

ロンドン市ハックニー区の教育改善の成功から学ぶ

アラン・ウッド (ロンドン市ハックニー区子どもサービス局長)

吉原美那子 = 訳

(高崎経済大学)

はじめに

このように皆様の前でお話させていただくにあたり、これほど光栄、名誉なことはないということ再度申し上げる。皆さんの寛大なもてなしに感謝する。本日2回目の講演にて、議論ができることを楽しみにしている。それは、ここに集まっています非常に優秀なパネラーの先生方からお話を伺える機会があるからに他ならない。

今回、広瀬先生のご招待を喜んで受けた理由の一つに、専修大学の輝かしい歴史を知る唯一の機会を得るということがあった。専修大学は130年の歴史があり、日本人の生活に貢献されてきた。また、皆さんの国の経済的社会的発展に関わるよう多くの才能ある者に教育を施してきた。専修大学は、若者に、問題をいかに解決するか、どのようにイニシアティブをとるか、現代の困難に対しどのような実践的な解決法を見出すか、といったことを教授してきた先導者である。「社会的知性 (socio-intelligence)」を深めるという専修大学がもつアプローチの実績は、マーティン・ルーサー・キングの次の言葉を思い出させる。「知性と人格形成、これがまさに真の教育の目標である。」専修大学の創設者である相馬永胤、田尻稲次郎、目賀田種太郎、駒井重格は誇るべき人物である。彼らの、教育によって社会の強化に貢献し報恩奉仕するという理念をこれまで育んできたことがどれほど素晴らうか。

公共サービスの提供者として最も優秀な人材を、全世代が求めている。かつ教育は公共サービスのうちの最も重要なものである。我々は、児童・生徒が自らの能力を十分に生かし、大望を果たし、社会の発展に貢献するのを学校が保証できるよう、いかに改善を進めるか。これが教育論議のまさに真髓になるだろう。ハックニーにおいては、これが我々の仕事の中心であった。

ラーニング・トラストは10年間、ハックニーの教育に対し責任があった。その10年を通して、そしてその後も、我々は、児童・生徒に関わる金銭的事情、つまり貧しい家庭の出身者であろうともなかるうとも、それでもって学校の成績を先んじて断定すべきではないということ、必死になって証明してきた。このことは、我々の目的の中でも重要な位置を占めていた。

ハックニーのすべての若者が目の前にある人生の機会を確実に最大限に広げる。そのために、すべての子供たちが成功経験をもてるように、そして人生の最善のスタートをされるよ

うに、学業成績を向上させ希望を高めること。彼らがどこに住んでいようとも、どの学校に行こうとも、あるいはどんな家庭事情であったとしても。

子どもの貧困率が41%にも上る（これは英国の中でもタワー・ハムレットに続いて2番目に高い）¹ ハックニーのような地域では、道徳的目的というものがことさら重要であった。それは、貧困、家庭崩壊、住環境の悪さが成績の障害となるのではないということを証明するということである。つまり、貧困は期待がないとか成績が悪いといったことの原因にはなりえないということである。

本日の午前には、ラーニング・トラストがハックニーの教育をどのように改善させたか、つまり授業の質の向上や児童・生徒の成績の改善をどのように行ったかについて話をした。午後には、ラーニング・トラストの10年超の経験から学ぶ教訓のいくつかを皆さんに示していこうと思う。もし皆さんがラーニング・トラストの成功理由は何かとお尋ねになるなら、私は次のように応えたいと思う。

- 1 我々は、何を達成したいのか、ビジョンを明確にした
- 2 我々は、ビジョンを成し遂げるために必要な時間を与えられた
- 3 我々は、学校だけでなくトラスト内にも、一流のリーダーを任命してきた
- 4 我々は、厳しい判断をこなしてきた
- 5 我々は、革新的であったし、存在意義を示してきた
- 6 我々は、心構えとして、学力が低い原因を経済的貧困にしなかった

ラーニング・トラストの10年間を通して、我々は挑戦し続けた。と同時に、上記の要因によって、難題に立ち向かい克服できたのであり、かつ、常にまさに何が問題なのか、つまり学校改善と児童・生徒の学業成績の向上に焦点づけることができたのである。

1. 明確なビジョンを立てる

まずは我々のビジョンの重要性について主張させてほしい。

1990年以降のカウンシル（自治体）の破綻があまりにもひどかったために、ラーニング・トラストはハックニーのすべての学校や地域コミュニティに信頼されるビジョンを求められた。ハックニーでは疲労や破綻した策が多かったために、これはそう簡単に請け負うことはできなかった。

ハックニーの学校改善行政を担うために任命されたノード・アングリアは、政府による一連の介入策の中でも最後の参画であった。Ofstedが証言しているように、校長たちはフラストレーションをためていた。親は子どもたちが受けている教育の質に懸念を抱いていた。よって、トラストが契約を開始した時、断言はできないのだが、校長たちの間には、我々が政府による最新の試み、よく言われるロンドンバスの例えのようにすぐに現れては消える何かなのではないかという雰囲気があった。ハックニーは政府にとって、暗殺グループや市場化の試みの実験室だという意識が広がっていった。

校長たちとの最初の会議で、私はまずこういった疑念があるという感触をもった。私は、16か月間ハックニーにおり、その後他に転任するつもりであることを説いた。それが、今やハックニーに携わって16年も経ってしまった！我々がトラストに達成するように求めたもの、明確なビジョンは、徐々に校長たちの信頼を得ていき始めた。それは、地域の住民の考えにも影響を与え始めたようであった。明確なビジョンをもつことによって、初等学校や中等教育学校の改善に関わる正しい戦略を打ち立てることを可能にした。我々がもし明確なビジョンを持たなかったら、考案した戦略などうまくいかなかっただろう。

ラーニング・トラストのビジョンは、教育行政としての最も効果的な事業体の1つになることであった。ラーニング・トラストの教育のビジョンは、ハックニーのすべての子どもと若者がレベルの高い授業を受け、あらゆる可能性を発揮できるように導くことである。我々は教育において付加価値をつけていかなければならない。これは、学習達成度や学びに対する期待を高めるといふ文化、弁明を撥ね付け教職員と生徒の貢献に価値を与えるというエートス、これらを生み出すことによって可能となる。これがラーニング・トラスト時代の私見であった。

2002年3月、私が考える良きLEAとしての重要な特徴とは何かを考えた。その中でもラーニング・トラストを特徴づけるものは何かを、次のように示す。

- ▶ アドボカシー：協働性、代表性、説得力
- ▶ リーダーシップ：ビジョン、専門性、質
- ▶ 透明性：アカウントビリティ、支援、関わり
- ▶ 創造性：革新、イニシアティブ、熱意
- ▶ コミュニケーション：協議、応答性、委任
- ▶ 価値観：包摂性、多様性、平等性

これらは2002年8月に始動したラーニング・トラストの特徴となった。マイケル・バーバーは、マネジメントモデルとしてこの方法を「かなり挑戦的かつ力強い支援型」だと捉えている。平等の概念は失敗学校に最善の教育を施すという我々の介入である。すべての児童・生徒が最善の人生をスタートする価値がある。我々は、地方教育制度において公的な信頼を構築し維持していきたい。そして親の子どもへの高い期待に応えるようにしていきたい。中流階層が私立学校への流れていく傾向を食い止めたいと考えていた。

ラーニング・トラストの成果はハックニーの学校のうち何校かを改善することではない。すべての学校を向上させたことが成果である。学校のトラストを設立したからこそ成し遂げられたといえるだろう。そして、学校の意欲を高め、政治的リーダーシップと地域社会の信頼を勝ち得たからこそである。学校改善と児童・生徒の学力向上のためのビジョンは、そのトラストを創設することを促した。2003年の査察報告書でOfstedは次ように記している。「学校改善のための支援は、明確なビジョンと、ラーニング・トラストの職員や学校が理解している適切な優先事項から導き出される。」²

ラーニング・トラストによるハックニーの教育のビジョンは、組織の方向性を示すこと、決断

と戦略を導くことにある。

- ▶ 優秀な教員を採用する、我々のビジョンを伝えることによって才能ある学校リーダーを育成していく
- ▶ 「未来への学校づくり (Building Schools for the Future)」施策によって、中等教育学校を再建し改修していく
- ▶ 我々の学校に通うすべての児童・生徒の学業成績を向上させ、大志を抱かせる

教育の改善の維持を成し遂げることは、容易ではなかった。我々のビジョンは現実的で、かつ大望があった。10年の間に挫折があり、失意あり。だが、我々は何を成し遂げたいのかへの集中力を失うことは決してなかった。ミケランジェロがかつてこう述べている。「最大の危機とは目標が高すぎるということはない。むしろ目標が低すぎてすぐ届くことにある。」

マイク・トムリンソンの次の言葉は、まさに説得力のあるものであった。「親はわが子をハックニーの中等教育学校に入らせるために奮闘している、ハックニー外の学校を選ぶために奮闘しているのではない、ゆえにラーニング・トラストは成功したのだらう。」我々は、他と同じようにこの点において成功したのである。2012年には83%の親が、初等校後の入学先の最初の選択肢として、ハックニーの中等教育学校を選んでいる。

2. 安定性の重要性

学校に実質的な改善をもたらす仕組みを創るのには長い時間がかかる。進捗状況が長引くようなら長期計画の媒体が必要になる。短期計画はすぐに結果を出せるが、失敗あるいは学力低下をもたらす根本的な弱点に取り組めない。教育改善のための長期的なアプローチは、実行戦略に対し忍耐と信頼を要する。信頼はビジョンを正しく認識することから得られる。行き過ぎた政治の影響や介入を受けないことが助けとなる。ラーニング・トラストの場合では、契約期間(10年間)の長さが、改善のための是正措置を実行する合理的な機会をもたらしている。

繰り返すが、2002年当時、校長たちは懐疑的であった。1990年に内ロンドン教育当局が解体されて以来、校長たちは、多くの人が役所から自らの学校から去っていくのを見てきた。そこには2人の教育長(ガス・ジョンやエリザベス・リード)も含まれていた。これは、自治体の非効率性と機能不全が原因であった。現場に沿った然るべき給与体系が確保できていなかった。その結果、内ロンドン教育当局から自治体へと配属が移った教員や職員は、転換された最初の1か月は給料が支給されなかった。その出来事は、地方教育当局の設置開始早々、自治体の名声や信頼を著しく傷つけた。

2001年1月、私はハックニーの教育局長のポストに就任した時、区の前算は崩壊し、いまだ114条項が適用されたまま、行政の管轄外にあった。教育局内の状況も散々なものだった。職員のお多くは士気喪失状態であった。Ofstedの繰り返された報告書の内容のせいでもあろう。メディアによる否定的な報道も、危機の蔓延も原因だろう。士気喪失の根は深まるばかり。なぜなら

引き継いだ管理職のマネジメントチームのやり方がバラバラのまま事が進められていたからである。管理職は去って行った。民間のコンサルタント事業を起こし、そこに、局の他の職員を引き抜いていったのである。安定性というものがほとんどなかったのである！³

自治体とラーニング・トラストとの契約が、我々の安定性を支えた。契約時の交渉は厳しいものであった。当時の事務局長の自律性は最小限に留めることを定められていた。特に、財務に関しては問題であった。そこで、私は、成功へのあらゆるチャンスを見出すために、トラストに対する最大限の自由と柔軟性を求めていったのである。ある時、事務局長は2年契約を主張してきたが、私は25年の提案でもって反論した。最終的には10年間となってしまった！今回自治体と結んだトラストの契約は、肥大化した契約ではなく、数少ない重要業績評価指標にじっくり取り組むには十分余裕があったこと、これはトラストの成功には不可欠であった。と同時に、妨害、疑念、論争が続々とさらけだされ、我々が責任をとらなければならない大量の対策に追われた。このことは、トラストの創設当初からの独立性を損なっていった。サービスを改善させようとする試みを弱め関係を悪くした自治体とは常に摩擦状態であった。

契約には、査定の際の指標であった28の重要業績評価指標を詳細に明記した。契約を交渉する際、私は地方当局と民間の改善事業者との間の契約を教訓とすることに留意した。100もの指標が並べられている契約を数多く目にしたからである。実際に、ハックニーとノード・アングリアとの契約には、電話はコール6回以内に出なくてはいけないといった規定が業績評価指標となっていたのだ！トラストが関わっている学校や児童・生徒の学業成績、トラストが学校に行っている支援の有効性が指標に入っている。自治体は、これらの指標をもとにトラストの業績を監視した。またトラストの年間計画を検討し承認しなければならなかった。

実行可能な契約を確保すること、これがラーニング・トラストの安定の中核であった。ラーニング・トラストの議長のマイク・トムリンソンは、信頼を確立するためには重要人物であった。中央政府とのパイプを持ち、国内の舞台でトラストのために大使のような役割を担い、と同時に地域に自信を呼び起こすような大物を確保することは大切である。地域内で起こったことに関われる手腕がある人が一人もいないとなると、ハックニーの評判は、我々の思いとは反対の方向に動いていった。

最終的にマイク・トムリンソンは我々を選んだ。主任学校査察官、そしてOfstedの責任者の任期終了間際に、マイクは、トラストで委員会の議長としての役割を担うことになった。これは我々がこれ以上願ってもいないことだった。我々はマイクの提案を歓迎した。マイクのハックニーの学校への情熱、水準向上へのゆるぎない責任、「教育の指導者」としての名声、ハックニーの政治のニュアンスに対する適切な対応でみえる彼の洞察力と知性。これらすべてが、彼をラーニング・トラストの素晴らしい議長、そして戦士にしたのである。ある校長がこう述べた。マイク・トムリンソン卿が議長に任命されるということは、ラーニング・トラストは「ストリート・クレディビリティとプロ根性」を手に入れたようなものである。ラーニング・トラストの議長にマイク・トムリンソンを任命した教育大臣、エステル・モリスは、彼はOfsted出身であることを強調した。「彼に対し、評価に説得力がない、学校に対して厳しすぎるといった批判をする者は誰もいない。」

マイク・トムリンソンと私はすぐに、ラーニング・トラストの議長、事務局長としてのつよい絆を築いた。常に敬意を払い、教育改善へ向けた価値と情熱を分かち合った。10年契約の前半は協調性をもって動いた。国内の政策が前進することを見込み、どのようにすればハックニーの学校にとって利益になるかを理解しながら。

ラーニング・トラストは取締役会の議長の存在にも恵まれていた。マイク・トムリンソンは我々を創設当初から信頼してくれていた。マイクが2007年に退職した際には、その職はリチャード・ハーディーに引き継がれた。彼はUBS社の責任者であり、2003年から非業務執行取締役としてトラストの取締役会に関わっていた。リチャードが議長であった間（2007～2012）、取締役会は改善戦略の展開がみえる価値のある構造的挑戦を示しながら、ますます信頼と名声を勝ち得ていった。マイク、リチャード、彼らはともにハックニーに多大な貢献をした。マイク・トムリンソンがかつて言ったように、ハックニーは「血の流れる」地域となった。そして、そこは常に多様で才能豊かな能力に魅了され、働く、そして生活するにあたり魅力的な場所である。ハックニーはマイクやリチャードといった問題へ挑むことのできる人に恵まれていたと言えるだろう。

マイクやリチャードの貢献は、リーダーシップとはどのような組織であっても成功するにおいて重要であることを証明している。

3. 優秀なリーダーの任命

責任ある仕事に積極的な効果を与えるリーダーを任命したこと、これがラーニング・トラストを本当に成功させた。管理職の数ではないことは明らかである。

アン・ケント（Annie Kent）は、2002年から2007年まで最初の財務部長であった。彼女は、2002年に非常に大変な財務状況をそのまま引き継いだ。2002年は契約最初の年で、その時点では、効果的に機能するほど十分な予算を確保されていないという危機的状况にトラストはあった。予算のやり繰り、収入増額への焦点づけに長けた彼女のスキルは、財政を救っただけでなく、学校改善への優先事項に追加予算をつけ、年々余剰金を残せるほどの力があつた。

学校改善について、我々は効果的なリーダーシップを発揮し、かつかなりの実績を積んだ者を、リーダーに任命することに重点を置いて取り組んだ。初期に不正が発覚したため、最初の学校改善部長は解任された。そこで、我々が水準向上・学校改善部の業務執行取締役に任命したのが、スティーブ・ベルク（Steve Belk）だったのである。スティーブは、ハックニーでの校長としての、そしてルーイシャムでの学校改善責任者としての経験の深さや重さを任務に生かした。彼の学校改善の理解とは、校長たちに対し卓越した指導助言ができるということであり、彼にとって水準向上の経験とは校長にやりがいと課題を与えることであった。スティーブは、学校教育の質を改善の失敗がどのような影響を与えるかを知りつつ、道徳的目的に対するリーダーシップとは何なのかを精力的に提唱してきた人である。

学校水準の向上には、教えること、学ぶこと、リーダーシップを改善することが必要であり、スティーブはトリシア・オクルワ（Tricia Okoruwa）に支えられた。私が2001年1月にハックニーに着任したとき、トリシアはキングスミード初等学校の校長であった。その学校は当時

Ofstedの評価で「素晴らしい」とされた3つの初等学校のうちの1つであった。

Ofstedの査察チームは、トリシアの並外れたリーダーとしての資質を認めていた。

校長というものは教員や支援員に明るくやる気を起こさせるような高い期待とビジョンを持っているものである。……だが校長は、児童・生徒の言語障害や民族多様性が障壁になっていることを認めなかった。彼女は身辺に管理職チームをおき、管理職らに同じビジョンで関わるようにし、同じ目的意識を染み込ませていた。その学校は「学業優秀校賞」を受賞し、今や活動的なかつ調和のとれた民族多様なコミュニティとなっている⁴。

これは、学校のリーダーはもし「すばらしい」（卓越校）としての認定を受けたいなら何を望むべきかを表したすばらしい表現だと私は考える。

我々は、そのトリシアを初等学校改善への取り組みの責任者に任命した。彼女は、初等学校で培ったリーダーシップを任務のなかで遺憾なく発揮し、教育学に対する豊富な知識とリーダーシップ戦略で初等学校の学業に劇的な改善をもたらした。トリシアはそのリーダーシップによって、イングランドの下位層10に万年ランクされていた地域の初等学校の成績を25%押し上げた。2014年末、トリシアが50歳という若さで亡くなった時、深い悲しみに包まれた。しかしながら、彼女が20年以上ハックニーに尽くした貢献は、公共サービスにおける優れた模範となった。

アン、スティーブ、トリシアほどのリーダーがいなければ、つまり非常に優秀なリーダーや教員なしでは、大幅な改善を成し遂げられなかった。我々は、一流の教員の雇用とハックニー内の人材育成に資源を投資した。優秀な教員の採用方法や現職教員研修の開発手法は、私が最も誇りとするトラストの革新の一つであった。

午前中の講演で述べたように、我々は以前では採用しなかった公募方法を活用した。1年に30人の教員が、教職に関する修士号を取得する、または教育関連科目を履修することによって、その才能を磨いていった。

我々は、親、地域コミュニティ、学校理事会など、できうる広範囲のパートナーシップを促進しながら、学校との信頼と可能性を築いていった。我々の学校改善アプローチは、非常に高い意欲、大きな期待と学力低下への挑戦への心構えがあるリーダーシップを備えることである。並みでは満足しない。また、それは、学校並びに学校を支援する行政における水準の向上のために、執拗に突き進むことを求められていた。

我々は、時間をかけて、分かりやすい計画、確固たる関連目標、最善の業績に向けた地域のベンチマークの文化を築きあげた。Ofstedの2000ある査察報告書で高く評価されているサービスの一つに、研究・統計・評価チーム（the Research, Statistics & Evaluation team）というのがある。我々の観察や挑戦、支援、介入は、質が高く緻密で標準化された状況データに基づいてなされているというのが前提となっていた。そのデータは教育省の実績表やOfstedの報告書を補うものであった。

これらすべての実績は、ラーニング・トラストの主な目的、つまりハックニーの学校改善に絡んだものである。

4. 厳しい判断

ラーニング・トラストの成果を実証する特徴の1つが、自治体行政と対照的な我々の意思決定である。

自治体の意思決定プロセスは、優先事項を定められていなかったがために、しばしば混乱していた。例えばダウズ中等教育学校を閉校させるといったような決断がなされたとき、議員はその決定の執行の阻止を主張してきたのである。ダウズ校については、これが引き金になって政府が閉校のためのチームを送り込んできたのである。

トラストは効果的に機能した。その理由は、一度方針や資源の対する意思決定がなされると、成し遂げるまで動き続けるためである。再考はない。もしくは政治的な急場しのぎが引き起こす直前の窮地も考慮しない。意思決定とは、学校組織を考える上では特に難問である。例えば、キングスランド校やホマーソン校、ラバーナム校のような失敗学校の閉校やリーダーの交代時など。

トラストは、契約開始時には、主要な管理職の任命において数多くの失敗を経験している。能力が不足している職員を速やかに解任すること、ある時これが分かった。私は、2006年に、ラーニング・トラストの教職員部を1週間で閉じてしまった。学校からの視点でみれば、行政サービスに被害をもたらすほど、長期にわたって業績不振や機能不全を起こしていたからである。翌週にはすぐに新しい教職員部を配置した。

これは、学力低下に挑むにあたって深刻さを示す決断であった。また、学校が質の悪いサービスに耐えられるとは到底思えないと我々が決心したことを、学校に示すシグナルであった。

業績不振の学校リーダーを解任することは、水準の改善や授業や学びの質の向上にとって、極めて重要である。成果を上げるために、ラーニング・トラストは、業績不振の校長解任という解決法を示さなければならなかった。2002年から2007年の間に、20人を超える学校リーダーと面会し、特に実績について話し合った。その結果、ともあれ校長であった彼らは学校から離れることになった。地方校長会のリーダー、シーン・フラッド (Sean Flood) は、2014年の校長会で次のように見解を述べた。「アランは業績不振のリーダーについて決して黙って見ていることはない。私は校長を弁護するため、自分の職員との時間より彼と過ごす時間の方が長い時期があったわ。」⁵

アカデミーについてここで触れさせてほしい。アカデミーは、近年のなかでも最も論争が多い教育改革であった。とりわけハックニーではそう言えた。学校においても自治体においても労働組合の力が特に強い地域だからである。労働組合は、アカデミーの導入に執念深く反対していた。

ハックニーの最初のアカデミーはモズボーン校であった。それはダウズ校の敷地内に設立された。自治体の大混乱の中で閉校された学校であったため、過剰なマスコミ報道がなされた。モズボーン校設置の企画案は、労働組合からの強いかつ口頭による反対を招いた。他の団体も同様だった。モズボーン校に関する最初の公聴会には、多くの人々が出席した。スポンサーであるクライブ・ボーン卿や私が話をし、その話は丁寧に受け取ってもらった。その会議では、1学年グループ、つまり7学年から入学を受けつけモズボーンを開校するつもりであると説明した時のみ、騒がれただけであった。聴衆は多くが親であったが、180人しか定員がなかったことに激怒して

いた。聴衆としてみれば、我々はそれほど急進的ではなかったのだろう。

我々は、ハックニーの住民、いやロンドン市内の市民のアカデミー施策に対する反対意見を考慮に入れなかったわけでない。我々は、区内の要望や特徴を踏まえたアプローチを取り入れることで、住民らに配慮したのである。ラーニング・トラストはハックニー自治体と連携しながら、アカデミースポンサー予定者が合意しなければならない条件を設定した。ゆえに、アカデミーはそれぞれコミュニティにしっかりと根付くようになったのである。

- 1 アカデミーはすべて非選抜、無宗派、共学であること
- 2 いまある学校のネットワークに受け入れられるようにするため、すべてのアカデミーは一貫して7学年から入学とし、毎年新入生を迎え入れること。時間をかけて学校グループを形成していくこと
- 3 アカデミーのスポンサーは自治体としっかりとした連携をおこなっていくこと
- 4 すべてのアカデミーは独立かつ自律性をもつこと。また、初等学校や中等教育学校と連携をとりながら、区内の積極的な役割を担うこと

繰り返すが、ビジョンの中で示した信頼により、我々は難しい決断を下すことができた。我々が行ったそれぞれの決断の中心には、児童・生徒の成績改善を追求するという原理に基づく実用主義があった。

5. これからの存在意義

組織が成功するには、革新は重要である。ラーニング・トラストは、公共サービスがより創造的になることを政府が促してきた時期に創設された。トラストは、それ自体が革新そのものであった。我々のガバナンス構造は、異なる専門知識や経験をもつ様々な人々からなる取締役会を有するという新しいものであった。

まず、校長や学校理事会の理事長が教育システムに対し責任を共有した。我々は、校長とのより構造的な関係を構築するために、ハックニー区全体の改善に向けた教育課題や長期的なアイデアについて議論できるよう、期間限定の校長ミーティングを設けた。

次に、2日間の年次校長会議を開催した。そこで、トラストで、マイケル・フランといったゲスト・スピーカーを招待し、校長や管理職を対象に講演会を開いた。

自治体から独立しているトラストは、革新を可能にする組織として重要な要素であることが証明された。革新が導き出すものを何か、それは子どもや若者の結果を改善するという原則である。想像力を促すことにより、トラストの職員が新しい考え方を積極的に取り入れるようになった。新しいアイデアと革新、自律性をもつこと、予測されるリスクを負うこと、これらは結果的に、区全体に多くのイニシアティブをもたらした。その1つがワーズ・ユナイト (Words Unite) である。言わばゲット・ハックニー・リーディング (Get Hackney Reading) は最も成功したものの1つである。

2003年、イノベーション・ファンド (Innovation Fund) を設立した。それは、学校リーダーに学校だけでなく、システム全体としての教育改善の考えをもつよう促すためであった。実際のところ、これは成功しなかった。校長たちが自らの学校の水準向上に集中し、ハックニー区全体での教育改善を考へなかったからである。だが一方で、これによって、我々の学校の可能性と我々が可能な支援範囲を見出すことができたという点では評価でき、なおさら水準改善のためには区内全体でアプローチすることを提唱した。

ケネディ大統領は、次のように語ったことがある。「成功には多くの父の存在が、失敗は孤児である。」そこで、私は次のように主張しよう。「あなたが教訓から誠実にかつ謙虚に学ぼうとするなら、失敗は成功に変わっていくだろう」、と。

私が先に述べたように、優秀な教員を採用する方法や現職教員の職能開発の方法は、いまや私が最も誇りとするトラストの革新の一つである。午前中の講演で述べたように、我々は以前であれば取り入れなかったような公募方法も活用した。1年に30人の教員が、教職に関する修士号の取得、または教育関連科目の履修によって、その才能を磨いていった。ハックニーの教職能力開発センター、通称トムリンソン・センターは、いかに教員や職員のスキルの積み重ねに投資すべきかがわかる素晴らしい例である。2015年、ハックニー・ラーニング・トラストは、現職教員の職能能力開発プログラムの一つとして、初等学校、中等教育学校、特別支援学校に150以上のトレーニング・コースを設けている。

何年にもわたるラーニング・トラストの契約期間には、数多くの国内政策が変えられ、それは我々の仕事にも影響を及ぼした。2006年に行われたキー・ステージ2とGCSEの改訂は、児童・生徒がここまでならできると期待されている範囲に調整されている。「すべての子どもたちのために (Every Child Matters)」政策により、教育分野は、子どもたちのソーシャル・ケアや安全と協働して機能するようになった。学校は地方当局の管轄から離れ自律性がより着実に高めることとなり、学校と地方当局、この二者の新しい関係の構築が求められている。学校改善における意味のあるかつ効果のある役割を残しておくには、この展開に革新が必要であった。2002年に創設されたハックニー・ラーニング・トラストは、学校の自律性を高めること及び公的支出の実質的削減という挑戦に臨めるよう考案されたものだった。

6. 経済的貧困を学業不振の原因にしない

政府の2004年の剥奪・貧困指標によると、ハックニーはイングランドのなかで最も剥奪された貧困地域だとされている⁶。2010年、雇用率の上昇などかなり改善がなされたにもかかわらず、ハックニーはいまだロンドンのなかでも最も剥奪された貧困地域の一つであった⁷。貧困と低い学力との間には関係があることが、数多く国の多領域における学術的研究によって分析されていた。経済的不利な地域は、大志がない、将来的にもない、さらには貧困家庭の児童・生徒にとって可能性を発揮できない場所であると一概に言えないことを、ラーニング・トラストは証明した。社会的流動性を高める確かな政策はいかなるものも、若者やその家族へ向けた大志と関連付けながら、進められるべきである。希望を実現するために、教育や雇用によって進路を見出す知識や

支援も含めて考えるべきである⁸。

我々が着目した2002年からの前進の一つに、学力における学校間格差を解消していたということがある。

ハックニーの多くの学校が、似たような事情をもつ児童を抱えていた。例えば、2002年、初等学校53校のうち21校において、6歳児の50%以上が、給食費無料制度（Free School Meals）の受給対象となっていた。82%もの6歳児がこの制度の対象者であった学校もある。同年、初等学校53校のうち32校では、就学し始めたのが既に5ないし6歳になっていた児童が10%以上いた。ある学校に至っては32%もいた。初等学校53校のうち28校では、6歳児の15%以上が英語を使いこなせていなかった。英語を第二言語としている6歳児が55%もいる学校もあった。

2002年、ハックニーの児童の66%が英語のキー・ステージ2をレベル4またはそれ以上であった一方で、給食費無料制度を受給している児童、5または6歳を過ぎて就学した児童、英語を使えない児童は極めて学力のレベルが低かった。給食無料対象児童の58%、5ないし6歳を過ぎて就学した児童の53%、英語を使いこなせない児童の49%しか、その年の英語のキース・ステージ2のレベル4またはそれ以上に達しなかった。これが我々の道徳的目的となった。つまり、どんな事情を抱えている児童にも非常に高い水準の教育を施している学校もあれば、そうでない学校もあるということ、これが公正だと言えようか、ということである。

給食無料対象の児童の割合や英語を第二言語とする児童の割合が高いことが原因であった学校もあった。校長たちは、結果を生み出せないことを次のように説明していた。「英語が使いこなせない児童が半分もいる集団に、あなたは何を期待するのですか」。これは受け入れがたかった。スティーブ・ベルクもトリシアも私も、このことについて、あらゆるところで、精力的に闘ってきた。

そして、2012年までに、81%の児童が、英語及び算数のキー・ステージ2において、レベル4あるいはそれ以上を獲得するまでになった。給食無料対象の児童、あるいは5ないし6歳をこえて就学した児童、英語が使えない児童の学力が飛躍的に向上したのである。給食無料対象の児童のうち77%が、5ないし6歳をこえて就学した児童のうち72%が、英語を第二言語としている児童のうち81%が、同年、英語と算数のキー・ステージ2において、レベル4またはそれ以上を獲得した。

ハックニーは、幼児教育からGCSEの段階まで大きな改善を成し遂げた上に、継続教育の拡大も行った。2002年では16歳以上の教育を行うシックス・フォームを設置していた学校はなかったが、2015年、すべての中高等教育学校とアカデミーにシックス・フォームが置かれた。ハックニーの生徒は様々な科目のAレベル、見習い実習、職業のための技能の機会を得ることができるようになったのである。

我々は希望を持つことに積極的であった。

ハックニーは、ロンドン市の玄関先である。英国のなかでも最も剥奪された地域のいくつかは、バスに乗ってすぐの距離にあり、世界最大の富の集積地の一つである。幸運にも、我々の取締役会には、USB社の会長リチャード・ハーディ氏がいた。彼には、10年の契約期間の後半に、議長をしていただいた。リチャードは、それぞれの当事者にとってプラスになる革新的な方法で、

学校とつながりをもつ事業展開に尽力してくれた。

メンター・プログラムが開始された。それは、USB社、監査法人KPMG、会計事務所PwCやその他の企業の従業員が、初等学校に、読み書きや算数を教えにくるというプログラムであった。

リチャードは、東ロンドン・ビジネス協会 (the East London Business Alliance) やインスパイヤー (Inspire!) といった団体を通し、ハックニーの理念を広めてくれた。インスパイヤーは職場体験スキームに参加するよう市内の企業を促していた。このようにして、ハックニーの中等教育学校の生徒に、弁護士、会計士、保険仲介人、IT技術者がどんな生活をしているか、ハックニーの生徒に見学の機会を与えることができたのである。

リンクレイターズ (Linklaters) のプログラム「ポテンシャルを高めよう」などのような素晴らしい内容のいくつかによって、初等学校のリテラシーが向上した。また、中等教育学校においては、潜在的チャンスの気づきを高めたり、キャリアパスを気づかせてくれるたりした。

我々のアカデミーは各校とも専門分野に特化していた。それは、生徒の幅広い職業のキャリアの興味・関心を高めた。若者をビジネス、研究、医療、芸術といった組織や団体、個人とつなげ、助言をいただいたり、相談相手となっていたり、キャリア・ガイダンスを開いていただくことができた。

- ▶ モズボーン校：音楽に特化した学校
- ▶ ベッチャー校：健康福祉、ケア、医療科学に特化した学校
- ▶ シティ校：経営と財務に特化した学校
- ▶ ブリッジ校：音楽と数学に特化した学校
- ▶ スキナーズ校：エンタープライズに特化した学校
- ▶ クラプトン校：科学と芸術に特化した学校

中等教育学校は、それぞれ、オックスフォード大学あるいはケンブリッジ大学のどこかのカレッジと連携していた。またほかの大学とも同様である。

2008年に、モズボーン校の生徒10人が、オックスブリッジに合格した。これは、ここ10年以上なかったことである。2104年にはハックニーから162人の生徒が、ラッセル・グループの大学に籍を置いた。

結論

今や21世紀である。イングランドの教育の展望は劇的に変化し続けている。脱中央集権化が進み自律性が高められたことにより、学校のあり方と必要条件、いずれも変化しており、学校の責任も変化している。いまや学校は、児童・生徒の結果に対し大きな説明責任を負っている。それだけでなく児童・生徒の福利にも説明責任を負っている。例えば、児童・生徒のキャリア形成への準備や、いかに社会に貢献できるか、社会に関心をもつかという心得えを児童・生徒にもたせることである。教育はミクロレベル、マクロレベル、両方で理解しなければならない。マイク

ロレレベルであると学業成績の結果、知の積み重ねと生活スキルの発達といった視点、マクロレベルであるといかに教育は社会的責任を果たしているか、コミュニティの強化に貢献しているかといった視点である。イングランドの地方自治体は、学校を支援する責務がある。その責任は再定義され、範囲は広がっている。現職の校長にとってリーダーシップがより魅力的なものなるようインセンティブを改善することがあり、また将来学校リーダーになるかもしれない者への好機を増やすことも責務の1つである。セルドア・ルーズベルトは自治体の役割を「傑出した公権力」といった言葉で表現している。それは、自治体の役割が正々堂々と意見を述べる機会がある、改善論題に賛同する、つまり、教育の道徳的目的を広めるということである。

ユネスコは「知識社会 (The Knowledge Society)」を次のように定義している。

問題解決、コミュニケーション、協働、実験、批判的思考、想像的表現といったスキル。これらのスキルはそれら自体が目標となり新しい評価法の目的となる。最も重要な目標とは、児童・生徒が自らの学習目標と学習計画を立てることができることであろう。具体的には、すでに獲得した知の定着、長所と欠点の分析、学びの計画設計、集中力、進捗状況の追跡、成功の積み重ね、失敗時の対応である。これらは、学習する社会へ参加するために、生涯を通して活用できるスキルである。

教育システムを本当に成功させるには大望がなければならない。結果を出し、すべての子どもや若者の学習水準を上げるためにもそう言える。また、明確な道徳的目的もなくはいけない。中心に明確な道徳的目的を中心におく教育システムの特徴について、次に述べる。

- ▶ それぞれの子どもの、学業成績、社会性の発達、人格形成の発達も含めたあらゆる発達を強く望むこと
- ▶ 地域の子どもすべてがこの地域にあるすべての学校、教育施設、大学から熱望されること
- ▶ 地域コミュニティからの教育投資を促進する。それは保護者からの熱望、子どもと若者ががんばることを望み、そして地域社会に敬意を表され学業の成功を祝福されることも含まれる

機会は、質の高い教育によって、拡がりを見せる。そうすれば、子どもや若者は自ら機会をつかみとるようスキルを学んでいくのである。そして、それが雇用機会の拡大と能力を発揮することへの満足感につながるのである。社会的公正は、教育によって高められるのである。ゆえに、先入観に挑み、抑圧と争い、不寛容を拒み、不平等に打ち勝つ社会が構築できるのである。

ラーニング・トラストは組織として教育行政、そして子どもへのサービスを重点的に取り組んできた。例えば、特別支援教育、入学（学校選択）、排除対策、児童・生徒のためのリーダーシップ、そしてガバナンスである。我々は、自治体とは異なり、それら以外の企業責任がなかった。ゆえに、ハックニーの教育改善から目を反らすことがなかった。トラストの場合、独立組織ゆえ、

目的が1つであったゆえ、教育改善こそが重要な意思決定なのである。意思決定には、既得権益に挑むこと、すでに定着していた構造を解体することなども含まれる。過去の試みが、素晴らしい目的があったとしても、うまくいかないことがあるということを認めていかなければならない。大胆な断行をとるには、成功を導く何か新しいことを打ち立てることへの惰性や敵を跳ね除けることも必要となろう。成功する組織は、安定性があるに違いない。戦略、機能、財政における独立は重要である。それが、必要な変化をもたらし、それを成し遂げる十分な時間を与えるに違いない。独立性、安定性、目的の共有化、これらがラーニング・トラストの核となる特徴なのであった。

ラーニング・トラストはハックニーの教育コミュニティをつくり変えた。トラストが創設される以前は、あのLEAにもかかわらず学校はよくやっていると区内で言われていたことがあった。学校とLEAとの関係には嫌疑とある程度の敵意があるとされていた。教育行政は地方当局から切り離されるべきだとOfstedに話したのは、結局のところハックニーの校長たちであった。学校とトラストとのパートナーシップには、明確な戦略が基本であった。つまり、水準が低いところには寛容はなしである。ラーニング・トラストは道徳的当局を実践できた。我々にはどんな改善が必要かを把握する能力とコンピテンスがあることを証明した。我々は学校とともに動いた。児童・生徒に大志をいだかせ、学業成績に挑むよう学校に働きかけた。常に学力が低い学校や悪戦苦闘している学校があれば、決断力をもって介入の行動を起こしてきた。コミュニティの強さはそこに参加する者によって決まる。トラストは学校間の協働、つまりつながりを強化し競争を促進することを奨励してきた。それは、水準を改善し、かつ改善のための使命感を共有するためである。

ラーニング・トラストはハックニーの教育に対し住民の信頼を回復させた。我々は、仕事を誇り感じる教育行政、そしてコミュニティ、それはつまり校長、教職員、学校理事、保護者、児童・生徒に尊敬されるような教育行政を創り上げた。我々は歴史によって監禁されたのではない。過去の出来事が重荷になっていたのである。ラーニング・トラストはハックニーの学校の再出発の跡を残したのである。我々は、当初から、質の高い教育の重要性を強調し、成績が低いことや志が低いことを理由とせずに事業を創り上げた。我々は、ハックニーの学校がイングランドの他の地域の学校に追いつくことができることを証明した。今やハックニーにある数多くの学校が、裕福で繁栄している地域の学校より優れているのである。私はラーニング・トラストの実績、そして自らが率いたチームの業績を誇りに思う。多くの優秀で意欲的、かつひらめきが素晴らしい同僚とともに働いてきたことは幸運である。同時に、我々が総力でハックニーの子どもと若者の好機、言うなれば人生のチャンスを変えていった。これは今後も続いていくであろう。次の世代がなお一層よくなるであろうという確信は2002年の当時と変わらない。いやあの時以上にその思いは強くなっている。なぜなら、様々な挑戦、つまり様々な機会がさらに増えていっているからである。ハックニーの教育の再生に貢献できたこと、教えることと学ぶことに活力を与える役割を果たしたこと、児童・生徒の学業成績の向上に手助けできたこと、そして未来の世代が最新の環境で学ぶことができるよう学校施設を変えるチャンスを得たこと。これらこそ、公共サービスにおける私のキャリアの中でも一番の喜びである。

-
- 1 「ハックニーの子どもの貧困と家族の福祉に関する計画（2015～2018年度版）」より。ハックニーでは、41%という貧困層の子どもの割合は、住宅費控除した上での可処分所得から算出されている。ロンドン市内のタワー・ハムレット区での割合は49%である。
 - 2 2003年9月のOfstedによるハックニーLEA査察報告書より。
 - 3 Alan Boyle and Salli Humphreys, *A Revolution in a Decade: 10 out of 10*, October 2011.
 - 4 Ofsted 査察報告書「キングスミード・初等学校」（2003年9月）より。
 - 5 シーン・フラッド氏（Our Lady & St Joseph's Primary 校長）による2014年度ハックニー校長会での冒頭の挨拶から。
 - 6 「イングランドにおける剥奪指標」では、7つの異なる領域をクロスした38の指標が用いられている。7つの領域とは、所得、雇用、健康と障がい、教育スキルと訓練、住宅供給やその他のサービスに対する障壁、犯罪、住環境である。
 - 7 〈https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/6871/1871208.pdf〉
 - 8 例えば、グラスゴー大学社会科学カレッジのRalf St Clair、Keith Kintrea、Muir Houstonの「教育への姿勢や熱意における親、場所、貧困の影響」（ジョセフ・ラウントリー財団報告書）を参照せよ。〈<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/young-people-education-attitudes-summary.pdf>〉