

IV 研究ノート

イギリスにおける自主的・自律的な学校経営

——ある国庫補助学校の姿——

国立教育研究所研究協力者 梶 間 み どり

1. はじめに

イギリスの公立学校の中で、地方教育当局（Local Education Authority）の影響を受けずに、自主的・自律的な学校経営⁽¹⁾が行われている、国庫補助学校（Grant-Maintained School）の事例分析を通して、具体的に学校段階で、どのように自主的・自律的な学校経営が行われているのかを明らかにすることが本稿の目的である。

そこで本稿では、ロンドン郊外のブロムリー区（Bromley）に建つ国庫補助学校である、ヘイズ中等学校（Hayes School）を事例として取り上げる。同校は、私が1998年1月から7月に滞在した学校である。本稿は、その際の観察調査のインタビュー記録や資料、同校での経験を中心に論を進めることとする。

なお、本稿でいうイギリスとは、イングランドに限定する。

2. イギリスにおける国庫補助学校

国庫補助学校とは、「1988年教育改革法」（Education Reform Act 1988）により導入された、地方教育当局の管轄から離脱（Opting-out）し、国から直接学校予算の配分を受け、自主的・自律的に学校経営を行う学校である。

導入の背景には、福祉優先の地方当局への批判があったと指摘されている⁽²⁾。当時の地方当局の中には、教育費として配分された予算を社会福祉などの経費に使い、学校教育の質が低下していたなどの問題があった。そのため、時のサッチャー政権は、地方当局及び地方教育当局の権限縮小という改革を進めたのである。その結果、公立学校に自律的学校経営（Local Management of Schools : LMS）の導入や学校理事会（School Governing Body）の整備・拡充などが進行し、より学校段階への権限委譲が図られた。そのような中で、より地方教育当局の権限を縮小した学校として導入されたのが、国庫補助学校である。

国庫補助学校の学校数は、近年、増加傾向は鈍っているものの、1999年2月現在、全国に1197校（全学校数の3.5%）ある⁽³⁾。設置地域はイングランド南部が比較的多いが、全国的に散在しており、150地方教育当局のうち109地方等教育当局に存在する。また、学校種別で見ると、中等学校の占める割合が多く、約56%である。初等学校は42%、特殊学校が2%である。このように中等学校が占める割合が多いのは、イギリスの初等学校は比較的小規模なものが多く、財政管理や

事務処理など、学校経営上の負担が大きいなどの理由が考えられる。

国庫補助学校の経営経費⁽⁴⁾は、離脱しなかった場合に地方当局から受け取る予定額である学校予算に、各地方当局が留保している当局中央予算の配当分を加えた、維持費補助金（maintenance grant）によって賄われる。このほかに、特別目的補助金（教育プログラムの開発・推進や教職員研修などに当てられる資金）や資本的経費に当てられる補助金などが国から支給される。しかしこれらは、直接国からではなく、国庫補助学校財団（Founding Agency for Schools : FAS）を通して支給される。

同財団は、1994年1月に、国庫補助学校を支援するために創設された、非政府系機関（Non-Department Public Body : NDPB）である。1998-99年の活動資金は2,063百万ポンドであった⁽⁵⁾。具体的な活動は、前述した補助金の支給だけでなく、国庫補助学校の財政状況のモニタリングや、学校経営への助言や支援などである。たとえば、「レインボー・パック」（Rainbow Pack）という、特に財政面に焦点を当てた学校経営のためのガイドブックを作成し、すべての国庫補助学校に配布した。さらに、教育雇用大臣に対して、資料や情報提供をしたり、意見を述べたりする活動も行っている。

しかし、1997年に誕生したブレア首相率いる「新」労働党政権は、1998年に「学校教育の水準と枠組みに関する1998年法」（School Standards and Framework Act 1998）を制定し、新たな学校の枠組みを導入した。その結果、国庫補助学校は、地域補助学校（Foundation School）と改称され、再構築された⁽⁶⁾。1999年3月には、国庫補助学校財団も廃止された。このように国庫補助学校は、地方自治体の管轄下に戻ることとなり、新たな地方教育当局との関係を構築することが求められている⁽⁷⁾。

3. ある国庫補助学校 —ヘイズ中等学校—

本稿で取り上げる、ヘイズ中等学校（以下、「ヘイズ」と略す）は、ロンドン郊外のブルムリー区にある国庫補助学校である。そこには、12～18歳の男女約1300人の生徒、約70人の教員、約25人の事務職員がいる。同校は、1791年に創設された教会学校（Church School）を母体として発展してきた創立200年を越す歴史ある学校である。

同校は、1992年に国庫補助学校となった。その理由の第1は、地方教育当局の予算配分に対する不満である。ヘイズは、教育水準も高く、学校経営も充実している地域内でも評判の良い学校でありながら、その活動成果に見合う予算が地方教育当局から配分されていなかったのである。この地域内には、問題や困難を抱えた学校が多く、地方教育当局はそれらの学校改善へ優先的に予算を使い、成功している学校は後回しであった。たとえば、ヘイズが理科の実験室が老朽化したので改築したいと申し出ても、実験室が古くても授業はできる、それより先に対処しなければならない学校があるとして、取り扱ってもらえなかったそうである。

第2は、地方教育当局が提供するサービスの質の悪さに対する不満である。「1988年教育改革

法」導入以前は、競争入札制度がなかったため限定的な業者のサービスしか受けられず、競争意識やコスト意識もない、質の悪いサービスが提供されていた。たとえば、ヘイズがグランドの芝刈りを業者に委託したら、虎刈りのような刈り方をされたそうである。しかし、国庫補助学校になったことで自分たちで業者選定が可能となり、それまでより安い経費で、質の良いサービスを受けることができるようになったそうである。

国庫補助学校へ改編するに当たっては、まず、保護者にその主旨を説明し、意見を聴取した上で、保護者の投票を経て、学校理事会で最終的に決定された⁽⁸⁾。国庫補助学校に改編して変わったことについて事務長に尋ねたところ次のように答えてくれた。第1は、地方教育当局の制約から解放され、自主的な判断で業者から良質のサービスを買うことが可能となったことである。学校は、数社から提示された条件を比較検討し、より安い経費で良質なサービスを提供してくれる業者を選択できるようになったのである。

第2は、予算の執行が、自校の状況と必要に応じて臨機応変にできるようになったことである。その結果、予算の重点配分が可能となり、より効果的にそして効率的に学校予算の運用が可能となったそうである。

第3は、学校ですべての経費を取り扱うことになり、会計部門の仕事および、事務仕事が増大したことである。そのためヘイズは、専任の会計士を雇用し、財政部門の強化を図った。また同時に、事務経費の増加を防ぐために、コンピュータ化を図り、事務職員をパートタイム制にした。このように、業務の見直しと効率的な組織体制の整備を行う契機になったそうである。

4. 役割分担の明確な校内組織

イギリスの学校における最高意思決定機関は、学校理事会である。しかし日常的な学校での教育活動には、校長が責任を持って当たっている。その校長をサポートする組織としてヘイズには、校長、副校長、事務長などによって組織されている「運営会議」(School Management Group : SMG)がある。毎週火曜日の放課後や昼休みの時間を使って会議を開き、学校経営のあり方について検討している。

SMGの構成メンバーは、校長、副校長2名(人事とカリキュラムの担当)、事務長、そして各キーステージ(キーステージとは各学年を数年ごとに区分したもの。第7・8・9学年がキーステージ3、第10・11学年がキーステージ4、第12・13学年がキーステージ5である)のディレクター4名で構成されている(図1参照)。ヘイズでは、初等学校との連携を重視する観点から、最初の第7学年専門のディレクターを配置しているため、キーステージ3には、第7学年と第8・9学年担当の2名のディレクターがいる。第7学年のディレクターは、その下にいる学年主任(Year Co-ordinator)とともに、「フィーディング・スクール」(多くの子どもが入学してくる初等学校のこと)や子どもたちの出身校を頻りに訪問して情報交換を行ったり、入学希望者の学校訪問への対応に当たっている。

SMG各々の役割と責任は文書で明確に規定され、全教職員に公開されている（表1参照）。各教職員も文書で各々の役割と責任が規定され、その文書に基づいて学校と契約を交わしている。各教職員は、その文書と自分の担当する授業時間割表、さらには学校の規定などが綴じてあるファイルを年度の初めに支給され、それを1年間持ち歩くのである。

さらにSMGの下に、各学年ごと（Y7以外は2学年ごと）の学年主任と、各教科主任で構成される「ミドル・マネージャー」（Middle Manager）という組織がある（図1参照）。

ヘイズは基本的に月曜日が会議の日と決められている（SMGのみ火曜日）。月曜日の朝8時20分から約10分程度の朝礼が開かれ、前週の活動報告とその週の予定が副校長から説明される。その他、各職務担当者が連絡事項を伝達する。

月曜日の放課後には月に1回ずつ、職員会議（出席は義務ではない。しかし、1学期に1回の特別な職員会議は研修以外の理由での欠席は認められない）、教科主任会議、教科会議、学年会議が開かれる。このほかにも、各担当職務ごとに昼休みや空き時間を利用して頻繁に会議が行われる。その結果、役職のある教職員は会議が多いが、その他の教職員は月に1～2回ということになる。このように校務分掌に教員間でのばらつきがある。しかしこれは、彼ら自身が選択した忙しさである。ヘイズでは、校務分掌を決定する際、年齢順ではなく、希望者の中から、校長や副校長が適任と判断した人物を担当者に採用する仕組みが採られている。そのため、責任ある職務に付くことは給与に反映される。事務長は「高い給与が欲しければ、責任ある仕事をする事です。」と言っていた。一方、クラス担任については、教員の希望はとられるが、最終的には人事担当の副校長が決定する。

5. 自主的・自律的な学校経営を目指した経営戦略

(1) 戦略的な学校改善計画としての「学校発展計画」

イギリスの学校には、財政的な自主性と自律性が与えられている。しかし同時に、自主的、自律的に行う活動の目標を明確に設定し、その実現を図ることが課されている⁽⁹⁾。そのためにイギリスでは、1993年より学校監査（School Inspection）が導入されている。各学校は、学校監査報告書や自己評価などによって得られた情報をもとにして、目標設定をし、学校改善のための「学校発展計画」（School Development Plan：SDP）を作成しなければならない。SDPは、学校の教育目標とその実現のための方策などがまとめられるものである。これは、毎年改訂が行われる。

ヘイズでは、現在のSDPの素案を、校長、事務長、副校長が、それまでの種々の会議での内容を整理し、重要な事項で実施可能なものを検討し、作成した。その後毎年、重点目標を決めて、改訂してきている。毎年の改訂作業は、まず日頃の教育活動の見直しと評価から始まる。その評価結果を報告書にまとめる。そしてその内容を検討して、これからの達成課題と目標、そのための戦略を決め、優先事項を作成する。この過程では、各教科ごとや教員全体での議論が行われるが、最終責任は、SMGが有している。また、SDPでは、短期的で個別的な内容は扱わず、学校全体に関

〈図1〉学校経営関連組織図

校長 (Headmaster) : John Catmull			
キースデージ3チーム		キースデージ4/5チーム	
副校長 (Deputy Head) : Karen Bastick-Styles	副校長 (Deputy Head) : Sue Hansford		
ディレクター (Director)	ディレクター (Director)		試験担当 (Examinations Officer)
キースデージ3 Nigel Roseveare: John Stephens	キースデージ4 Roy Standing	キースデージ5 Andree Roberts	Richard Cracknell
● 学年主任 (Year Co-ordinators)		● 学年主任 (Year Co-ordinators)	
● 第7学年 Jill Eddie	● 第8/9学年 Kay Sirett	● 第10/11学年 Louise Kelly	● 第12/13学年 Nigel Bennett
第7学年 クラス担任 (Forms Tutors)	第8学年 クラス担任 <7クラス>	第9学年 クラス担任 <7クラス>	第10学年 クラス担任 <7クラス> >
<8クラス>			第11学年 クラス担任 <7クラス>
			第12学年 クラス担任 <7クラス>
			第13学年 クラス担任 <6クラス>
● 各教科主任			
事務長 (School Administrator) : Mary Cook			
事務 Janet Vick	施設設備 Bob Kitson	会計 Mandy Russeell	給食 Barbara King
一般事務員	用務員 清掃員	会計事務員	給食職員
技術者 (Technicians) 補助職員 (Support Staff)			

〈注〉

- ・ゴシック：運営会議
- ・●：ミドルマネージャー
- ・個人名は、英文のままにしてある

＜表1＞運営会議メンバーの役割と責任

<p>＜校長 Headmaster : Mr. John Catmull＞</p> <p>(責任)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標、教育方針、教育戦略などの計画立案 ・学校管理 ・教員管理 ・財政 ・教育雇用省への対応 ・国庫補助学校財団への対応 ・学校教育方針の管理 ・カリキュラム ・教授学習の質的管理 ・他の教育問題 ・生徒指導 ・学校評価への対応 ・保護者への対応 ・学校の安全管理、学校理事会のメンバー (財政、人事、入学制度委員会に所属) 	<p>＜事務長 School Administrator : Ms. Mary Cook＞</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設設備管理 ・資産管理 ・人事管理 (現業職員) ・サービスの提供 ・生徒管理 ・学校事務 ・現業職員の管理 ・学校理事会の書記 ・施設設備及び資産、技術者、給食職員の管理 ・苦情への対応 ・情報機器の管理 ・敷地に関する学校理事会の委員会のメンバー
<p>＜副校長 Deputy Head : Ms Karen Bastick -Styles＞</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コースステージ3のリーダー ・科学、化学、理科、生物、健康教育のディレクター (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・人事管理 (教員) : 採用、職務協定書、福利厚生、初任者研修、継続研修、勤務評定 ・ハンドブック、ブリテンの作成、発行 ・学校全体の教育目標 ・日常的な教育活動 ・教育機会均等の保障 ・学校訪問者への対応 ・生徒議会 ・いじめ防止対策 ・学校理事会のオブザーバー ・教育水質検査院への対応 	<p>＜副校長 Deputy Head : Ms. Sue Hiansford＞</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コースステージ4と5のリーダー ・英語、数学、ドラマ、デザイン情報技術のディレクター (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・情報管理と提供 ・学校発展計画の作成 ・事務職員との連携 ・授業時間の管理 (使用教室、教員、カリキュラム全体を管理) ・情報技術システム (ハードとソフトの両面) の管理 ・健康と性教育に関するワーキングチーム ・学校理事会のカリキュラム委員会のメンバー
<p>KS3 (Y7) のディレクター</p> <p>： Mr Nigel Roseveare</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース3 (第7学年) ・技術、美術、体育、音楽、特殊教育のディレクター (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・学校カレンダー ・能力の低い子どものためのワーキンググループ ・欠勤教員の補充作業 ・学校美化 ・入学試験 	<p>KS4 のディレクター</p> <p>： Mr Roy Standing</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コースステージ4 ・歴史、地理、宗教、図書館のディレクター (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練実習 (Work experience) ・学習技術のコーディネーター ・産業界との連携 ・健康、安全教育
<p>KS3 (18/9) ディレクター</p> <p>： Mr. John Stephens</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース3 (第8/9学年) ・仏語、独語、スペイン語のディレクター ・学校広報誌 (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・SCITT (学校での教員養成) ・学校のコーディネーターの結成 ・保護者への連絡文書作成 ・PTA ・学校行事 	<p>KS5 のディレクター</p> <p>： Ms Andree Roberlis</p> <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コースステージ5 ・ビジネススタディ、社会学、心理学、経済学、一般教養のディレクター (責任) <ul style="list-style-type: none"> ・地域へのサービス ・成績評価のためのワーキンググループ

係する長期的な内容が盛り込まれる。

ヘイズの1998-99年のSDPでは、①生徒の関与の拡大、②教授・学習の向上を優先事項に掲げ、各々に具体的な達成事項をまとめている。全体目標は、「成績向上 (Raising Achievement)」である。

- ①生徒の関与の拡大：
 - ・生徒が自分の学習に対してもっと責任を持つように励ます
 - ・個人の継続的な発達を保障する
 - ・地域と環境への責任を持つようにさせる
- ②教授・学習の向上：
 - ・生徒の学習を改善する
 - ・教授スタイルを継続的に発展させる
 - ・外部変化に対応する
 - ・ミドル・マネジャーの資質能力を向上させる
 - ・学習環境を改善する

各々の達成事項ごとに、より詳細で具体的な活動領域が決められている。さらに、その活動領域ごとに、①活動内容、②活動時期、③実施者、④責任者、⑤達成基準、⑥そのための研修内容、⑦そのための資料が明記されている。これらの内容は、ただ文書で配布されるだけでなく、校内研修会で説明され、教職員全員への徹底が図られている。また、各教科ごとでは、SDPに基づいて、各教科の「発展計画」(Department Development Plan)を作成しなければならない。このようにヘイズでは、学校全体の「学校発展計画」、教科ごとの「発展計画」、そして各教員が作成する「授業計画」という構造によって、学校全体の教育活動の充実と、教育水準の向上を図る仕組みが整備されている。

(2) 公正さの維持を目指す財政運用

このように具体的に決められた達成目標に合わせて、予算執行も行われなければならない。イギリスの公立学校には、「1988年教育改革法」によりLMSが導入され、財政面での自主性・自律性が確保されている。国庫補助学校に対しては、LMSに類似した「Financial Management of School : FMS」が導入されている。LMSが、予算配分は自由にできても、業者などの選定に当たっては地方教育当局のある一定の制限を受けるのに対し、FMSでは、地方教育当局の制限を受けることなく、各学校で自由に予算配分を決め、すべてのサービスを自己選択できる。

ヘイズでは次のようにして予算が決定される。会計年度は4月1日から3月31日である(新学年は9月から開始)。4月に国からの予算配分が決まり各学校に通知される。その通知を受けて各学校での予算の検討が開始される。まず、校長と事務長、会計部のディレクターの3人で予算の草案を作成する。それを学校理事会の財政委員会にかけて予算が決められる。予算のうち、固定費用(Fixed Cost)については学校理事会で決定される。しかし、実際の教育活動においては固定費用の予算以上にかかるので、その際は、校長の判断で臨機応変に運用できるようになっている。また、予算決定に際しては、まず、維持管理費が優先的に決められる。たとえばヘイズでは、校舎をプロ

ックごとに分け、毎年1ブロックごとに改装し、7年で全ブロックの改装が終わるようにされている。その次に優先されるのが人件費である。人件費は、予算全体の80%以内を維持することが求められている。ヘイズでは、75%（98年度）でその範囲を維持している。

支出予算は、人件費、施設管理費、その他の管理費（光熱費や建物の保険、清掃員の人件費など）、教育費（各教科予算、研修費など）、その他の運営費（事務費、給食職員の人件費など）、備品費（スクールバスなど）、その他に分類されている。教育費以外の予算配分については、事務長が責任を有している。

教育費のうちの各教科ごとの予算は、基本的にはその教科の履修生徒数に応じて配分される。予算の使い方については、各教科内でカリキュラム計画を立て、どのような教材を使うのかなどについて議論し決定され、予算請求がなされる。

ヘイズでの予算執行の基本理念は、生徒のために予算を使うということである。そのため、教科以外の施設設備の維持管理費については、節約するようにされている。節約してできた資金は、生徒たちが施設設備を大切に使ったことを示すという理由から、最終的に予算を調整する際に、各教科ごとに再配分される。しかし、各教科が予算より大幅に少なく経費を使っている場合は、きちんと活用するように注意されるそうである。

財政管理上で重要なことは、不正を防ぐための危機管理体制の整備である。ヘイズでは、危機管理のための種々の措置を講じている。たとえば、誰が、いつ、どのような目的と内容で予算執行したかをすべてコンピュータ管理する。そのコンピュータには予算の80%以上執行すると警告がでるようにプログラミングされている。さらに予算執行の小切手を切る場合は、校長、事務長、副校長のいずれか2名のサインが必要などの措置を講じている。またこれらに加え、毎学期ごとに学校理事会の監査を受ける。さらに、国庫補助学校財団や教育水準監査院などの監査を定期的に行うことで、外部的にも予算執行の公平性の確保が図られている。

6. 能力向上が必須の教員たち

(1) 校内研修

イギリスでは、一般教員の勤務日数は195日とされている。そのうち、5日は研修日（ベーカー・デー）と称し、学期の初日に全校で研修することが規定されている。これらの日は、授業を休みにして教員だけが登校し、各学校において研修が行われる。このほかに、学校の裁量において教員に研修の機会が提供される。これらの研修日は、「継続的な専門職研修日」（Continuing Professional Development Day : CPD Day）と称されている。

ヘイズでも夏学期の初日の4月16日、17日に、「成績向上（Raising Achievement）」をテーマとした校内研修が開催された。この研修会には、専任教員はもちろんのこと、実習生も参加が義務づけられていた。中には、非常勤教員の姿もあった。普段は背広やスーツ姿の教員が、この日はジーンズやセーターといったカジュアルな格好で登校していた。

以下、この2日間の様子について紹介することとする。

○第1日目（4月16日）

＜本日の目的＞すべての教職員が、ヘイズにおける成績向上に関する理論と実践を考
えるためのワークショップに参加する

＜日程＞09:00 - 09:15 コーヒータイム

09:15 - 09:30 説明（研修担当の副校長より説明）

09:30 - 10:45 ワークショップ1

10:45 - 11:15 コーヒータイム

11:15 - 12:30 「意欲を持たせる学習指導のあり方」に関するワークショップ
または、ワークショップ2

12:30 - 13:15 ランチタイム

13:15 - 14:30 「意欲を持たせる学習指導のあり方」に関するワークショップ
または、ワークショップ2

14:30 - 15:00 反省会

第1目の中心は、午前と午後に分かれて行われたワークショップであった。そこでは、10人前後の7班に分かれて、幹部教員などが講師となって行われた。その内容は、①特別な教育的配慮が必要な生徒（Special Education Needs : SEN）の成績、②全体的な学習状況、③数学的謎解き問題の演習、④女子生徒に比して成績不良な男子生徒への学習指導、⑤参加型学習活動の進め方、⑥学級・学校経営のあり方、⑦成績向上のためのマーケティングであった。各教員は、事前に希望を研修担当の副校長に届け出、その希望やその教員の職務の関連性を考慮して、副校長がどのワーク・ショップに参加するのかを決めていた。

私は、①特別な教育的配慮が必要な生徒の成績と⑤参加型学習活動の進め方に参加した。

①特別な教育的配慮が必要な生徒の成績のワークショップでは、SENの担当主任であり、「Life Skills」の授業の担当教員であるアンさんと、歴史の教員であるルーシーさんが講師であった。彼女たちは、CPDとして参加した校外研修で得た情報をもとに、SENの生徒とはどのようなもので、彼らに対してどのように対応すべきかなどの指導方法や、彼らに対する評価方法などについて話をした。このグループでは、彼女たちが一方的に話すというよりも、参加者が自分たちの経験を話し、こんな時に自分はこうしたがどう思うか、このような場合はどうしたらいいのかなどの議論がされたり、生徒に関する情報交換が行われたりしていた。教科の違う教員同士が、日頃から考えていることをお互いに述べ合って、SENの生徒への理解を深めていこうとしている姿勢が感じられた。

この間校長は、どのグループにも所属せず、ワーク・ショップが行われている教室を、ノートを持ちながら回り、様子を観察していた。時には、議論にも参加しながら、教員たちの研修に対する姿勢を観察し、評価しているようであった。

⑤参加型学習活動の進め方では、カウンセラーであり、英語の教員でもあるジルさんが講師であった。幾つかのテーマを設定し、参加の教員が教員と生徒の役になりロールプレイを行った。そして、グループ分けの仕方やロールプレイの方法やその指導法について説明がされた。このグループの中に副校長のスーさんがいた。副校長であろうとも、一般教員と同じように研修に参加している姿は興味深いものであった。

昼食は、カンティーン（食堂）で全教員が取った。バイキング形式であった。この食費は研修費から支出されており、全教職員は無料であった。

この日は、ワークショップの他に、外部講師による「意欲を持たせる学習指導のあり方」に関する研修も並行して行われた。外部講師は、「Self-Esteem」を専門とする教育コンサルタントであった。講義では、生徒の「Self-Esteem」、つまり自尊心や学習意欲をいかに形成し、それを尊重しながらどのように授業や学校教育を進めていくかについて話された。ヘイズでは、すでに表彰制度を取り入れるなど、生徒たちの学習意欲を高めていくための数多くの工夫をしていることもあり、あまり目新しいものはなかったようであったが、生徒が自尊心を傷つけられる言葉や、効果のある励ましの言葉などが書かれたプリントは、多くの教員が興味深げに読んでいた。

この日の最後に反省会が各教科ごとに開かれた。私は、英語の反省会に参加した。各教員が「自分にとってためになったことは？」というテーマで感想を述べていった。その中で、外部講師による「意欲を持たせる学習指導のあり方」がチュートリアル（特別活動）の時間（特別活動の時間）に役立つと感想を述べた教員が多かった。

○第2日目（4月17日）

- ＜本日の目的＞・教育水準監査院の監査報告書と行動計画の内容を踏まえ、各教科が現在の行動を見直す
- ・各教科で「発展計画」を見直し、来年度の「発展計画」を考える

- ＜日程＞08:30 - 08:45 コーヒータイム
- 08:45 - 09:15 「『学校発展計画』における評価について」
- 09:15 - 12:30 教科ごとの時間
- 12:30 - 01:15 ランチタイム
- 01:15 - 03:15 教科ごとの時間

2日目の中心は、各教科ごとの「行動計画」の作成であった。その前に、成績評価ワーキング・グループの担当者であるアンドリューさんから、学校監査後に作成された「行動計画」（Action Plan）についての説明がされ、各教科ごとに作成する「発展計画」にその趣旨を反映してほしいという説明がされた。

その後、教科ごとに「行動計画」の検討と、来学期及び今後の「授業計画」についての討論がなされた。私は、英語科と数学科に参加した。英語科では、これまでの自分がやってきたことと、来学期以降の「授業計画」とそこでの教材や指導方法について、各教員が一人ひとり説明し、それに

対して同僚が質問や意見を述べた。そこでは、その教育目標からしてその内容ではおかしいとか、その教材は不適當であるなどの、厳しい意見が出された。その後、2人1組になり、同僚から出された意見を参考にしながら、各々の「授業計画」を再検討し、教材づくりをしていた。

数学科では、「Profiling, Tracking, Reporting」をテーマに、それまでの授業の見直しと、今後の授業のあり方についての討議がされていた。具体的には、生徒の成績記録の取り方、その報告の仕方について話し合い、そして、能力別学級編成で、どの能力の子にどのような内容をさせるのかの分類の作業がなされた。一応、「All must」「Some should」「Some could」の3段階に分類し、その内容を決め、それぞれ別々に成績をつけることが決められた。次にそれぞれの内容を決めるに当たっては白熱の議論が繰り広げられた。たとえば、何を教えるのかについて、教科主任が本音ともいえる「テストの内容」と発言したら、「テストのために数学を教えるのではない」という反論があったほどである。

(2) 校外研修

ヘイズでは、このような校内研修のほかに、校外研修への参加を奨励している。毎週1～2人が校外研修に出かけていた。誰をどのような研修会に参加させるかは、研修担当の副校長であるカレンさんを長とする研修担当グループにおいて検討がなされる。構成メンバーは、副校長のほかに、各教科の代表者7名である。

決定の手順は次の通りである。はじめに、希望者は各教科主任に希望する研修会の内容と金額、参加したい理由、そして参加することの意義を文書で提示する。この際にパンフレットなども添えられる。その研修の多くは、教員団体や教科関連の研究会などのものであったが、民間事業者のものも数多くあった。教科主任は、それを各教科内の話し合いにかけた後に、研修担当グループに提出する。研修担当グループでは、提出された文書を全員で回し読みをした後、その教員の担当教科とその研修内容の整合性、理由と意義の妥当性、そして予算の適正を検討し、多数決で決定する。たとえば、メディア・スタディー担当の英語科の教員から映画祭に出席したいという希望が出された。この希望に対して、研修内容と理由や意義の整合性や妥当性は評価されながらも、300ポンド（約6万円）の参加費と旅費、さらに研修で不在になる2日間の代用教員（Supply Teacher）の給与を考えると高すぎるということから却下されたということがあった。このように、教員は自分で研修を選択し、参加する。そのため、研修に臨む姿勢も自ずから積極的になる。

このような研修経費は、学校の運営費とは別に国から配分され、別に計上されている。その予算には、実際の研修にかかる費用と、その研修の間の代用教員や補助教職員への人件費が含まれる。代用教員などの人件費が計上されているので、校外研修で教員が不在でも、他の専任教員が授業を代行するのではなく、臨時の代用教員によって授業がなされる。このように、専任教員の負担にならない仕組みになっている。

臨時の代用教員とは、日本の臨時採用教員とは違うもので、非常勤講師派遣センターから派遣されてくる人たちである。そこには、退職教員や元教員が登録されている。彼らは、事前あるいは、

その日の朝（病欠などの際には）に学校からの電話で呼び出され、日給制で雇用されるのである。彼らへの給与は、CPDの代わりに場合は研修費から、病欠の教員の代わりに場合は、人件費から支出される仕組みとなっている。ヘイズでこの電話連絡担当をしていたのが、キーステージ7のディレクターのナイジェルさんであった。彼は毎朝、病欠や欠勤の教員の確認をして、必要に応じて登録者の家に電話をしていた。ある退職教員は、お茶を飲んでいたら突然電話で呼び出されたので、急いででてきたのと笑って語ってくれた。またある人は、昨日は電話があったけど、孫が来る日だったので断った。でも今日は何もなかったので来たのとうれしそうに語ってくれた。このような研修を取りやすくする支援体制も、研修を充実させる上で重要なことのように思う。

1997年5月に発足した「新」労働党は、「教員・高等教育法」（「Teaching and Higher Education Act 1998」）（1998年7月）、緑書「教員・変革への挑戦」（「teachers: meeting the challenge of change」）（1998年12月）などの教員に関する改革案を発表した。それらでは、教員の待遇改善と、教員の専門性や質の向上を図る方策が提示されている⁽¹⁰⁾。一般教員給与の最高額を4万ポンドに設定し、教員が研修を積み、能力を向上させればさせただけ、報われる環境づくりに取り組み始めている。

(3) 能力向上に基づく転勤

イギリスでは教員公募は、毎週金曜日に発行されるタイムズ教育版（Times Educational Supplement: TES）に掲載されている。ヘイズでは、毎週金曜日になるとスタッフルームにおいてあるTESは引っ張りだこである。教員たちは真剣な表情で公募の記事を読んでいる姿は印象的であった。その姿から、常に転勤を意識しながら、日々の授業に取り組み、さらに研修に励み自己の能力の向上を図っている教員たちの意識や意欲の高さを感じた。

ヘイズでは教員の転勤に対する意識の高さもあり、教員の転出転入がとても頻繁であった。学期途中にも、現代外国語の教員が1名転出していった。しかしすぐに新しい教員が採用されていた。また、年度末には、約70人の教員のうち、15人ぐらいが転出していった。人数もさることながら、そのほとんどが、新しい学校では主任クラスや管理職として赴任していったのである。そのことについて校長に尋ねたところ、「ヘイズで教職経験を積み、研修を重ねた結果、能力を付けて今よりも上のポストを得て転出していってくれることはとてもうれしいことであり、自分の誇りでもある。なぜなら、あの学校に行けば、能力の向上が図れ、昇進するチャンスも多いという噂が広まれば、優秀な教員が集まってきてくれ、学校の教授の質が上がるからである。また、転出転入が多いことで、教員の平均年齢も押さえられるので、教員給与のコストも下げることができる。これは一石二鳥である。」と語ってくれた。学校の予算で投資をして能力を付けてくれた教員を、優秀になったら手放さなければならないのは、もったいないと思っていた私にとって、この校長の考え方は、学校経営の一つの戦略として、興味深いものであった。

7. まとめ

これまで述べてきたヘイズの活動から考察すると、自主的・自律的な学校経営の姿とは、次のようにまとめることができると思う。

第1は、自主的・自律的に学校経営ができるような校内体制を整備することである。ヘイズは、図1に示したように、SMGやミドル・マネージャーなどを中心とした校内の経営体制が整備されている。そして、各々の役割と責任を明確にし、責任感をもって学校経営に当たることで、より効率的で効果的な学校経営を図ろうとしている。自主的・自律的な学校経営では、各学校に自由が与えられる反面、それに伴う負担を学校が負うことになる。その負担に耐え、機能を十分に発揮できるだけの組織体制づくりが重要である。

第2は、事務・財政部門の強化である。ヘイズでは、国庫補助学校になったときに新たに専任の会計士を雇用した。また、事務長はMBAを取得した。学校に自主性・自律性が与えられるということは、教育内容だけの自由ではなく、人事も含めた財政的な自由も与えられることである。そのため各学校には、教育的な能力だけでなく、経営的な能力を持ったリーダーが必要となる。今後は、このような経営的な能力やセンスをいかに形成していくかが問われるであろう。イギリスの大学の中には、教育系のMBAを出すところがある。MBAを持つ事務長のメアリーさんは、母校でこのコースの講師もしている。学生の中に現役の事務長もいるそうである。また、国庫補助学校の中には、企業や軍隊などで管理職をしていた人を、事務長として雇用するところも増えてきているそうである。

第3は、財政面での透明性と公平性をいかに確保するかということである。ヘイズでは、コンピュータ管理をしたり、複数で確認するなどの内部的な対策と、学校理事会や国庫補助学校財団などの外部からの監査体制を整備することで、個人的に流用されないように、学校経営の健全さを維持する取り組みがなされている。

第4は、与えられている自主性・自律性を最大限に活用して学校教育の「特色化」をはかり、魅力的な学校を作ることである。ヘイズでは、コンピュータ教育やドラマの授業の充実などに取り組んでいる。イギリスでは、1980年代後半以降、学校の自主性や自律性を拡大すると同時に、保護者にも学校選択の自由が与えられたので、学校は競争原理にさらされている。そのため各学校は、与えられている自由を活用して、他校より魅力的な学校を作り、自校を選択してもらえるように努力しなければならない。ヘイズのように、自らの力で考えそれを実現していけるという、自助努力ができる学校には、自主性と自律性が与えられることで、より学校の質が向上できたのである。

しかし、今イギリスが抱えている問題は、競争原理や市場原理の中で取り残された、自助努力できない学校の問題である。このような学校が、イギリス全体の教育水準を下げている。また、このような学校にいる子どもは教育的不利益を被ることになり、ブレア首相が主張する「社会的公正」(Social Justice)の概念に反するのである。現在、「新」労働党政権は、教育水準向上を至上命題とした教育改革を政策の最重要課題として取り組んでいる。その中で、全体の教育水準を上

げ、このような問題を解決するために、各学校の自助努力を支援する地方教育行政の見直しと役割の明確化という改革が進められているのである。

またイギリスは、自主的・自律的な学校経営のための制度を整備する一方で、それを評価する外部機関（教育水準監査院）による学校監査制度を1993年に導入した。ヘイズは、1997年11月10日～14日に、2回目の学校監査を受けた。その監査では、かなり高い評価を受けた。私が滞在したのは、その学校監査報告書が出されたすぐ後であったので、その報告書に基づいて作成された「行動計画」の内容を、具体的な教育活動の中で、いかに実現するかという作業が行われていた。このような活動を観察することを通して、学校監査の機能が、各学校での学校改善に寄与していることを実感した。このように、イギリスでは、自主的・自律的な学校経営と、外部機関による学校監査の両輪によって、学校改善と教育水準向上が図られていると言えよう。

(注)

(1) 本稿で言う、「自主的・自律的な学校経営」とは、人的、物的、財政的な側面に関する自主決定権及び裁量権を有していることを意味する。

(2) Sheila Lawlor, *Opting Out: a guide to why and how*, Centre for Policy Studies (CPS), 1988, pp.7-13

政策研究センター（CPS）は、保守党のシンクタンクであり、上記論文の著者であるシーラ・ローラ女史は、サッチャー首相の教育に関するブレインの一人であった。彼女は当時の地方自治体の教育に関する財政支出の在り方を独善的であり、保護者の希望している教育水準を達成できていないとして批判し、国庫補助学校の導入は、公教育全体の改革に寄与するものであると主張している。

(3) Funding Agency for Schools, *Corporate Plan 1998-1999*, 1998, pp.9-10

(4) DfEE, *National Funding for GM Schools*, May 1996, p.18

(5) 2,063百万ポンドの内、2,050.1百万ポンドが国庫補助学校への補助金、残りの12.9百万ポンドが国庫補助学校財団の運営費である。

Funding Agency for Schools, *Annual Report 1998-1999*, 1999, p.28

(6) 国庫補助学校の内、国庫補助学校に転向する前に地方自治体立学校であった場合は、地域補助学校（Foundation school）に改称し、元の地方自治体の管轄下に入ることとされた。一方、国庫補助学校に転向する以前が慈善団体立学校であった場合には、慈善団体立学校（Voluntary aided school）に改称できることが規定された。

(7) 今年1月28日のBBC ニュースで、元国庫補助学校の校長が、地方当局の管轄下に戻り、教職員数が削減されたという不満を漏らしていることが報道された。またその報道の中で、地方自治体連合（Local Government Association）が行った元国庫補助学校への調査が紹介され、1,500人の教員のポストが削減されたこと。改称したことにより80%の学校が予算不足になったこと。

3分の1の学校が来年度は人件費削減を予定していることなどが明らかになった。

Heads say cuts are costing teachers' jobs (BBC News, 28th January 2000, Friday)

- (8) 国庫補助学校に改編する方法としては、①保護者の投票を経て地方自治体立学校や慈善団体立学校が改編するもの、②新たに国庫補助学校を設立するもの、③2～3校の学校が連合して国庫補助学校に改編するものがある。

ヘイズの例にも当たる①の場合の手続きとしては、1) 保護者への意思確認：保護者に説明をして、20%以上保護者の賛同を得ること。2) 保護者の投票：選挙改革委員会 (Electoral Reform Society : ERS) の管理下で無記名の郵送投票を行う。半数以上の賛成票を得ること。3) 教育雇用大臣の承認：投票結果を公表し、さらに教育雇用大臣に報告し、承認を得ること。

- (9) DfEE, From targets to Action : Guidance to support effective target-setting in schools, 1997
同書の中で、学校改善の段階を下記の5段階のサイクルで示している。

- ①現状分析
- ②類似する学校との比較検討
- ③明確で測定可能な目標設定
- ④より高い目標達成のための行動計画の改訂
- ⑤実行と事後評価そして①現状分析に戻る

- (10) DfEE, teachers : meeting the challenge of change, December 1998

この録書の中で、①新たな給与体制、②リーダーシップの向上策、③教授技術の向上、④支援体制の整備を改革の柱に掲げている。