

プラムクロフト初等学校 (Plumcroft Primary School)

訪問日時：平成 15 年 11 月 4 日(火) 8:40～16:00

説明者：シャロン・ハロウズ校長(Dame Sharon Hollows)

アン・ロバートソン副校長(Ms. Am Robertson)

マリア・テラー(Ms. Maria Taylor) [= Special Needs Coordinator]

ディーナ・ゲラム(Ms. Dena Gilham) [= Home School Liaison]

ベティ・ウェストン理事長(Ms. Betty Weston) [= Chair of School Governing Body]

事前調査

- 1 名称 プラムクロフト初等学校(Plumcroft Primary School)
- 2 所在地 (住所) Plum Lane Plumstead London SE18 3HW
(電話) 020-8854-1308
(URL) <http://www.schoolsnet>.
- 3 代表者 シャロン・ハロウズ校長(Dame Sharon Hollows)
- 4 概要等
- 学校 -

1 学年 3 クラスのプラムクロフト初等学校(全部で 21 クラス)は、1903 年設立の歴史ある学校である。グリニッジ地方教育局(LEA)の管轄で、幼稚部(nursery classes 3～5 歳)と小学校(primary schools 5～11 歳)が併設されており、かつては、中等学校(secondary schools 11～16 歳)も併設していた。

3 歳から 11 歳の児童 540 名ほどが就学しており、そのうち幼稚部(3・4 歳)には、58 名(午前と午後、各 30 名の定員)が在籍している。地域的には人口の約 60 パーセントが少数民族で構成されており、在学する児童は、西アフリカやソマリアなどからの移民が多く、当校児童の 40 名近くが難民である。入学してくる子どもは年齢に比較して言語能力が低いという実態がある。

一方、教育水準監査局(OfSTED)の監査結果によると、校長が卓越したリーダーシップを発揮しているとともに、学校理事会もよく機能しており、各々学校の将来的な発展に向けて役割を果たしている。また、幼稚部の教育において子どもたちが学校教育へうまくスタートが切れるように支援する取組が評価されているとともに、職員の連携・子どもたちの個々の成長への支援についても優れていることが報告されている。一方、課題は、「児童の出席率の更なる上昇への取組」が挙げられている。

シャロン校長

シャロン校長は、2002 年 9 月に現在のプラムクロフト初等学校に赴任しましたが、それまでは、ロンドン東部ニューハム地区にあるイギリスで最もレベルの低い小学校とされていた公立カルバートン初等学校の校長を務めていました。シャロンさんは、志願してその校長となり、5 年で不登校・授業崩壊を一掃し、子ども達の生き生きした表情を取り戻す学校運営を成し遂げました。全国一斉テストで国語・算数・理科の平均点が 300 点満点中 44 点であったのを 282 点にまで上げました。

シャロン校長(当時 41 歳)は、2000 年 3 月に最も改善された小学校の校長として、

ブレア首相から表彰されるとともに、2001年6月、ロンドンのバッキンガム宮殿で行われた大英帝国勲章授与式において、教育部門で女王からナイトの位に当たる称号（勲章）を受けました。

カルバートン初等学校（6学年で15クラス。1クラス平均25人の学校）での特筆すべき実践は、次のような取組でした。

まず、子ども全員の保護者と「家庭と学校の契約書」を交わしました。一人ひとりに合わせた目標を設定するほか、生活の基本を守ること、親が宿題を見ること等、教育への親の参加を求めました。また、保護者達がボランティアとして、学校教育現場への直接の参加をも求めました。

次に、教育の補助要員としては、TA（ティーチング・アシスタント）とLSA（ラーニング・サポート・アシスタント）を置きました。また、学習についていけない子ども達のために、国語と算数は能力別にクラスを再編成しました。校長は毎朝、保護者達に手を引かれ登校する子ども達を迎えます。授業開始後も校内を精力的に見て回ります。そして、自分で工夫した授業チェックシートを使って、授業の評価は必ず教師本人に伝え、指導助言しました。設備や教室のレイアウトを、一人ひとりの子ども達が大切に思われていることを感じさせる様に、改造もしました。

時間割を工夫し、国語と算数は毎日1時間以上必須とし、集中力の高い午前中に集め、午後は図工や体育などの興味を持ちやすい科目を配置しました。そして、水曜日の午後に設けられたサークル・タイムを正規の授業に組み込み、毎週プロの芸術家やスポーツ選手を呼び、子ども達にプロの技術に触れさせ、学ばせました。その謝礼は学校の予算から支払われます。

職員会議は、週一回放課後に教室で開き、校長が主宰しました。教師23人と授業補佐30人（女性が多い）が校長の周りに座り、共通の問題を討議しました。校長は精力的に自ら面接して有能な人材をスカウトし、教師ほぼ全員を入れ替えることとなりました。

学校の経費は、政府からの給付金で賄われます。その用途は校長に任されていて、自ら立てた予算を学校理事会（教師・親・住民の代表、地方教育当局関係者で構成され、学校運営の総てを監視する。予算人事を決定する最高機関。約10人の構成員には女性が多い。）に提出し、説明・討議・決定する仕組みになっています。

さらに、教師が授業に専念できるように、ラーニング・メンターを担当する教師を別に任命しました。ラーニング・メンターは毎朝校門に立ち、遅刻した子ども達を見守ります。朝から下校まで子どもの様子を観察するとともに、問題を抱えている子どもをサポートし、家庭訪問も含めて問題解決に当たります。何時でも教室に入れるのは校長とメンターだけとし、学習と精神的なケアとははっきりと分けました。メンター制を敷いて4年で不登校・いじめをなくすことで成果を挙げました。

イギリスの校長の権限は想像以上に大きく、これをフルに活用したシャロン校長の行動は、一つひとつをとれば奇想天外のことはないが、まとめてこれだけのことを実行できる熱意を持続するのは容易なことではないと言われています。

「～シャロン校長の学校改革～」

（NHK スペシャルのVTRより）



ブラムクロフト初等学校での体育の授業の様子]
（セミプロサッカー選手の指導）

(注釈) 1997年政権についたブレア首相は学校教育を最重点項目に挙げ、地域格差の是正、教育予算の拡大を打ち出した。なかでも教育に成果主義を取り入れ、改善に成功した学校には予算を多く配分するようにした。公立学校は6年間隔で(問題があれば、もっと多く)政府の検査を受ける。検査に落第した公立校は改善の為の猶予期間を与えられるか、もしくは学校の運営を他の政府機関に移転される。最近ではその改善の実務を民間企業に委託することが多くなった。

調査項目

- 1 校長のリーダーシップを発揮した学校経営について
- 2 教育水準の向上や個々の児童に応じた指導方法について
- 3 学校と家庭・地域との連携のあり方について
- 4 学校と理事会の関係について

訪問調査

- 1 校長のリーダーシップを発揮した学校経営について(シャロン校長との質疑応答より)

(1) 校長としての基本姿勢及び心構え

リーダーシップを発揮し、困難な課題に向かっていくためには、次のような姿勢や構えが必要である。

周囲の人を信頼すること(信頼できる職員の確保)

チームの一人として働いているという気持ちを職員に持たせること

自分に厳しく、かつ自分の人生観を大切にすること

物事を梓にはめて考えず、クリエイティブであること

ある危機に対して、少しゆとりを持って対処する心構えを持つこと

- ・戦略的な時間(考える時間)をとっておく

- ・「自分が」と考え過ぎず、スタッフの考えを聞く

ユーモアセンスを持っていること

教育界以外の人と接する機会を意識的に持ち、話をする(特に行政や実業界の人達からは「仕事の効率化」や「有能な事務処理法」等で参考になる)

地方教育当局(LEA)や子ども達の両親に対して、ときに頑固で強気な態度で臨むこと(正しいと信じ実践していることの説明責任を果たす)

そして、

心身ともに健康であることを強く意識し、睡眠や運動の時間を確保すること

(2) 「めざす学校像」と「校長の学校経営方針」の共有化

「めざす学校像」と「校長の学校経営方針」については、全ての職員の思いや考えを聞いたうえで校長としての方針を発表し、しっかり説明しながら理解してもらうことに努めている。トップの考えだけではうまくいかなかったり、ベストなものでないことが結構ある。そのために、テーブルをはさんだ会議ではなく、職員一人ひとりとの対話や全職員による話し合いを重ねている。その話し合いの際には、「子ども達にとってベストな状態にしてあげよう」をキーワードにしている。職員の中のグッド・アイデアは積極的に共有するよう心がけている。また、リスクを恐れず挑戦すること、間違いは素直に正すことを全職員に働きかけている。

(3) 職員の職能開発

全職員が、経験だけでなく、やる気と学習・向上意欲があり、子どもが好きであること。そして、貧富の差や国籍等の違いで差別せず、全ての子どもに対して愛情を持って接することができなければならない。この条件を備えた最良の職員を継続して持つことが必要である。そのために、職員の資質を向上させ育てる（能力開発）責任が校長にはある。

まず、校長や副校長だけが重要な仕事を多く持つのではなく、できるだけ職員に仕事を責任分担している。力量のある職員にはより一層の工夫を求め、そうでない職員には、自分で研究することはもちろん、他の職員に尋ねることを求めている。つまり、文化的にお互いに学び合おうという雰囲気大切にしている。それは、職員間だけでなく、保護者や校外の学校関係者に対しても同様である。

次に、子ども達のニーズに合わせて教える事が大切。やはり授業が面白いと子どもは集中する。校長として、アドバイスを積極的にしている(シャロン校長の思いが多く含まれている教育水準監査局(OfSTED)監査官が使う授業チェックシート【参考 p.79】を活用)。

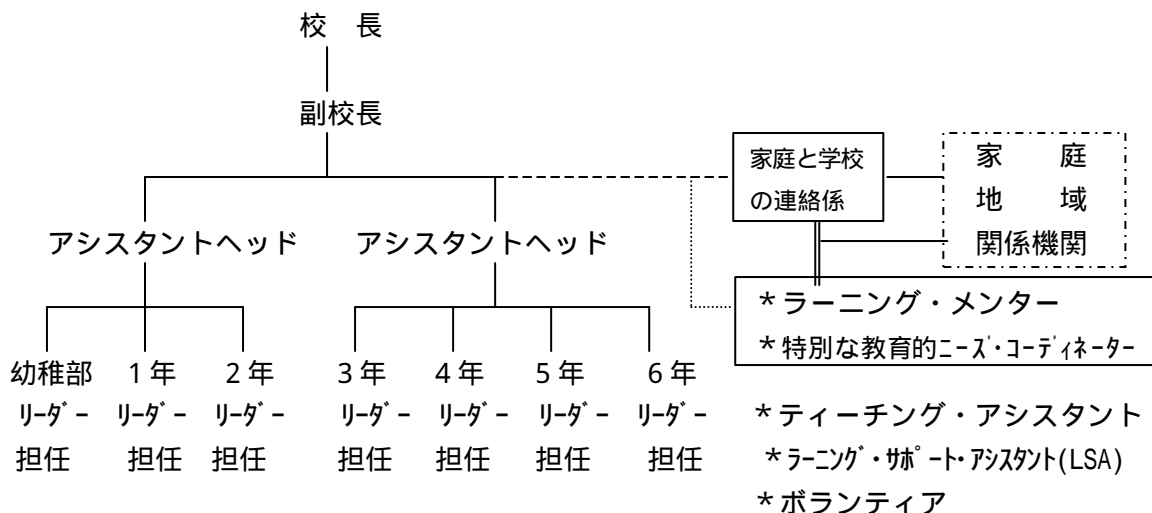
若い先生、未経験の先生は、大学との提携で実習生時からのつながりが強く、実習時から関わっているとその先生の大体の力量が分かるものである(初任者は、自治体による研修[職能開発コースなど]を受けることになっている。)

(4) 学校運営組織と職員配置

学校運営組織としては、上部層として、校長、副校長、そして、アシスタントヘッドが2名いる。アシスタントヘッドの1人はファウンデーション・カリキュラムと第1～2学年(5～7歳)のキーステージ1(KS1)を担当し、もう1人は第3～6学年(7～11歳)のキーステージ2(KS2)を担当している。そして、その下に中間管理職として、カリキュラムリーダー(算・理・読み書き・ICT・DT[デザイン・テクノロジー]・クラブ活動)がいる。彼らは、学年リーダーでもある。

また、1学年3クラスあるが、同学年3人のチーム制を重視している。同学年の学習計画をパソコンで共有したり、次年度も活用できるように省力化を図ったりしている。

職員配置については、担任以外に、特別なニーズのあるクラスや若い教師のクラスを中心に、ティーチング・アシスタント(TA)やラーニング・サポート・アシスタント(LSA)を置いている。障害のある児童に限らず、幅広く特別な教育ニーズのある子どもについては、特別な教育的ニーズ・コーディネーターも置いている。また、基本的に、教員が授業やその準備に専念できるように、子どもの精神的ケアを主な任務とするラーニング・メンターや「家庭と学校の連絡係(Home-school Liaison)」を配置している。



さらに、昼休みは、ボランティアの 10 名が子どもたちを監督し、教員はスタッフルームで昼食を摂ったり、打合せをしたりしている。

勤務条件を整えることは、学校だけで対応できないことも多く、政府が、例えば、教員支援スタッフを比較的安い給料で雇い、コピーや昼食費徴収などの事務処理を任せるなどの施策を進めている。

職員の意欲は、勤務条件の整備とともに、仕事のエンパワメントによる成功体験や目に見える成果によっても高揚している。

職員の雇用については、通常、校長が情報を集めてアプローチし、本校への赴任を説得することになる。事務スタッフについては、教育界以外の人からの照会を受けて決定することもある。

2 教育水準の向上を目指した教育課程の編成と個に応じた指導方法について

(シャロン校長・アン副校長・マリア特別ニーズコーディネーターとの質疑応答より)

(1) 教育課程の編成

副校長と話し合い、時間割や教育課程に大変気を配っている。今、イギリスでは、ナショナル・カリキュラムに沿って、読み書きに重点を置いた指導がなされている。1日に5時間あるが、朝はリテラシー(読み書き)中心の学習が行われ、休憩後、基礎カリキュラム(foundation curriculum)を行い、その後、計算中心の算数学習を行う。そして、休憩をはさんで基礎カリキュラム(foundation curriculum)の学習を行っている。このように、読み書きと計算の学習は、毎日集中しやすい午前中に行っている。

午後は、週に2回、科学とITの授業がそれぞれ行われ、地歴、音楽、体育、PHSE(personal health social education)と呼ばれる社会と公民と保健が合わさったような学習も行うことになっている。ITの学習は、各学年で週に最低1回はコンピュータ室を活用した授業が行われ、1年生からワープロやグラフ、お絵描きなどを行っている。

ナショナルカリキュラムは小学校1学年から定められており、ナーサリー・レセプション(入学前の幼稚部)はファウンデーションカリキュラムがある。ナショナルカリキュラムは、政府から指針(基準)が示されるので、教員がそれに沿って学習計画を立てる。

学習時間は、1日の授業時数をこれまでの4時間から5時間に変更した。朝を早め、昼休みも10分短く(50分)した。〔学校は、全学年8:50~15:15〕

(2) 個に応じた指導方法

これからの子ども達は学力(いわゆる基礎学力)が高いだけでなく、「クリエイティブ」(創造性)が必要。「クリエイティブ」が高いと基礎学力も向上する。そのために、子どもがベストな状態で、個々の子どもの実態に合わせて、「ビジュアルに」「自分の耳で聞いて」「動作を入れて」指導することを心がけている。

そして、やはり子ども達のニーズに合わせて教える事がとても大切と考えている。学習内容や習熟度に応じ、補助教員を有効に活用した多様な指導体制が必要である。そのとき、ティーチング・アシスタント(TA)が担任にアドバイスすることも含めて、指導方針を指導者間でしっかり話し合っておくことが大事である。

ラーニング・サポート・アシスタント(LSA)は、若い先生のクラスだけでなく、幼稚部の子どもたちや特別な教育ニーズのある子どもたちも世話している。彼らは有給で雇われ、現在約20人いる。個に応じた学習指導や生徒指導を行い、幼稚部においては、幼稚園教諭にあたる職員(nursery teacher)と保育さんにあたる職員を補助している。〔日本の介助員の任務も担っている。〕

また、情緒的な不安を抱えた子ども達にカウンセリングを行い精神的なケアを専門とするラーニング・メンターのほか、家庭をはじめとする外部機関とのつながりを担当する役として、家庭と学校の連絡係〔Home School Liaison〕の職員がいる。これらは、シャロン校長が前任校勤務の際に、考案したものである。〔教育技能省（DfES）は、その役職の重要性を認めており、他校にも広めようとしている。〕



〔プラムクロフト初等学校 1 年生の授業〕

彼ら（ラーニング・メンター、家庭と学校の連絡係）は、まず、子ども達が入学したとき、個別にインタビューを行い、個々の子ども達のニーズをできるだけ深く把握する。また、英国では、小学校入学後 7 週間以内に「小学校入学時評価」が義務付けられており（参考 p.73）この結果と先のインタビューの結果をもとに、個別の指導計画が作成される。

特別な教育ニーズ対応としては、特別な教育的ニーズ・コーディネーター（SENCO）が配置されている。コーディネーターは、専門研修を受けた教員であり、通常のクラスにいる特別な教育ニーズがある子どもたちへの指導方法を中心に、一般教員に指導・支援している。対象となる子どもは、心身的な障害がある子どもだけでなく、英語を母国語としない少数民族の子どもたちや難民と言われる子どもたち等もあり、継続的に個別懇談等を行っている。担任はもちろん、ラーニング・メンターや家庭と学校の連絡係との連携が欠かせない。

3 学校と家庭・地域との連携について

（1）家庭と学校の連絡係（Home-school Liaison）（連絡係：ディーナさんとの質疑応答から）

学校と家庭との連携については、先にシャロン校長が述べたとおり、家庭と学校の連絡係〔Home School Liaison〕は重要な任務を果たしていると思う。授業は行わないが、子どもだけでなく、家族の人達のカウンセリングも行い、外部の地域機関とのつながりを拡大する役割も担っている。それは、登校した後の時間を使って、「コーヒーを一緒に」という感覚で保護者（両親）とも面会し、必要に応じて保護者に対する研修コースを設定していくのである。これは、保護者の学習機会を拡大するという意味もある。

家庭と学校の連絡係〔Home School Liaison〕は、基本的に、中央政府から補助（支援金）を受けている学校に雇用されている。今、実験的事業であるが、急速に広がりつつあるようだ。（中央政府は、今、正式な資格にしようという動きになっている。）

私の経歴は、まず、親であること、前職は美容師であり、そこでコミュニケーションスキルを学び、子どもを産んでから保母（nursery nurse）の資格を取っている。そこで発達期にある子どものことを学んだ。困難校では、連絡係〔Home School Liaison〕が 2 名いる例がある。雇用については、資格不要であり、経験が重視される。

私の場合、ラーニング・メンターも兼ねているので、いじめに対する研修会やカウンセリング講習に進んで参加している。今、カウンセリング講習をもとに、特別な教育ニーズが必要な子どもに対して個別面談もしている。

地域機関とのつながりとしては、主に保護者をサポートしてくれる関係機関。例えば、職業斡旋所や地域コミュニティカレッジ、各種問題支援機関〔ドラッグ、アルコール、難

民等）、社会保障サービス機関などである。

地域としての特別な組織（自治会）はない。当地域で、教師が夜に家庭訪問することは非常に危険を伴い、社会保障サービス機関が主に担当することになっている。

（２）家庭と学校の連絡会（アン副校長との質疑応答から）

日本のPTAのような組織（家庭と学校の連絡会）はイギリスにもある。両親が学校へ来る機会が増えるので大切にしている。特に、本校の保護者は、自分自身が幼少の頃、学校生活であり良い経験をしていない方々が多いからである。活動としては、「夏祭り」等の催しや「バザー」等の資金調達の活動が主である。しかし、これらの活動の中心は、それほど課題のない保護者が中心となっている。したがって、家庭と学校の連絡係〔Home School Liaison〕の職員が、これらの活動に積極的に参加できない方からの相談を受けている。それは、何らかの、学校や先生に対する懸念がある場合とか、自分自身の経験から学校に対する否定感がある場合が多い。その職員は、学校の先生ではないので、話がしやすいようである。（保護者専用の部屋もある。）

（３）学校と家庭の協定書（シャロン校長との質疑応答から）

本校では、入学時に、学校と家庭との約束事がある。学校と家庭との契約事項（合意事項）のような協定書（参考 p.81）である。例えば、時間通りに登校すること、宿題をきちんとすること、ご両親に期待すること等である。これらのことが守られない場合は、まず電話連絡を行う。また、毎朝顔を会わすことが多いので、そのときに口頭で伝えるようにしている。



〔シャロン校長を囲んでの聞き取り調査〕

4 学校と理事会の関係について（理事長との質疑応答より）

本校の学校理事会は、現体制が整うまでは、校長を含め理事会としての機能が適正に果たせていなかった。そこで、理事長も校長も交代することになった。いわゆる地方教育当局（LEA）が関与しなければならない事態となったので、私（ベティ理事長）も校長も地方教育当局（LEA）に任命された形となっている。

私は、これまで学校理事としての経験が15年であり、過去に保護者として学校理事に加わったのをスタートとして、幾つかの学校理事を経験し、ある中等教育学校の理事長も経験してきた。地方教育当局（LEA）の会議に出席したり、理事になるための研修会に参加したりもしてきた。

理事は完全ボランティアである。電話代や旅費も出ない（最近、交通費や事務経費の手当が認められるようになったそうだが）。しかし、公的責任があり、権限も持たせてもらっている。何のために引き受けているかと言えば、「コミュニティ精神」である。

役割は、校長が主に学校の運営・予算執行であるのに対し、理事会は、主に全体の運営・人事である。学校の管理運営にあたる意思決定機関とも言われる。それに対し、校長は執行機関とも言われている。言いかえれば、LEAや校長だけに任せておけないという意味があるのかもしれない。（参考 p.70）

理事会は、学期毎に最低1回開催されることになっているが、全体会は概ね4回行われている。加えて理事会は各種委員会（財政・人事・カリキュラム・規律・苦情・健康安全・児童保護など）に分かれ、必要に応じて開かれる。会議の事項書等の作成は、理事長である私

が行っている。事務局長を兼ねているようなものである。しかし、必要に応じて、理事会は校長に報告書の提出を求める。(シャロン校長いわく、「結構大変!」〔笑〕)

理事会の構成は、保護者の代表〔全校保護者による投票〕5名、LEAの代表〔LEAが任命(地方議員等)〕5名まで、教員の代表2名、職員(サポートスタッフ)1名、地域の代表5名、校長である。当校は、私も校長もLEAに任命されており、全体で17名になる。通常17~21名で、理事長は2名いるところもあるが、ブルックリン初等学校は1名。理事長は理事会で選出される。私は、LEAから理事に任命されただけであり、理事長は理事会で決まった。私は、シャロン校長の学校経営を信頼し、高く評価している。

まとめ

ブルックリン初等学校に足を踏み入れると、シャロン校長が、優しい笑顔で子どもたちを出迎えてくれた。そして、学校案内が始まった。まず、ボランティアスタッフやサポートスタッフがたくさんいることに驚いたが、それぞれの役割分担を徹底している様子が見えてきた。また、教室での学習風景で印象に残ったのは、ほとんどのクラスにおいて、座学がなされて



〔作業学習の様子〕

おらず、教室の一部分に子どもたちを集めていたことであった。工夫された教材や指導方法によって、教師や子どもたちに多様な動きがあり、どの子どもたちも、興味・関心を持ちながら学習に集中していたのである。さらに、シャロン校長やアン副校長から、すべての授業内容、教師の癖などを説明していただいた。「今、の学習内容において、の理由から、さんを取り出し指導(習熟度に応じた指導)している。」という具合に。

次に、協議に入ってからシャロン校長は、話す人の顔を凝視しつつも、回答は、できるだけそれぞれの担当職員にさせるという姿勢が見えてきた。つまり、「周囲の人を信頼すること(信頼できる職員の育成)」や「チームの一人として働く意識」など、リーダーシップを発揮している姿を目のあたりにできた。

協議内容は、前述の報告のとおりであるが、まとめると、学校の活性化にとって、「教育課程の工夫」及び「教員の指導力向上」、「学校経営の充実」はどれをも欠かすことのできない重要な要素である、ということである。そして、それら1つ1つの具体策を実際に見聞できたことは、大変収穫があった。そして、職員に溶け込みながらも、輝いているシャロン校長が印象的であった。

