

1 はじめに

学校経営の改善の中心は授業改善にある。本市学校教育推進計画では学校教育の担う役割として「わかる授業」の推進を掲げている。各学校においては PDCA サイクルの中で学習指導及び教育活動の改善を実施したり授業研究を通して指導力の向上を図ったりしている。

そこで、イギリスの学校における、授業の質を高めるための校長・ミドルリーダーの取組や教育水準向上をめざして行われている外部機関による監査結果の活用について調査したいと考えた。

2 イギリスの教育状況（教育制度等）

（１）イギリスの学校制度・教育改革の現状

イングランドの児童生徒数 830 万人、うち 18.3%が貧困家庭で食費免除 (Free Meal) の対象である。14.3%は英語が母語ではなく、その割合は増加している。イギリスはほとんどが公立学校へ通う。(私立へは 7%程度)

教育省は公立学校をアカデミー(設置者は財団、学校が雇用者、「National curriculum」の遵守義務なし)にすることを進めている。また、アカデミーでは、国からの予算で学校自体に運営面の独自性や権限をもたせており、現在、中等学校 50%、初等学校 15%がアカデミーに移行している。

義務教育は 5～17 歳までであるが、義務教育修了後、高校大学へ進学しない学生が 20%にのぼることから、2015 年には 18 歳まで延長される。イギリスには卒業証書はなく、義務教育修了時には、中等教育修了一般資格試験 (GCSE) を受験する。一般的に英語、数学、理科を含め多い生徒は 10 科目以上受験する。評価には不合格もある。

2014 年には「National curriculum」が改訂され、英語、数学、科学に大きな変化が見られた。プロセスを重視してきたが学年毎に身に付ける知識技能の内容を増加させた。主な指導内容は、次のとおりである。

<英語>語彙 文法 スペル 討論やプレゼンテーション力 <数学>かけ算は 12×12 を 9 歳までに習得 分数・小数も早い時期に <科学>科学的知識 「進化」が今回初めて導入 デジタルテクノロジー ICT 活用

（２）教育水準局 (Ofsted)

教育省とは関係がなく独立した外部の機関として監査を実施し、国会へ報告をする。イングランドの 24,000 校を対象とし、学力達成状況・振る舞い、態度・安全性・リーダーシップマネジメントについて、よい点や課題について評価する。結果を受けて具体的な改善策を考えることは学校に任されている。評価のレベルには、グレード 1…outstanding 全国的なリーダーの役割 グレード 2…good 地域のリーダーの役割 グレード 3…satisfactory 満足 グレード 4…inadequate 不十分の 4 段階がある。監査終了後、学校へ教育水準局の意向が説明される。現在、80%の学校が good 以上の評価を達成し、監査結果は役に立っていると学校は評価している。監査結果は新聞や Web に公開され誰でも閲覧ができ、保護者の学校選択肢を増やしている。

3 学校を訪問して

（１）Montpelier Primary School (小学校)

① 5つの能力別グループ指導

英語が話せなくても受け入れをしており、英語を母語としない子供が 58%、特別な教育的配慮を要する子供が 12%在籍している。このため子供たちのニーズ・実態を的確に把握し、学級を 5つの能力別グループに分けて授業を行っている。教科を主として指導する教員と補助教員や見習い(学生)がチームを組織し指導している。役割が明確であり、教員は授業に専念できる体制が整っている。また、算数・国語・英語・読み書きが苦手な子供に対しては、週 3 回 20 分間の取り出し指導などを行っており、そのための、明るく楽しいオープンなコーナーを設けている。



【読み書きの取り出し指導を行うコーナー】

② 系統性・一貫性のある指導の工夫

モンペリエ小学校では、子供達をめざす姿として「BASICS」…Behaviour(行動力)

Aspiration(向上心) Safety(安全) Identity

(独自性) Challenge(やりがいのある課題・挑戦) Success(成功・成就)を掲げている。その達成に向けて綿密な授業計画が策定され、第何週にどの先生が何を指導するかが明確に示されている。授業計画には目標が設定され、目標が達成されなければすぐに指導方法を変えて授業を行うようにしている。このために、子供達の達成状況をきめ細かく評価し把握する必要がある。子供達への評価をわかりやすくするために、全学級において色別のコメント(ピンク色…ほめる・賞揚する、緑色…もっとこうすると効果がでる)による評価を実践しており、学年や担任が代わっても子供達は戸惑うことがない。



【評価方法の揭示 能力別グループ学習】

③ 授業改善をめざす分散型リーダーシップ

校長・教頭・シニアリーダー・ミドルリーダー8名によるチームを組織し、授業内容を高い水準に保つための校内監査を行っている。シニアリーダー・ミドルリーダーが予告なく授業を参観し、教授の質、採点の仕方、授業計画などの実際の授業内容や指導方法、さらに、授業改善の視点で評価し、担任へのフィードバックを徹底している。また、どうしてうまくいかないのか(原因)、問題はどこにあるのか(課題)、具体的な手立て(実行)を考えるようにするとともに、教授の質を長期にわたって観察し、たくさんの情報を集め、教授のパフォーマンスと成果が繋がっているかを見極めている。

あまり成績がのびていない子供については、プログ्रेसミーティングを校長、教頭、学年主任が年6回開き、子供の進歩を確認したり、その子供が伸びていない原因について話し合ったりしている。

④ 保護者との連携の充実

入学に際し、学校と保護者が「Home-School Agreement」を結び、在学中におけるそれぞれの責任と権利を明文化している。保護者へ密接に連絡をとり、学校が行っていることを報告し、理解してもらうようにしている。サットテストでよい成績がとれない可能性のある子供の保護者に対しては面談を行い、具体的に子供の力をつけるために、これからどうすればよいかを相談している。

⑤ 学校間連携・支援体制の充実

モンペリエ小学校は2012年の教育水準局の監査では、グレード1という最も高い評価を受けている。このため、「Teaching School」として地域の評価のあまりのよくない4~5校の教員を集めて資質能力開発をめざした研修会を行ったり、新任校長へのサポートをしたりする役割を積極的に担っている。

4 研修成果の活用

イギリスでは、授業改善・指導力向上に向けて、校長、教頭、シニア・ミドルリーダーがチームを組織して、授業参観や校内監査を積極的に行い、徹底して担任へフィードバックするシステムが確立しており、意思決定を分散させるリーダーシップマネジメントが行われていることがわかった。日本では教師が個々に、日々の授業実践の評価や授業研究を通して力量向上に取り組んできた。今後、学校全体で組織的に実施するために、シニア・ミドルリーダーの育成とそれぞれのライフステージにおける役割の明確化、さらには、学年研修で教材研究を行ったり、教科主任や学年主任が授業改善に向けて積極的にかかわったりしていけるような体制の整備や意識付け、時間の確保が必要である。

評価の視点として、これまでよい点を積極的に評価してきたが、1番よい評価であってもさらによりものをめざす気風は大変参考になった。また学校間連携の在り方については、地域別の研修や地域に合った具体的な方法を検討していきたいと考える。

このような貴重な研修の機会を与えていただいた千葉市教育委員会及び関係者の皆様に深く感謝するとともに、本市の学校経営の改善に向けての取組の充実のために、本研修で学んだことを校内や市内の先生方へ広げたり、今後の自己の実践に生かしたりしていく所存である。

1 はじめに

「学校経営の改善」をテーマにイギリスを視察させていただいた。視察の際の視点を①リーダーシップのあり方と育成の仕組み②学校評価の方法と活用の仕方③行政機関・地域・保護者との連携のあり方の3点に定め、イギリスがどのようにして学校経営の改善を図ろうとしているのか探ることにした。我が国との違いを確認しつつ、イギリスの現状を理解することで、学校経営改善を図るための手がかりがつかめればと考え、この視察に参加した。

2 イギリスの教育状況（教育制度等）

イギリスでは初等教育を5～11歳の6年間、中等教育を11～18歳の7年間と定め、その間の5～16歳までの11年間を義務教育としている。中等教育最後の2年間は、高等教育を受けることを目指す場合は「シックスフォーム」と呼ばれる課程へと進むことを、就職を目指す場合は職業教育を行う「継続教育カレッジ」へと進むことを選択できる。

公立の各学校は「ナショナルカリキュラム」という国が定めた教育課程に基づき教育を進めており、「キーステージ」と言われる一定の区切りごとに「ナショナルテスト」と呼ばれる全国テストを行って、学習内容の習得状況の評価している。義務教育修了時には、「GCSE」と呼ばれる中等教育修了の資格を得るための試験があり、この結果がその後の進路を決定していく上での大きな判断基準となる。

公立学校の形態としては、地域の行政機関に管轄される純粋な公立校の「コミュニティスクール」、既存の学校を改編し、国から直接運営費の支給を受けることで学校の裁量権を拡大した「アカデミースクール」、保護者や企業が設立し、国から運営費の支給を受けつつ大きな自由裁量権をもっている「フリースクール」などが存在する。いずれの場合も「学校理事会」という法律上学校組織の最上位に位置付けられる機関をもち、この機関が学校経営の戦略上の方向性を決定したり、予算の執行状況のチェックを行ったりしている。校長は、法律上は「学校理事会の代理執行者」という位置付けではあるが、実際は財務や人事、指導に関する事項といったあらゆる実務的分野のすべての権限を握っており

実質、学校におけるCEO（最高経営責任者）としての役割を果たしている。

公立学校に対しては、国が設立した評価機関「OFSTED」による外部評価が行われている。評価は数年に一度、OFSTEDから監察官が派遣され、実施される。評価項目は「学習の到達状況」「教員による指導の状況」「児童生徒の学校生活の状況」「学校運営の状況」の4つであり、それらの状況に応じて「outstanding（優秀）」「good（良好）」「satisfactory（満足）」「inadequate（改善を要求）」の4段階の評価が下される。これらの評価はインターネット上で公開され、学校選択の際の重要な情報として利用される。また、評価のよかった学校は地域のティーチングスクールとして指定を受け、評価が悪かった学校の経営状況や指導状況の改善のための重要な役割を担うことになる。

3 学校を訪問して

2つの教育関係機関と4つの初等学校、3つの中等学校を訪問したが、ここではその中の2つの初等学校について報告する。

（1）Montpelier Primary School

ロンドン市内の公立初等学校。児童数680名。様々な国籍・文化的背景をもった児童が通う国際色豊かな人気校。2012年にOFSTEDよりoutstandingの評価を得ている。この評価結果を維持し、更なる発展を目指していくためには、システムに基づいた一貫性の維持とクオリティの高いモニタリングが重要と考え、校長自ら先頭に立って様々な取組を行っていた。



【校長による朝の上学年集会の様子】

システムづくりに関しては、「誰が来ても同じことができる仕組みづくり」を目指し、指導すべき事項やその内容についてまとめた学校独自の「年間教員計画」を作成し、指導の均一化が

図れるよう努めていた。また、この計画に沿って確実に指導が行われているかどうか随時校長がチェックし、学校としての一貫性が保たれるよう努めていた。こうしたシステムを機能させるために、教員個々の力量向上にも力を入れており、特にミドルリーダーの育成には積極的に取り組んでいた。ベテランによるサポート体制を整えた上で、若手をミドルリーダーとして抜擢し、OJT研修を通して力を伸ばすための取組が行われていた。

モニタリングに関しては、先に述べた「年間教員計画」に基づく教員評価の他に、児童の学習進捗状況調査、児童・保護者からの聞き取り調査などを通して校長が随時情報を集め、それらをレポート化し教員へとフィードバックをしていた。特にこのフィードバックが重要視されており、モニタリングによって得られた様々な情報がしっかり授業改善に活用できるよう図られていた。また、こうした「モニタリング-フィードバック」の取組は教員間でも積極的に行われており、同学年内や同じ学級を担当する者同士で互いの取組を確認しあいながら指導法の改善に努めていた。

イギリスでは、学校評価の結果がよかった学校が「指導拠点校」となり、周辺校の学校経営改善に協力する取組が進められており、この学校は指導拠点校として延べ30校の研修に力を貸していた。

（2）Starbank Primary School

バーミンガム市内の公立初等学校。児童数が1200名を超すマンモス校で、貧困の問題を抱える家庭の児童や学習困難、行動的・情緒的な困難を有する児童の割合が平均的な学校よりも高い。2008年のOFSTEDによる評価はgoodであったが、その後学力向上の改善度の向上を目指して、教員の指導技術改善に努めた。4名の監察官を雇い、授業の様子やテストの結果などをチェックして指導技術改善に活かすと共に、採用の仕方を見直して優秀な人材の確保にも力を入れた結果、教員の質が向上し、それに伴って学力向上の改善度が大幅に上昇した。こうした学校経営の改善に向けた努力が認められ、2012年にはoutstandingの評価を得ることができた。

この学校は「保護者との連携」でもOFSTEDから高い評価を得ており、全職員が常に保護者と連絡を密に取り合い、保護者の意見を積極的に集めるよう心掛けていた。また、「様々な

国からやってきた家庭が多いため英語がよくわからない保護者も多く、家庭や地域からの協力が得づらい」という地域事情から、学校で予算を組んで親向けのレッスンコース(スイミング、サイクリング、英語学習等)を設定し、学校が先頭に立ってコミュニティづくりに励んでいた。そうすることで家庭力・地域力を向上させ、学校との連携を一層深めていこうという取組であった。



【視察校職員を交えての協議会】

4 研修成果の活用

イギリスでは、校長の強力なリーダーシップのもと、外部からの学校評価を有効に活用し、学校間や教職員間、そして保護者連携を深めることで学校経営の改善を図っていた。

リーダーシップに関しては、校長を中心として方向性の意思統一を図り、一致団結してそれを強力に推進していくことが、学校経営の改善を目指す上では大きな力となることがわかった。また、学校を組織として機能させていくためにはミドルリーダーの育成が欠かせないこと、そのために、ベテラン教員の力を借りながら積極的にOJT研修を取り入れていることを学んだ。

学校評価に関しては、今すぐイギリスのような強力な外部評価の仕組みを導入することは難しいと思うが、外部評価を学校経営改善のための「外発的推進力」と前向きにとらえ、学校評議員による学校評価や学校関係者評価の積極的活用を進めていければと考える。

学校同士・教職員同士で学び合い、サポートし合う学校間・教職員間連携の取組、保護者への啓発をとおして家庭力を向上させ、その力を学校経営改善につなげていこうとする取組は、今すぐにでも取り入れることができそうな工夫であり、大変参考になった。

今回学んだことを、自己の実践に積極的に取り入れていくと共に、千葉市内の教職員に伝えていけるよう努力したい。