

英国教育改革調査団からの提言

当教育改革調査団が実施したベンチマーキングの成果をもとに、本県が目指す「学習者に視点を当てた教育」に向けた具体的な取組の方向性について、次のような参考点が見出された。

県教育委員会をはじめ、市町村等教育委員会や学校現場を対象に、以下のことを提言する。

今後の三重の教育に向けて

提言1 . 活力ある質の高い学校経営と説明・結果責任の強化

提言2 . 学校におけるリーダーシップの強化

提言3 . 教員の質的向上と職務内容改善

提言4 . 子どもたちのニーズに応じた多様な教育形態の推進

提言5 . 地方博物館・美術館の活力ある運営

提言1 活力ある質の高い学校経営と説明・結果責任の強化

英国においては、政府からの独立性が保たれた教育水準監査局（OfSTED）による学校監査が行われ、学校経営全般にわたる監査結果として、その学校の「優れている点」や「改善すべき点」が公表される。監査内容は、教科指導やカリキュラム・生徒指導などの教育の質、児童生徒の学習状況、学校の管理運営やリーダーシップの在り方等に関する細かく具体的なものである。それらは、基本的に評価シートを用いて行われる〔参考 p.64,77〕。また、全国テスト（7歳・11歳・14歳）の結果が学校別全国成績一覧として公表される。

学校においても、教員による評価として学習到達度評価を年1回は行うことになっている。また、通常、学校では、上記の学校監査内容に加えて、子ども達の満足度や成長の様子にねらいを定めた学校自己評価が行われるとともに、学校理事会での学校評価が行われている〔参考 p.14,70〕。

これらの取組は、ナンバー・ワンの学校になるために単に競争原理・市場原理を導入しているのではない。全国的な教育水準の向上や学校の自主・自律のもと学校を活性化して信頼される学校づくりを推進するためである。そこで、保護者と学校をはじめ、地方と中央、官と民など様々なレベルでの連携や協働も重視されている。〔地方教育当局（LEA）の学校支援、新しいタイプの中高等学校（参考 p.68）、ピーコン・スクールやスーパー教員による他校への支援（参考 p.12,28,46）、ボランティア・スタッフの活用など〕

一方、学校には、学校理事会と相補いながらも一定の権限が与えられ、校長のリーダーシップを発揮した質の高い学校経営を求めている。つまり、外部の評価・指摘に対して応えられるだけの学校経営システムや特色あるカリキュラムを、自ら構築・改善していくことがすべての学校に求められているのである。

そして、保護者から信頼を集めている学校は、リーダーシップの発揮や管理運営、教員の指導力向上等において優れていることが証明されている。

そこで、本県における取組として、以下のことを提言する。

【 これらは、提言2・3・4と関連するものである。 】

校長自らが「めざす学校像」を示し、教職員との対話を基に共有していく。そして、児童生徒や保護者の視点に立ちながら目標実現に向けた取組を進め、客観的な評価により改善活動を継続していくというマネジメント手法を全ての学校で早期に導入することが必要である。

学校の活性化などを目的に、公立学校の管理運営に保護者や地域住民が参画し、特色ある学校づくりを推進することが有効である。中教審答申（2004.3.4.）にある「地域運営学校制度」〔参考 p.3〕は英国の学校理事会をモデルにしており、評価体制の整備を視野に入れた「パイロット校」を設置していくことは、県内の学校の活性化という面でも有効である。

学校経営全般にわたる説明・結果責任の強化を図り、学校教育活動の改善に資するためには、地域住民等による学校外部評価や全国標準学力テストを積極的に取り入れることが有効である。また、保護者や地域住民から多くの協力を得るためには、学校評議員制度の充実をはじめ、必要と判断される学校情報の共有化を進める必要がある。

質の高い教育を提供していくために、学校現場に、「家庭と学校の連絡係 (Home-school Liaison)」〔参考 p.37,39〕やボランティア・ティーチャー等のスタッフを積極的に導入することが有効である。

〔注釈〕地域運営学校

2004年3月4日に、中央教育審議会が河村文部科学相に答申した制度で、保護者や地域住民らが非常勤公務員の学校運営協議会の委員として学校運営にかかわり、校長が示す教育内容や予算、教職員人事など学校運営の基本方針を承認する。主に、小中学校での導入が想定されており、人事で教育委員会に希望を伝えることも可能としている。一方、学校運営がうまくいかない場合は、委員の解任や協議会の解散もあり、設置判断は教育委員会にある。〔英国の学校理事会をモデルにしている。〕



〔聖メアリー・ラドクリフ・アンド・テンブル中等学校にて〕

提言2 学校におけるリーダーシップの強化

英国政府は、2002年に、新たに教育改革の基本方針として「学校における強力で効果的なリーダーシップの確立」を発表している。特に、総合制中等学校改革においては、学校運営に関する分権化と権限委譲（初・中等学校及び地方教育当局の裁量拡大）学校管理運営における柔軟性や教員の動機付け（意欲化）強化等の推進をうたっている。その具体的な実践が、今回訪問したプラムクロフト初等学校やバクスレー・ビジネスアカデミー等での取組に見られた。

そこで、本県教育行政機関や学校現場における取組として、以下のことを提言する。

英国では「学校管理者のための全国基準」が策定されており、職業人としての教師に求められる基準や教育の質的改善等を効果的に実行するために必要な専門の知識、技能、特性が説明されている。本県においても、リーダーに求められる基準要件を作成・活用し、校長をはじめとするリーダーとしての自覚を促す。また、資格認定をめざした管理職候補者研修を導入することがリーダーシップの強化に有効である。

校長が「めざす学校像及び求める教職員像」を示したうえで希望する教職員を募集する、校長の意向を尊重した教職員人事システムや、教職員のフリー・エージェント（FA）制度（採用後10年以上等の条件のもと、希望する教職員が現任校長の理解を得たうえで、自分の得意分野や意欲を表明し自分を求める学校を募る。そして、各校長が欲しい人材を指名し、当事者間で合意をすれば異動が内定する制度）を積極的に導入することは、校長のリーダーシップ強化に有効である。

聖メアリー・ラドクリフ・アンド・テンプル中等学校やバクスレー・ビジネスアカデミーのような教職員数が50人を超える大規模校では、サブリーダーやミドルリーダーが重要な役割を果たし、プラムクロフト初等学校のような中規模校では、プロジェクトチームが効果的に機能していた。この事例のように、管理職がリーダーシップを発揮し、めざす学校像の早期実現や学校教育諸課題への迅速な対応のために、各学校は弾力的かつ効果的な校内組織体制を構築していくことが必要である。

一定の基準に基づいて作成された評価シートを活用しながら、管理職や教員同志による授業評価・支援を継続的に行うことや、OJT（日常職務に基づいた対話・訓練）を積極的に取り入れることは、校長の責任として自覚することが必要である。

スクールリーダーシップの重要な資質・要件

- 1 明確なビジョンと目標意識
- 2 学校改善への継続的な意欲（そして学業成績を厳しく追及する姿勢）
- 3 戦略的な計画力及び学校の持つ向上心や目標を反映した評価
- 4 職員にも児童生徒にも好ましい影響を与え、やる気にさせる模範的な存在
- 5 効率的なチーム編成
- 6 教育課程、評価、教育学における十分な見識と変革を促すリーダーシップ
- 7 個々の児童生徒・職員が大切にされる公正・公平な学校運営
- 8 学校間における効果的な協力関係及び関係機関との幅広いネットワークの構築

【教育技能省（DFES）の資料より】

シャロン校長の紹介



〔土橋教育長とシャロン校長〕

シャロン校長(プラムクロフト初等学校長)は、前任校の公立カルバートン初等学校長時代に、卓越したリーダーシップを発揮して、学習、生活指導両面において最も困難な状況にあるといわれた学校を、わずか5年間でトップレベルの学校へと生まれ変わらせました。

それは、数多くの課題に対して、教職員や保護者、教育行政関係者等との話し合いを重ね、慣例にこだわらない創造的・具体的な手段を次々に導入した成果です。

その結果、41歳の若さで、エリザベス女王から学校長としては異例のナイトに値する称号を授与されました。日本では、その改善過程がテレビ放映され、関係者から注目が集まりました。

【詳細は p.34】

【シャロン校長(プラムクロフト初等学校)語録】

学校教育活動に係る意思決定は、全ての職員の意見や思い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共通理解を図るよう努めている。

職員が学んだり、実践を積み重ねたりしたことを、次の実践、次年度の実践に継続して生かすことが重要であり、そのようなシステムを築いていく責務がある。(個人、単発の実践は無駄が多すぎる。)職員にチームの1人として働いているという気持ちを持ってもらうこと。

「子どもたちにとってベストな状態にしてあげよう」をキーワードに、職員との話し合いを多く持っている。進んで話し合う場を持ち、文化的にお互いに学び合おうという雰囲気を作った。それは、職員間だけでなく、保護者やその他学校関係者に対しても同様である。職員や学校関係者の中のグッド・アイデアは積極的に共有するよう心がけている。

教育に一番欠けている「リスクを恐れず挑戦すること」、「間違いは素直に直すこと」を率先実行するとともに、職員に働きかけている。

貧富の差や国籍の違い等で教育条件に差が出ることや、教員の指導力不足で子どもたちが不利益を被ることは厳に慎まなければならない。

リーダーは、教員を育てる責任がある。指導方法については、子どもたちのニーズに合わせて教えることが大事。リーダーとして、授業のアドバイスを惜しみなくしている。

子どもたちは、学力(いわゆる基礎学力)が高だけでなく、「クリエイティブ」であることが必要。「クリエイティブ」の質が高いと基礎学力も向上する。もちろん、リーダーもクリエイティブであること。

保護者やLEA(地方教育当局)に対して、時に、固い信念を貫く。

ある危機に対して、ある意味、全身全霊ではなく、戦略的な時間(考える時間)をとって対処したり、スタッフを信頼して仕事分担したりすることも必要である。

等

提言3 教員の質的向上と職務内容改善

英国では、正規教員になるまでに教育実習の時間を多く割り、経験を重視している。そして、教育実習での力量が正規採用に影響を及ぼしているのが現状である。教員になってからは、管理職も含めて自主研修が重視されている。そこで、教員は、明日の授業のために教材を工夫したり、指導方法等について仲間や先輩教員に相談したりすることが多い。

今年度からは、管理的事務を支援スタッフがすることにし、教員がより本来の職務に専念できるよう改善されたこと〔参考 p.27,85〕によって、さらに自主研修が活発化している。また、管理職においては、資格認定のための「国立校長養成大学」が2002年に開所したところである。

本県における取組みとしては、以下のことを提言する。

教育実習生や将来教職を希望する大学生を対象として、学校の活性化や教員養成を目的に、受け入れ体制や学生の単位認定等についての協議を県内の大学関係者と進める。また、大学における教員向けの講座開催や教授の学校訪問(子どもを指導する)等についても協議を進めていくことが、教員の質的向上に有効である。

教員の職能開発や教科・分掌におけるリーダー的教員の養成を目的とした研修プログラムを開発したり、研修の機会を拡大したりすることが人材育成の面で必要である。例えば、英国のほとんどの学校では、校内組織にカリキュラムリーダーを位置付けているが、本県においても、教員のカリキュラム開発やカリキュラム評価の力量を向上させ、その継続的な改善を図ることが必要である。

研究モデル校等で実績のあった教員や専門分野における優れた実績を挙げた教員を「専門教員」と認定し、研究奨励費の配分増などの措置を講じるとともに、指導・支援のために他校へ派遣できる制度を創設する。そして、学校は、積極的に授業を公開し、校内の教員だけでなく指導主事や「専門教員」等による専門的・客観的な授業評価・研修を推進する必要がある。

子どもたちにとってより良い環境を提供するために、学校と家庭の役割分担を明確にし、その役割をお互いがしっかり自覚する必要がある。特に、幼稚園や小・中学校では、それぞれの機能を確実に果たしていくために、「学校と家庭との合意事項」を作成し、直接面談による合意形成が有効である。(参考 p.81)

教員の本来の職務に専念できる環境づくりとして、教員の職務内容を整理・改善し、必要な外部人材(保護者や地域ボランティアなどを含む)の活用を積極的に推進することが有効である。



〔バクスレー・ビジネスアカデミーでのスタッフ打合せの様子〕

提言4 子どもたちのニーズに応じた多様な教育形態の推進

英国では、近年、インクルーシブ(内包的)な教育を進め、すべての学校のすべての子どもたちに対する教育機会の保障と学習成果の向上を目指している。一部の学校、一部の子どもたちの向上だけでは、英国全体の教育水準が向上しないからである。そのためには、子ども一人ひとりの学習ニーズを的確に把握し、そのニーズに応じた教育を展開していく必要があった。そこで、多様な学校運営や指導内容・指導方法を構築していくためには、学校の個性化に加え、他校との連携・協力も欠かせないものになっている。

本県において、以下のことを提言する。

就学前教育を充実させるとともに、小学校への円滑な接続を推進するため、保幼小連携(人事交流や保幼小一体的な特色あるカリキュラム作り等)の取組が必要である。

幼・小・中・高・盲・聾・養護学校の教員による相互乗り入れ指導や人事交流を推進するとともに、各校種と大学との連携を推進することは、子ども達の多様なニーズに応ずるために有効である。

障害のある児童生徒や外国人児童生徒等に適切に対応したり、キャリア教育(進路・職業教育)を推進したりするために、それぞれのコーディネーター(専門的な知識・技能等を持つ調整・支援者)を育成・配置していくことが必要である。

プラムクロフト初等学校では、学年によるチームとしての指導や習熟度に応じた指導を重視するなど、多様な指導体制・指導方法を取り入れていた。本県においても、成果と課題を確認しながら少人数や習熟度別による指導を積極的に取り入れるとともに、小学校高学年においては、複数教員の目で一人ひとりの子どもを見ていく「教科担任制」に加え、「学年担任制」(例えば、60名の児童を3名の教員で学年全体を担任し、状況に応じてグループ指導を行うなど)を導入することが有効である。

放課後クラブ活動等に、企業やNPO法人、地域ボランティア・スタッフ等の支援を要請するとともに、積極的な活用を推進することが有効である。

提言5 地方博物館・美術館の活力ある運営

ブリストル博物館・美術館や大英博物館は入場無料で、「見て」・「聞いて」・「触れて」等の芸術鑑賞と地理・歴史、生物、美術等の学習ができる形態が取られている。

児童生徒にとって、ナショナル・カリキュラムに組み込まれた、まさしく生きた学習の場となっている。

特に、ブリストル博物館・美術館においては、ナショナル・カリキュラムに合わせた展示や企画が計画的に組み込まれ、関係教材・教具の準備や工作・スケッチ等の活動の場が確保されている。さらに、教員の研修の場として、計画的にスペースを提供し、学芸員が講師となって、明日の授業から活かせる講座が開設されていた。

日本の博物館や美術館は鑑賞用が多いという印象を受ける。本県における地方博物館・美術館運営に当たって、子どもたちの生きた学習の場となるよう、以下のことを提言する。

児童生徒に対する入場料を全面的に免除し、質の高い展示物に触れる機会を増やす。

学習指導要領とリンクした展示や多様な体験コーナーの設定、教職員対象の計画的な講座開設等により、「子どもにやさしい博物館」を目指す。

県内外の多くの博物館、美術館等と提携・情報共有し、共同展示会やマーケティング調査を計画的に行い、継続的に活性化を図る。

英国の教育改革は日本のモデルになりうるか？

教育は継続的な改革を進めていくことが大事である。そして、改革を進めるときは証拠(エビデンス)ベースの改革に努め、証拠はできるだけ具体的なもの、クリアなものをもとにすることが必要である。その時、自己点検・評価をベースにしなが、どのように外部評価を取り入れるかを考慮することが大事である。

学校自身がビジョンを持ち、絶えず進化していく組織でなければならない。さらに、ステイクホルダー(利害関係者)型の改革が必要である。学校にとって利害が濃いのは保護者と子どもであろう。そのような関係者との間で協働的作業として学校を改革していくことが大事である。

今、日本では、「特色ある開かれた学校づくり」が進められているが、これらは、校長のリーダーシップが大きなカギとなる。英国では、「特色ある教育課程編成能力」と「学校経営能力」、その両面を兼ね備えた学校のリーダーが英国教育改革をリードしている人たちがおり、一定の成果を生み出している。

また、実証的な評価と成果主義の改革のなかで、取組の見直し、改善が継続されている。

日英両国はお互いを良き見本として観察し、自国の歴史や伝統、国民性などに基づいた改革を進めなければならない。ヒントとなる思想や理念、政策を知り、具体的な手法に関しては自力で最もふさわしい対策を創造すべきであろう。

- 海外ベンチマーキング事前学習より抜粋 -

〔講師：国立教育政策研究所 小松 郁夫氏〕



〔ロンドンの街〕