は最終草稿を検討するための5日間の作業日の設定

報告書や要約は監査の6週間後に発行

保護者には要約のコピーを学校から送付

学校は、報告書のコピーを図書館や地域の新聞社に送付

(6) 新しい監査官の訓練(研修)

6日間の訓練

3日間の外部での学習

実際の監査への出向

複数による授業観察

新監査官に対し訓練期間中及び最終的な評価

(7) 監査官の訓練

*現任の監査官は年間5日間の訓練を受ける。

技能を最新のものにします。

技能を向上させます。

新しい変更された要件を説明する。

(8) 自己評価と監査

自己評価は向上への鍵である。

監査は外部の客観的な観点を供給する。

品質と標準の正確な査定

向上のために実施が必要

(9) 標語：学校の標準を上げ、生徒の学習の向上

3 Cambridge Education Consultants(CEC)

:説明者 Mr.JohnKay

- (1) CEAと姉妹会社。CEAとお互いに共通の資料、人材等を活用しながら、高度な内容の教育サービス事業を発展途上国で行う。CECは1983年、3人で創設。内1名はケンブリッジ大学に勤務。モト=マクドナルドグループの一部をなす。



英国政府は教育へのアドバイスを、民間会社と契約し実施することとした。1989年、当

時のサッチャー首相は教育を中央化せず民営化を導入する。CECは、ビジネス量が増えたため、事業拡大の資金繰りを考慮し、Mott Mac Donaldから1ポンドの買収金を得て傘下に入る。それは有益な判断であり、当時25万ポンドの請負しか出来なかったが、これにより3,000万から5,000万ポンドの事業規模となった。

- (2) 今は、ケンブリッジをベースに、必要に応じ国外にて18名の常勤コンサルタント、プロジェクト毎の契約により40名が国外で勤務、データベース内には、600名の人材を擁する。

4 イングランドの教育改革(Education Reform in England) : 説明者 Mr.PaulAndrews

PerformanceManagement
andSchoolImprovement
Performance Management

PresentationtoEducationalBoard of MiePrefecture

(1) 教育改革

10年前の英国は、教育標準が低いと考えられた。そこで、1988年にナショナル・カリキュラムが導入された。90年代初めは、高いチャレンジを要求する一方、監査に対する国の支援が余りなかった。逆に、政府には不備についてのメッセージが伝えられ、好都合となった。5~6年後には支援体制が強化され、評価に対する考え方が重要性を帯びてきた。需要ができ達成が可能となった。



高い挑戦意欲、強い支援

「標準」に基づいた改革

計算能力、読み書き能力獲得戦略

中等教育の転換

教職専門職の根本的な近代化

大規模な改革課題の認識

考慮すべき4つの核心

物事の全体的な理解

高い自律性と高い実行性

学校改革の世界化

「誰が供給するか」ではなく、「いかにして人々の興味が保障されるか」へ視点の移行

(2) 根本的な近代化

リーダーシップの強化

報酬と業績の連結

標準とスレッショールド標準(ThresholdStandards)

専門的力量的向上

事前準備の強化

学校への一層の支援の実施

(3) Threshold Standards

概要(補足)

この敷居(threshold)を通過するには、効果的な授業活動のために、国の標準8項目の全てを充足しなければならない。この項目は、授業に直接的、間接的に関連する5つの分野からなる。

知識と理解(1標準)

教師は専門科目について、徹底した最新の知識を有し、授業に関連し、幅広いカリキュラムの開発を考慮する。

授業と評価(3標準): 授業計画・教室経営・進展度の調査

- a 生徒個々の学習の必要度に応じ、一貫して効果的な授業計画を立案する。
- b 授業や教室経営に当り、幅広く一貫して効果的に、適切な戦略を駆使する。
- c 生徒への合理的理由に基づいた期待可能性を設定するために、以前の成果についての知識を、一貫して効果的に使う。

生徒の進歩(1標準)

- a 授業の結果として、生徒の以前の成果に比して、よく成果をあげ国全体で同様の生徒と同じかそれ以上の進歩である。

広範囲の専門的有効性(2標準): 個人の発展・学校の発展

- a 専門的技量の進展に責任をとる。授業や生徒の学習向上の結果を活用する。
- b 学校の方針や理想の実現に積極的に貢献する。

専門的特徴(1標準)

- a 教師は生徒を奮起させ支援する。効果を生み出すため最善を尽くすべき教育の専門家である。

ThresholdAssessment 補足

「スレッショールド評価」は、優れた教師に2,076ポンド以上の強化された給料アップ制度への応募の機会を与えるものである。「学校教員の給与と条件に関する文書」により法的にカバーされ、有資格の教師の給与基準に基づき支払われ、資格や経験ポイント数で定義されている教員の給与基準の9点に位置付けられているイングランドとウェールズの全ての有資格教員に開かれている。

* 2000年9月1日から2001年7月31日の間にこの基準に達しているか、応募の

日にこれらの条件を充たしている教師は、2001年、Thresholdを達成するために応募できる。

教職について5～6年後、ようやく一人前になるうという教師が、ここからスタートするという意味合いでThreshold Standard（期待する新たな段階の標準）を設定。この標準を通過後、教科長等となりNLCH（National Leadership College for Headteachers）での研修を経て、校長になる。

申請手順 補足：教師は、10月29日（本年度までに申請書を完成する。校長は教員が、12月7日までに標準を充足しているかどうかを判断する。その後、訓練を受けた有資格の評価者が、2002年の春か夏学期の初頭に、模範基準に基づき、判断が正しいかを立証するために、応募があった全ての学校を訪問する。次に、評価が完全ならば、thresholdに合格した教師個人について、2,076（+経費）ポンドの財源措置をLEAに申請する。

CEAも申請書を受理する。20万人の教師が応募した。当初、組合からは、うまく機能しないのではないかと懸念が出されたが、80%が合格し、約2,000ポンドの昇給となった。これらの改革により、何を基準とするのかが明確になってきた。急激な近代化という変化のなかで、各々の「標準」に基づき段階を踏む。成果に応じ給料があがる。校長も同様である。校長になるための標準過程が出来ている。標準を充足しない校長は解雇される。或いは、6ヶ月以内に、どうかせよと判断を求められる。この規定は、ますます厳しくなる。既に250人が解雇されている。これは、校長にも利点となる。熱心な教師が集まって来る。しかし、評価は実際6ヶ月では出にくく、時間がかかるという難点もある。

(4) 業績管理 最上実践学校

業績管理システムは、業績管理が学校に価値を付与する十分な確証はない。しかし、このようなシステムが学習文化に根付くなら本当に衝撃を与えるだろう。

中核となる生徒、授業、学習に明確な洞察力を発揮する。

地位や役割に関わらず、全ての教職員が生徒の進歩への目的を持つ。

計画的な展開と明確な実践基準

所有する役立つ専門的知識の収集記録

調和し焦点化した専門性の発展への戦略

効果的な授業、学習についての議論

トラック競争で進歩を続け、一方でいつも敏感に教職員への精神的圧力を点検する。

進展度の反省：持続的、効果的、真摯に。

(5) 業績管理の未来への発展的課題

斬新的、創造的な資料の活用

授業や学習に影響を与える業績資料の想像的分析

効果的な授業や学習の模範例の研究

効果をあげた教師の専門的な特色。専門的分野の成長の研究

自己評価する学校

5 ICT (Information Communication Technology) : 説明者 Ms. Mary Clennett

(1) 教師のためのICT研修

2億3千万ポンドの国の主導による投資

CEAは、50の認可されたICTの供給機関

CEAは、優秀な研修計画によりA段階の評価を獲得

12,000人以上の教師の研修を実施

(2) CEAのプログラムの主要な特色

顔と顔をつき合わせた研修支援

統合CD-ROMの使用

柔軟な研修計画

必要度の評価

証拠によるポートフォリオ

(3) 期待する成果

ICTの活用計画

教科指導に拡大した効果的な活用

評価へのICTの活用

個人のICT技術の発展

(4) クラスでの活用

40種の幼稚園、小学校のソフト一式

90種の中学校ソフト一式

特別な科目

インターネット拡張パック

進歩を確認するオンラインによるデータベース

(5) ICTの研修とコンサルタント

ICTでのリーダーシップと管理研修

くらしの中でのICT活用研修

最新の技術の活用

6 教育サービス部門：説明者Ms.SueBarrow(DirectorofEducationServicesDevidsio)

- (1) トニーブレアー首相は、貧弱な教育を何とかしようと民間会社に依頼する。ヘレナは以前LEAで働いていた。今までLEAが行っていた教育サービスを取り上げ、CEAなど他の民

間会社を通すことになって、抵抗があった。

- (2) 資金の流れは、中央政府から、各地方の選出された議員からなる評議委員(councilors)会へ行く。そこから149の地方教育委員会(LEA)へ指示。次に、「学校改善」、「人件費」、「建物の補修」、「財政経理」、「教育ソーシャルワーカー経費」、「食堂運営や清掃作業」の項目に分類し学校へ令達する。これは、LEAの中の6部門である。学校は学校計画に基づき、CEA等に活用のあり方等の企画を依頼する。従来のLEAから学校という図式から、学校が民間会社を択ぶ時代となった。ロンドンのイズリントン区には、80ある学校の全てのサービスをCEAが行っている。学校にとっては、より柔軟性が生れ、運営しやすい。従来は議員が地方教育委員会(LEA)に指示を出し、その指示が適切でなくても、拒否することは難しかった。しかし、イズリントンの議員から指示が出ても、我々民間会社が関与しており拒否できる。教育にとって適切か否かで戦略的に考える。Mr. David Blackは、直接、CEAへ役割分担の指示を出した。そこで、CEAはLEAの役職者4名を解雇し、新たに4名を択んだ。将来、CEAは学校が欲するあらゆることを取り扱っているであろう。

—— ベンチマーキングによる成果(学校経営・教育行政へのヒント) ——
<教育行政と民間活力の有効活用>

- 1 調査機関の選定過程の初期に、数多くの機関に依頼文書を電子メール等にて送付したが、真っ先に返信を受領したのが、DfESとCEAであったのは象徴的である。秋季のハーフタイムホリディ期間に当り、調査地の選定に苦慮している最中に、特に、CEAは、調査目的と質問事項を送付したことに素早く反応し、説明事項のタイトルと時間設定をし、さらには、ケンブリッジでの宿泊地も手配できる、という対応であった。また、休暇のない区域の示唆も含めていた。ある地方のLEAが、数回の送信にも無反応であったことと較べると格段の差である。

教育行政機関の硬直的、スローで、受け手の側に立っていない姿勢は、教育周辺に関わる民間会社の柔軟、スピーディーで、受け手の側に立ったきめ細かい対応と比較すると大きな落差を感じる。教育行政、学校教育に関わる関係者は、常にその受け手の側に立った対応をすることが生命線であり、そのことを忘れた場合は顧客から見捨てられることを肝に銘じるべきであるということを異国で強烈に感じ、今後の基本的な姿勢とすべきである。

- 2 英国政府の教育への民間活力の大胆な導入は、この顧客本位の柔軟性と区域の議員のクレームに、LEAなら返答に逡巡するが、CEAは議員であるか否かではなく、教育目的に照らし戦略的に有効かの判断で決定するというのは、民間の目的性の強烈さが明快であった。

国情の違いもあるものの、教育委員会、学校とも外部から指摘等を受けた場合

でも基本方針、目的性からみて妥当でない場合は毅然たる対応をとることも大切である。

3 Threshold Assessment, NPQH, HEADLAMP, LPSH 等の国の導入は、教師の力量と意欲を高め、学校の活力を高める一連の具体的な改革であるが、そのどれもに、CEAが関与している。ラディカルな近代化への変化が、教育においても同様の視点で捉えられ、民間会社の参入に違和感がなく、ここに死活を求めることとなっている。国の示す「標準」に即し、それを如何に効率的で密度が高く、高い成果の実現に到らしめるかというサービス部門が、民間会社の仕事分野であり、大きく開放されている。今や教育への具体的で適切なサービスは、国を越えての一大ビジネスになりつつある。資料によると、CEAは、中国、バングラデッシュ、ネパール、スリランカ、ケニヤ、カンボジアなどアジア、アフリカを中心として広範囲に亘っている。

本県でも教員研修で一部情報に関する部分が民間会社に委託されているが、今後、教育サービスの供給者の実態もあるが、研修に限って言えば、語学、環境などの分野でも外部力の導入を検討する時期にきている。

また、研修についても学校に予算を配分し、学校長のリーダーシップのもとに教職員の研修を実施できるようにするべきである。研修先が民間であろうが、教育委員会主催であろうが関係ないようにするべきである。

4 県立学校で学校自己評価を始めてまだ2年目であるが、英国の学校監査制度をもたないわが国ではあるが、本県では外部評価を積極的に取り入れるべきである。その際、学校は県教育委員会が示す、或いは学校が掲げている評価項目を予め審査員である保護者、地域住民、OB・OGからなる監査（評価）チームに示すなどして、学校教育の評価活動に参画するシステムを導入してはどうか。国がやるから県もそれに倣ってやる必要はない。良い点は本県が率先して実践し全国に発信していくべきである。

5 学校等から委託を受けるCEAは、業績内容により、入札のコロラリーとして、激しい競争に晒されていると推測できる。よりよい教育サービスを教育機関に提供できなければ存続基盤を絶たれる。市場化のなかで磨かれたサービスが提供される。これは、塾の補完性とは違っている。しかし、大手予備校の入試問題作成事例のように、日本でも、条件が具備されれば可能な展開となる。しかし、それが為には、明快な教育政策とともに、精緻で公正で支持を得た「標準化」作業が必要となる。

—— CEAの調査を終えて ——

- 1 ここに文化の影響を見る。前日午後17時の到着予定が遅れ、ケンブリッジ駅周辺を見回したところ、Mr. Paul Andrewsが戸外に出て探していた。電子メールの相手であり、文面の味わいからは、きっと彼が外で待っているであろう、と推測したとおりであった。彼の案内でケンブリッジの夕刻を歩き、セントジョーンズカレッジの一室で、CEAから3人の参加者のもと夕食会を設定してくれていた。カレッジは重厚で、正に学寮たる教室と寄宿舍（学生と教授）の一体化した雰囲気は、ここは日本ではなかった。

- 2 何よりも大きな収穫となったのは、Mr. Richard Birchによるホスト役としての振舞いである。常に笑顔を浮かべ、話題に事欠くことなく、また東洋の端から来た客人を飽かず暇を与えず、その場に、その場の人に相応しい次の話題を提供し、客人を心から接待し自分も何かを吸収しようとしている姿勢については、時の経つのを全く忘れさせるし、驚嘆せざるを得ない英国紳士を感じさせる。旧知のごとく、愉快で去り難い気分を残す。美事であった。そこには、教養とは何か、教育で必要なものとは何かを感じさせるには十分な態度であった。

リンドフィ - ルド初等学校 (Lindfield Primary School)

訪問日時 平成 13年10月26日(金) 午前

説明者 リンダ ハンタ - 氏 (校長)



—— 事前調査(HPから) ——

1 名称 リンドフィ - ルド初等学校
(Lindfield Primary
School)

同校玄関にて学校長と訪問団一行

2 校長名 リンダ ハンタ -
(Mrs. Lynda Hunter)

3 所在地 Abeckworth, Lindfield, WestSussex, RH162DU
Tel +44-14444-482524
Fax +44-14444-484039
URL <http://www.lindfield.w-sussex.sch.uk>
Email admin@lindfield.w-sussex.sch.uk

4 担当LEA ウェストサセックス地方教育局 (WestSussex)

5 管理団体 学校理事会(The Government Body)

6 代表理事名 Mr. Martine Delbridge

7 設置区分 地域立 (Community)

8 生徒年齢 5歳 ~ 11歳 (男女共学) 児童数 420名 各学年2学級

9 その他

2000年に「E2K GOLD 賞」受賞

ホームページが絶えず更新され、保護者や職員、理事や訪問者に大変わかりやすい内容
になっているのが評価された。

10 学校紹介(HPから要約)

<概要>

本校は、2つの学校(Lindfield Juniouir とLindfield infants)が合併して創設された2年目の学校である。

PTAとの協力体制は優れたものがある。PTAの協力により 周囲の自然環境を巧みに取り入れ、子どもたちが学習するのに大変魅力的な環境を創っている。

教育の究極の目的は、学校を卒業したら完了するのではなく、人生に適合するようにすることである。ただ、盲目的に従属的に従う癖を身につけるのではなく、自立して活動できる力を身につけていくというように・・・」(ペスタロッチ)

本校は、継続的に改革が進められている学校として認められている。

本校は、綿密に計画された広くバランスのとれたカリキュラムを適用して、子どもたちを安全で幸せな環境の下で育てている。

2000年制定のナショナルカリキュラムに従い、個人のニーズに合わせて教育している。子どもたちが到達することを喜び合い、子どもたち一人一人に成就感を味わわせるようにしている。

一人一人が個人として尊ばれる学校であり 子どもたちは、自尊心と他人を大事にする感性を伸ばしていく。職員は、慎重さ、寛容、他人を思いやる態度、周りに対する尊敬、自分の行動に対する責任を伸ばすように機会を捉え例を挙げて教えている。

学校教育の中で、能力があるかないか、門地、文化、性によって差別はしない。

誠意と相互理解、子どもたちの活動を全面的に支援するという基礎の上に、家庭と学校が連携を保っている。地域の強い結びつきの中に我々の学校はある。

養護学校や幼稚園、中等学校とも緊密なつながりを持っている。

社会に役立つ有能な人材になるように精神的にも肉体的にも、知的にも社会的にも情緒的にもしっかり育てていく。

<障害児教育>

何人かの子どもたちは、外からの援助が必要な場合があり、保護者の同意によって教育心理学者のような外部機関からの支援を受ける場合がある。特に学習困難な子どもたちにとっての援助がある。この援助は、小グループ編成の中で行われる。本校の障害児教育の考え方は、外部機関との連携や継続観察の記録や早期発見によりすすめられる。このやり方は、はじめから分っている子も、後から分ってきた子も同じように扱われる。

<宗教教育>

宗教教育と日常礼拝は、キリスト教を基本としている。講話や時事は、聖書から引用される。他の出来事は、そのときの指導や集会で行われる。宗教教育は、西サクセス州の規準に従っている。子供を宗教教育に参加させたくないなら、校長に文書で申し出る。

<子どもの評価>

教師は、子どもたちを絶えず観察し、毎年通知表を保護者に渡す。個別懇談も、一年を通して行われる。保護者は、好きな時間に子どもの成長について相談できる。

<規律(しつけ)>

一般的な規律は大変重要なことであり、学校の姿勢を反映しているため最低限のルールは守らせる。他人に対する思いやりは、生徒と先生の人間関係のもとになるけれども、とりわけ正直、親切、優しさの質は、いつも重要視される。子どもたちは、本校の規則によって観察されている。保護者は、家庭と学校の話し合い(取り決め)により、子どもたちが規則に沿うように支援する。保護者は、子どもたちの問題行動について早い段階から相談できる。

<宿題>

家庭で少しは勉強しなければいけない。低学年は、短い時間でも読書を、高学年は、書き取りや机に向かって自分の勉強をする。6年生まで、算数や国語、そのときどきの課題をやっていくとよい。課せられた日記は、家庭と学校とのコミュニケーションにもなる。



<学校組織>

制服の児童とともに

年齢別で1学級30人、各学年2学級の定員制である。普通は、20分の週23時間授業(低学年)、35分の週24時間授業(高学年)である。休憩と集会は、適当に取る。

<苦情処理>

西サクセス州の苦情処理手続きによる。手続き方法は、学校の事務官から手に入る。

<欠席>

欠席の状況は教育委員会に報告され、学校からも保護者に通知される。

<NCA報告>

KS- 1,2 の修了時の成績は公表され、学校から保護者に通知される。

<制服>

学校で決められた制服はある。

<PTA>

学校や地域のいろいろな場面で協力しあうPTAがある。全員自動的に会員になる。

<事務文書>

永久保存の文書を保管する。保護者は校長に対して開示請求できる。

<性教育>

ナショナルカリキュラムにも定められていて、体育や人間関係、からだの成長について教えることになっている。子どもの発達にあわせて、内容やテーマは毎年変わっている。

1993年の教育重要課題で、保護者が、科学のカリキュラムの中で義務になっている部分から子どもたちに必要な内容を選び出した。この授業をするときは保護者と十分話し合って教頭や校長が参観する。

<体育>

ダンス、水泳、体操、ゲーム、競争のある運動をいろいろ行う。地域のスポーツクラブとの連携もとっている。運動会もある。



裸足でのリズム体操

<課外活動>

チェス、聖歌隊、ダンスやドラマ、リコーダーや美術、スポーツなど広い範囲の活動をしている。体操やフットボール、ネットボール、水泳やクリケットのトーナメントやリーグ戦を近隣の学校と行っている。町の音楽隊の練習もやっている。

調査目的

- (1) 保護者や地域の学校経営に対する協力、参加はいかに行われているか。
- (2) 学校理事会と校長権限の関係はどのようになっているのか。
- (3) 子どもの「規範意識」の育成のための手立ては、どのようになされているか。
- (4) 学校セキュリティ対策の具体的なものは何か。

訪問調査

1 日程

- (1) 概要説明と事前質問の回答
- (2) 校内施設・授業見学

(3) 質疑応答

2 学校側の説明及び質疑応答の概要

(1) 概要説明と事前調査の回答(学校長より)

本校は、開かれた学校(Open Door Policy)で、学校と家庭の連携が、大変強い学校である。保護者は常に来校しており、絶えず相談を行っている。

学校理事会に5人のメンバーを送り込んでいて、環境のことや交通安全のことなどを特に担当してもらっている。"Foot Step"という活動(交通安全母の会のようなもの)があり、保護者が頑張っている。

幼稚園や養護学校そして中等学校とは、相互に訪問しあい緊密なつながりをもっている。常に連絡を取り合っているので、次年度はどんな子どもたちがいるのかとか、反対に小学校に入学した子どもの様子などよく分かる。

地域社会とは相互理解、子どもたちの活動を全面的に支援するという基盤の上に連携を保っている。6年生が最近、"Young Enterprise"(地域学習)を始めた。地域で、働く人の様子を調べる活動をしている。例えば7歳の子どもたちのクラスで郵便局、市役所、政府の役所等について調査する等自分たちのコミュニティの学習を始め、さらに親しみをもってきている。

いろいろな市民としての学習もしていて、当地域は昔からマイノリティーの少ない白人の居住区となっている。大きくなって、これが「世界」だと思ってくると困るので、子どもたちには、様々な文化があることを教えている。その一つに、毎週4つの異なる宗派の教会から交代で来てもらって、聖書的话题を例に集会で話をしてもらっている。自分の村も、世界の人々も、みんな幸せになりますように、という思いである。

入学の時に学力検査をして、毎年チェックして成長の様子を見ていく。

(2)校内施設・授業参観

学校環境

外的環境は、子どもたちは常に広々とした豊かな自然の中で生活している。教室は、廊下で区切られることもなく、各部屋がつながっており異年齢集団でのふれあい・学びが自然とできる。

校舎や教室の色彩感覚がすばらしく、とても落ち着いた雰囲気の内装となっている。

壁面飾りの技術は素晴らしく、子どもたちを廊下に展示されている児童の壁飾り
いろいろな形でほめている様子が、よく分かる。子どもたちの作品も至る所に展示され、誇りを持つように工夫されている。



学校の中心部部分に図書館があり、調べ学習も個々に来て行うことができる。しかも、保護者ボランティアが常駐していて、相談にも乗ってくれる。

セキュリティ対策について

学校、保護者の役割分担は明確である。朝の登校風景からは、保護者が学校まで子どもを送っていることから分かる。また、保護者との連絡体制も整っている。

学校の配置は、芝生で事務室へ誘導されていくレセプション方式になっている。ここから学校に入るには、ドアロックシステムを通り抜けることになる。

運動場は、すべてフェンスで囲まれ、朝、子どもたちが登校した後は、鍵をかけられた入り口によって区切られて外部からの侵入を防止している。

校舎の屋根の下に、CCDカメラが取り付けられている。

学校生活

午前の休み時間に、子どもたちはお菓子はダメだけれど、少しのフルーツなら食べてもいいという約束になっていて、何人かその姿を見かけた。

給食は、かなり以前に廃止され弁当持参に変わっている。弁当は、タッパー式のもので飲み物も、瓶や缶に入ったものは危険なので止めるように規定してある。弁当の置き場所も、教室の前の廊下で、絶えず監視が出来るようにしてあるとのことである。

(3)質疑応答

Q1:子どもの「規範意識」の育成や他人を思いやる心の育成について

個人的市民的健康政策(Personal Social Health Citizen Education)を行う 子どもたちに、自分に自信をもち、意欲を持ち、達成する喜びを味わわせるようにする。子どもと大人の関係もハッピーにする。この政策には、すべてのスタッフが同意し、環境をハッピーにすることを子どもたちに教えていく。

例えば、ドアを開けて自分が通った後にだれかが来たら、その人のためにドアを開けて待つてあげる気持ち。これは、校長であろうと教師であろうと、子どもであろうとみんな同じである。指導において否定的な言葉を使わないようにしている。悪い行いをしても、決して悪いと言わないでどうすればよかったかと尋ねる。また、子ども一人一人を激励し、たとえ失敗してもまた頑張ればよいというふうに励ます。

学校はみんなの学校という意識づけをし、子どもたちの作品を出来る限り多く展示している。みんなの学校ではあるけれど、静かにする必要のあるところはそうするようにはっきりと教える。

Q2:保護者や地域の学校経営に対する協力、参加はいかに行われているか。

家庭・地域・社会との連携は、それぞれが責任をもつ領域のなかで役割分担を明確にし、うまく調和を保ちながら活動している。

保護者ボランティアを、学校組織を構成する一員として学校に来てもらっている。週に半日程度、ボランティアをしてもらっている。以前は、掃除とか、美術の後始末などの協力をして

もらっていたが、今は、教材づくりを手伝ったり、遅れている子の個別指導を手伝ったり、休み時間の監視を引き受けたりと、いろいろな場面で活躍している。教員資格は別に必要なく、ほとんどが自主的に参加してもらっている。

PTA活動も活発で、人的財政的支援をしている。年に数回バザーや不要品交換会などで収益をあげて、学校に寄付している。

さらに、放課後のクラブ活動も、多くの保護者が指導している。たとえば写真とか美術とか、サッカーやクリケットなどである。地域内の交流試合もある。



保護者ボランティアの教材づくり

Q3: 学校セキュリティ対策の具体的なものは何か。

学校にはいるには、ドアロックシステムを通り抜けなければならない。受付と校長室と事務室には、セキュリティーアラームシステムのスイッチがある。学校が休みの時は、いつもアラームシステムで守られている。24時間、監視カメラで守られている。警察への通報システムも完備している。

Q4: 学校理事会と校長権限の関係はどのようになっているのか。

例えば、学校教育目標については職員会で意見を出し合い、まとまったものを校長が理事会に諮る。理事会で議論した後、承認される。理事会が、一方的に何かを命じたりするのではなく、よきパートナーシップを保っている。

Q5: 通学区域と学校選択について

公立学校には区域制があるが、保護者は、地区内の複数の学校の中から、行かせたい学校を選ぶことが出来る。ただ、定員制になっているので、保護者が行かせたい学校を決めて、地方教育委員会に入学の申請をする。定められた優先順位により、定員まで入学を許可する。余裕があれば、他の地区からの入学も認める。本校では、約20%の区域外生徒がいる。

(4) 収集した資料から

契約書

学校と家庭は、以下の契約書にそれぞれが署名して、契約を交わす。毎年理事会でも審議され、毎年、次ページに見られる契約が学校(担任)、家庭(保護者)、児童との間でなされる。

リンドフィールド初等学校

学校-家庭 同意書

リンドフィールド初等学校は、子どもたちが幸福であり自信を持って胸を張っているとき、最高の学びをしていると考えたい。

ナショナルカリキュラムに沿ってがんばる機会を用意している。

この目的を達成するために、私たちは・・・

- ・一人一人の子どもたちのニーズに適切に対応します。
- ・いつも子どもたちがベストを尽くすように励まします。
- ・子どもたちに、自分の周りや他人の周りに気をつけるようにさせます。。
- ・一定の間隔で、子供の成長を保護者に知らせます。
- ・子供が教室で何を学んだかのまとめを渡します。
- ・子供に関するするいろいろな変化を、保護者に遅滞なく知らせます。

担任署名 _____

家庭は努力します……………

- ・子供が学校に行くようにします。
- ・子供が遅刻しないようにします。
- ・欠席理由をすぐ報告します。
- ・懇談会に出席します。
- ・政府の方針に合わせた宿題をきちんとさせます。
- ・子供の教育に関係のあるあらゆる情報を学校に伝えます。

保護者署名 _____

子供は、がんばります……

- ・学校の決まりを守ります。
- ・みんなの持ち物や学校のものを大事に扱います。
- ・礼儀正しく仲良くします。
- ・親切にします。
- ・正直にします。
- ・与えられた宿題をします。

児童署名 _____

学校理事会報告(抄)

保護者向けに発行された2000年度の理事会報告である。

- 1 理事長の談話 (略)
- 2 学校概要 (略)
- 3 各委員会から
 - 総務委員会 (略)
 - 地域連携委員会 (略)

[保護者部会][保護者理事のリスニンググループ][PTA部会][拡大地域部会][広報部会]

カリキュラム委員会

<統一試験の結果>

全員レベル1からスタートして、7歳でレベル2、11歳でレベル4のように2年間でレベルを1つずつあげていく。もし、そのようにレベルアップしなければ、落第させる。

キーステージ1(7歳で受検)において、レベル3に達した子どもたちが以下のような成績を収めた。

	学校平均 レベル2+	全国平均 レベル2+	学校平均 レベル3	全国平均 レベル3
国語(全般)	97%	81%	60%	20%
読む	97%	84%	43%	29%
書く	95%	86%	48%	9%
算数	98%	91%	50%	28%
科学	97%	57%		

英語全般は、キーステージ1では、読み、書き、聴く、スペルが入っている。
キーステージ2(11歳で受検)の成績は以下の通りである。合格者の割合で示す。

	学校平均 レベル4+	全国平均 レベル4+	学校平均 レベル5+	全国平均 レベル5+	学校平均 レベル6
英語全般	98%	75%	75%	29%	
読み	100%	82%	81%	42%	
書き	81%	58%	34%	14%	
算数	97%	71%	42%	25%	3%
科学	100%	87%	49%	34%	

おおむね好成績を収めている。

人事・管理委員会

教職員組織は次ページに見られる構成になっている。

項 目	人数	備 考
管理職	4名	校長、教頭、低学年主任、高学年主任
教 師	15名	準1年、1年、2年、3年、4年、5年、6年各2名
障害児学級	3名	(内1名はパートタイマー)
加配指導員	2名	(全員パートタイマー) 2年、6年に担当
看護婦	2名	(内1名はパートタイマー)
指導助手	12名	保護者ボランティア
事務職員	4名	
営繕係	1名	
監督者	10名	(Midday Supervisor) 保護者ボランティア

準1年:Receptionのこと。5歳児の学級で、主として学校に慣れるための学級。

営繕委員会

経理状況 (Financial Statement)

項 目	予算(単位 £)	決算 (単位 £)
人件費(Employees)	370,302	383,339
所得税 (Capitation)	10,000	9,905
施設管理費 (Premises)	17,340	10,117
交通運搬費 (Transport)	250	121
その他・設備備品費 (Other Supplies)	4,500	12,121
委託費と清掃費 (Agency and Cleaning)	14,500	11,561
収入 (Income)	0	(60)
利息・収益 (Found Reserves)	0	0
利殖 (Accumulating Fund)	0	0
(Totals)	416,892	427,104
標準資金 (Standard Fund)	48,338	34,792

繰越金(Carry Forward)は、£ 53,529である。

PTA 財産

2000年度に£ 5,000、2001年に£ 2,000を寄付として受け取った。あらゆる教育の目的や学校の財源、校庭にベンチやテーブル等を設置するのに、これを使った。

(補足)

- ・給料の基準は、国で決められているが、支払いは学校総予算の中で執行される。
- ・日本では、通常教育委員会等から支払われるものも、学校で執行することになり、経費節減意識は高い水準が保たれる。
- ・企業等からの寄付も受けることも可能で、特にスペシャリスト・スクールに認定されようとする、資金集めは必須となる。

生徒指導(Behaviour Policy)から要約

<基本的な考え方>

本校では、互いに尊敬しあい、気遣いあい、つながり合うようにしていく。学校として善悪の判断を付け、安全や価値についてのよりよい感覚を身につけるような子どもに育てていく。周りの様子から正しく判断できるようになってほしいと思っている。

この方針は、学校理事会と保護者と教職員と子どもたちとで相談して決めたものである。すべての学校のルールは、サークルタイムやみんなでするゲームやロールプレーを通して子どもたちに紹介していく。

それぞれの授業の中で授業の質は、直接生徒の振る舞いに影響する。すべての教員は、学校の指導方針に忠実に従い、これらのガイドラインに沿って仕事をすべきである。

<賞罰>

賞罰は効果的に与えられるものである。言葉でほめたり、出来たことでほめたりする。にっこり笑ったり、怖い顔をしたりする。また、校長先生のご褒美(幼児と1年)をもらえるようにする。学級表彰、例えば好きな外遊びをさせてあげるという方法もある。

<制裁>

よくない行いがあったとき、教師は、極力その理由を聞くべきである。そして、プラス思考で取り扱うべきである。制裁が必要ななら、教師は、子供がしたことに対して適切な一つの方法で制裁する。

<教育的配慮(Informal)>

- ・子どもたちの不適切な振る舞いを理解し、適切な行動を促すために、事実をもとにしっかりと話し合うようにする。

- ・時間をとって、落ち着かせるためにイスに座らせたりする。
- ・遊んでいる間、教師や監督者は側にいるようにしている。
- ・教師によって支援されている遊び時間は仕事です。(もし子供たちが勤務時間に遊びを選んだら、遊び時間の間、仕事に従事せよ)

<規則の執行(Formal)>

青の決まりの本(昼食時の監督者が行儀がいいか悪いかを記録するもの)にVisitと記録されたら、教頭先生か校長先生に送られる。

もし、そのままの行動が続けば、校長先生と問題行動について話し合うために保護者が学校に呼び出されることを子どもたちは知っておくように。

学校や家庭の日常の行動の記録は、保護者の協力で出来ていく。

子どもが、もし乱暴な振る舞いや他の子どもたちや大人に危害を加えるようなことを続けるなら、学校方針の延長上にある行儀マネジメントに変わり、食事を食べさせないかもしれない。

部分的にまたは、一日中子どもを教室から閉め出すことになったとき、特に重大な問題行動については理事会に報告される。

最終制裁は、学校から閉め出すことである。

<運動場の決まり>

休憩時間に好ましい行動を奨励するために、次のようにする。みんなで仲良く、交代でする。ゲームで興味を持ち続けるようにする。勝ち負けを受け入れる。他の子どもたちを仲間に入れる。フェアプレーを理解する。

もし、遊び場での態度が好ましくなかったら、子どもたちに、学校の決まりを思い出させるようにする。どのルールを忘れたのかを尋ねる。そして、子どもたちを残して指導することがある。それは、大人と一緒に歩いて反省する。適当な仕事を与えられて、遊び時間を取り上げられる。職員室の外で立たされる。教頭先生や校長先生の所に連れて行かれる等のペナルティまで決められている。

<休憩時間の監視>

休憩時間の監督者は、模範的に遊び場のゲームに行儀よく参加しているのを励ましたりほめたりするのにプラスのかかわりをする。予期できる問題によって好ましくない行動や、子どもたちが甘やかされることを思いとどまらせる必要があれば、その機会があるだろう。例えば、子どもを連れて心が静まるまで歩き回ることや、心を広くして親しく遊べるように子どもたちに静かに考えさせたりするプラスのかかわり方をする。監督者によって問題があり指導される時は、次のようにする。

- ・大人に連れられて歩いたり プラス思考で話し合う。
- ・優しい遊び方や話し方を思い出す。
- ・落ち着くまで、特別な場所で、または壁の側で立つ。
- ・教頭先生か校長先生の所に連れて行かれる。

よい行いがそうでないかの扱いでマニュアルを定めるために、監督者と担任の間でいつも打ち合わせがある。子どもたちは、監督者と担任のパートナーシップを理解しておきなさい。昼食の始まりで先生達は、監督者に適切な振る舞いをさせるようお願いし、また、ランチタイムが終わったら、先生達に報告されます。監督者は、1/2学期に一度教頭先生と一緒にそのやり方や改善のために研修をします。

<いじめ>

いじめを本校では黙認しない。全職員が、いじめのサインを見落とさないようにし、子どもたちは、担任と子どもたちが気づきたいいろいろなケースのいじめを話す勇気を持つ。ほかの職員とともに自信を持って対処していく。先生達は、いつも重大にいじめを捉え、このような振る舞いを親身に解決する。もし、子供がいじめを続けるなら、教育方針を早い間に適用し、定められた除外が即座に持ち込まれるでしょう。

いじめの犠牲者は、もし必要ならずっと支えられ守られるでしょう。

個人や社会の教育は、互いを尊重し合うこと、個人の考えをしっかりとすること、よい行いに埋もれている適応性を推進するために使われる一つの方法である。いじめに対する先生の考え方や若い子どもたちが安全について面と向かい合って話をできるようにすることを助けるために、マニュアルが幼児部では、ロールプレーやサークルタイムで討議される。安全か安全でないかの活動地図を言葉やイラストで描いたものが、低学年部のやり方である。高学年では、いじめについて話し合い、ロールプレーを用いていじめっ子といじめられっ子の考えを聞き、問題点を話し合うようにする。

<その他のサポート>

個人的な理由のために、あるいは自尊心が欠如しているために、好ましくない振る舞いのパターンを自分自身でうち破れない子が少しいる。これらの子どもたちは、普通のしかり方や排除を越えているかもしれないし、個別の指導が必要かもしれない。担任は、特別チームや人格・健康教育(PHSE)コーディネーターと連携をとる。また、教育心理学者ともかかわる。

<方針の改訂>

職員や校長や理事会により毎年改訂される。

<評価基準>

評価の物差し

- ・すべての職員がプラス思考で熱心にかかわっているか。
- ・静かな環境であるか。
- ・子どもたちは校内で歩いているか。
- ・子どもたちは、遊び時間や昼食時間に肯定的な話をしている。
- ・子どもたちは、自律的である。
- ・子どもたちは、しっかり勉強する。
- ・保護者は、学校のしつけの方針に積極的にかかわる。

—— ベンチマ - キングによる成果（学校経営・教育行政へのヒント） ——

学校経営・教育行政へのヒントを、訪問調査やその時もらった資料から、以下のようにまとめた。

A 学校管理運営(School Management)にかかわって

1 危機管理

送迎は、保護者の責任で行う。低学年は、特に玄関や教室で担任に引き渡す。

毎日学校に送り出すのも、親の責任。無断欠席は、捜さなければならないので、必ず連絡するよう、保護者に求めている。

校庭は、2m位のフェンスで囲まれていて、出入り口は登校完了後施錠される。

玄関はオートロック式のドアがあり、全ての来校者はここの受付を通らないといけない。

休憩時間、昼食時間は、保護者ボランティアが運動場などで監督している。

監視カメラが24時間動いている。

敷地内は、全面禁煙。駐車場の使用も、保護者の送迎には使用不可。

幅広く安全管理が徹底しているように思った。少ない教職員数で広大な敷地と多くの子どもたちの安全を、効率よく管理するように工夫されている。

2 学家連携(Home-School relationship) 保護者参加

指導助手(Teaching Assistant) 8名が、交代で学校に来て、教材を作ったり遅れている子の勉強を見てやったりする。保護者のボランティアで、学期はじめに募集がある。

監督者(Mid-Day Supervisor) 10名が、交代で、休み時間や昼食時間の管理に来ている。子どもだけで遊ばせておくことがないようになっている。

PTAは、全員加入になっている。これは、大変珍しいようで、普通は、任意加入である。

人的支援、財政的支援を行っている。財政的支援は、バザーを年数回開いて、収益金を学校で役立てている。これは、日本で普通にあるPTAと大差はない。

規範意識(しつけ)は、家庭との連携を密にして、いつもダメという考えでなく励ます方向

で指導している。このようにしたら、このような罰があるということまで決めてある。これは生徒指導の考え方の違いであるが、教師も保護者も含めて書かれている。日本の場合の多くは、子どもだけを縛る書き方になっていて、指導より罰則規定という感じが否めない。そう考えると、この学校の考え方やり方は、大いに参考となるところである。

放課後のクラブがあり、主として保護者が指導している。例えば、写真、美術、サッカー、クリケットなどいろいろある。

いろいろな場面に保護者の力を借りて、教師は、子供を教えることに集中できるようになっている。今後、日本でも取り入れられていくものであろう。ただ、保護者の意識改革が大変難しいと思う。

3 入学

地区内にある数校の中から、自分の子供に適した学校を親の責任で選ぶ。

学校は、定員制である。当校は、1学年30人X2学級である。

各学校は、保護者の求めに応じて学校の情報を公開する。新聞にも、全国テストの成績が公示される。

学校を決めたら、地方教育委員会に申請をする。

教育局は、優先順位を考慮して、学校を指定する。

余裕があれば、他の地区の学校からの希望も受け入れる。(当校は20%位いる)

この方法は、これからの日本の社会で大いに参考となるところである。ただ、国民性の違いがあり、日本のように学力のみで価値判断する国民には、かなり難しい。

4 教職員

職員室には、壁際にソファが並べられていて、日本のような机はない。

休憩時間に、全員が戻ってきて、ティータイムとなる。その間、子どもたちは、監督者が管理している。

職員の持ち物は、教室の机やロッカーに収納する。



休憩室でくつろぐ教職員

昼食時、子どもたちは監督者が見ている、職員は休憩する。

職員会議(打ち合わせ?)は、週1回行われている。年数回、方針等の協議がもたれる。

校内で研修会ももたれる(年5回くらい)が、研修機関に研修に出かけることもある。

勤務時間の考え方はシビアなものがあり、休んでいる間は、保護者が子どもたちを交代で監督するという考え方は、一つの参考になる。しかし、国民性の違いから、このまま日

本に導入するのは至難の業であろう

B 学校理事会(School Governors)

1 構成員

保護者理事 5名 教員理事 3名 地方教育局理事 4名 互選理事 2名
町村教育局理事 1名 校長

2 任期

4年毎に改選する。

3 役割

職員会議で練られたものが、校長から提案され、協議する。教育方針も、職員会議で案が作られ、最終的に承認する。

いろいろな企画や決議、相談もする。環境のことや交通安全のことも話し合う。

4 各委員会

総務委員会、地域連携委員会、カリキュラム委員会、経営委員会、人事委員会、施設委員会に分かれて、それぞれが調査し報告書を作成して公開する。

日本では、教育委員会の権限を各学校に委譲すれば、このような形の学校理事会が必要になり誕生するだろう。学校と理事会との関係は、上下の関係ではなく、校長が、仕事がしやすいように責任を持ってきている関係に思える。

C 契約書(Home-School Agreement)

学校は、このような方針で教育を行います、と書いて、校長がサインする。

保護者は、学校の方針に従い、協力します。子供を責任を持って育てます、と書いて保護者がサインする。

児童は、先生の言うことをきいて、がんばって勉強します、と書いてサインする。

このような契約は、日本社会においてはなじみにくいところもあるが、これからの社会では必要になるように思う。大いに参考になるところである。

政策提言

現行の法令を変えない範囲で、改革できることは、つぎのようなことである。

(1) 校長権限に関して

・まず、学校長の任期を、発令時点で明示する。

・学校長は、その期間内でどのようなことをするかを具体的に、可能なら数値目標を上げて

公開する。

外部評価を入れて、その達成度を評価する。

(2) 人事にかかわって

校長の計画に対して、必要な特性を持つ人材を選べるようにして、人材の有効活用を図るようにする。従って、現在のような1校何年というような合意事項は、廃止する。

(3) 学校選択について

小学校なら2～3中学校単位程度、中学校は市町村単位程度から選択できるのがよい。

学校の特色をいろいろな方面から公開して、保護者の選択とする。ただし、学校は定員制とし、途中転校は原則認めない。校舎建築も、定員制なら長期計画に合ったものが作れる。

学校指定は教育委員会が行い、機械的平等意識は捨てる。保護者の希望を優先して、基準に従って割り振る。

(4) 開かれた学校のイメージを、物理的な開放から情報の開示と考え直し、学校敷地をフェンスで囲って危機管理を徹底する。

(5) 契約の必要性

価値観が多様化してきた現在において、本校の指導はこうにします、と文書で公開し、保護者もそれを確認するサインが交わされる必要がある。特に、生活指導については、その必要性を感じる。また、宗教に関することも、何か取り決めが必要である。

英国教育改革調査報告書

発行 平成14年3月

発行者 三重県教育委員会

連絡先 三重県教育委員会事務局教育政策課
教育行政システム改革推進室

〒514-8570

TEL 059-224-3008

FAX 059-224-2319