

崩壊からの復活

—— ラーニング・トラストはハックニーの教育をいかにして改善したのか ——
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

本日、皆さんにここでお話しすることは大変光栄であるとともに、私を招待くださり、このための打ち合わせに尽力された広瀬裕子先生に、この場で感謝申し上げたい。広瀬先生はハックニー、特にラーニング・トラスト（The Learning Trust）に関わるよき友である。我々の成果に対する彼女の熱意と、国際的視野をもった観察者としての洞察力をもたらしてくれたことを、我々は高く評価している。

教育に携わってきた者で、学びに無関心な者はいないだろう。我々のイングランドは、日本の教育のアプローチから学ぶことが多すぎる。とにかく、世界で最も成功した国の1つから学んでみたい。これまで行われてきた国際数学・理科教育動向調査（TIMSS）などの国際調査試験で、日本の4学年の児童と8学年の生徒は、数学と科学、2教科とも常に世界のトップ5にランクされてきた。この2教科はイングランドの生徒が苦手としているものである。

最近のOECDレポートは、次のように記されている。「日本は、他のOECD加盟国のどこよりも教育的成果が非常によいことを誇ることができる。」OECDの中でも教育と革新において最も成功した国の1つである日本、その名声は非常に素晴らしい。

日本が教育評価を測る国際的なリーゲテーブルで常にトップもしくはそれ近くであるという事実は、この世界の変化し続ける環境に適応できるよう教育システムを改革していくという意欲の証である。それは、グローバル化した世界の中で競争に打ち勝つために将来必要なスキルは何かという先見の明に基づいている。

まさにこういった改革は素晴らしい。イングランドは、教育改革がしばしば政治化しており、議論の焦点が教えることや学ぶことの質というよりむしろ構造になっている。このようなイングランドからすれば、21世紀の教育システムにおける根本的な必要条件に目を向けることから日本の教育の姿勢が読み取れ、そしてそれが今も更新され続けているのである。

続いて感銘をうけたのは、日本の教育の中心にある価値観である。教育の機会均等が、日本国憲法や教育基本法にて法制化されている。子どもに深くかつ継続して関わっていくこと、子どもの福利、子どもの可能性。これらは、優れた授業に受けた投資によってなされる。素晴らしい授業は、資源の賢明な活用と高い水準を約束するカリキュラムが保証する。

学びとは学校で始まり学校で終わると主張する者がここにいるのだろうか。教育とはまさに人生の旅である。我々は、いかにして若者に学びに対する受容力と熱意を授けることができようか。未来を築き発展させ、そして経済に貢献するようにするためのスキルをどのように与えたらよいか。私は、これらの問いについて皆さんの意見を伺えたら幸いである。

過去10年以上にわたって、日本は、教育システムの脱中央集権化に移行している。教員や児童・生徒、学校やカレッジ、地域コミュニティや地方政府、それぞれが、新しいシステムのリーダーシップに対しどのように共通責任を負っていくのか。これは、世界の多くの国、いや少なくとも英国、そしてハックニーにおいて、強い関心事項となっている。そこでは、学校の自律性が高められるという傾向がますます強くなってきており、その傾向が加速している。具体的に言うと、どのようにすれば優秀な教員がやりがいのある授業を行うことができるか、どのようにすれば効果的なリーダーシップを必要としている学校に最も手腕のある校長を配置することができるのか、ということである。

だからこそ、私はここに講演を行うために招待されたのだろうが、一方で、すべての子どもや若者のために質の高い教育を提供できるよう、我々はどうのように課題に挑むかということについて、皆さんに伺い皆さんから学びたいという強い思いがある。

講演の目的

本日は、なんと2回も皆さんにお話することになっている。そこで、午前の講演では、ラーニング・トラストがいかにしてハックニーの教育を改善していったのかについてお話ししようと思っている。10年前は、教えや学びの水準も児童・生徒の学習到達度も低かったのである。

午前の講演後、つまり午後は、ハックニーのラーニング・トラストの契約期間10年超とその後から分かる教訓についてお話ししようと思っている。他の教育システムにハックニーから学ぶ教訓がどこまで適用できるかを概説したい。

まずはラーニング・トラストが創立されることになった経緯、そして学校改善や学力到達度の向上のために考えた我々のビジョンから説明する。

ハックニーの我々の改善ビジョンがいかに効果的であったか。それに答えるために、次の重要項目を説明する。

- 1 ラーニング・トラストは学校のリーダーシップの確立をどのように支えたか
- 2 トラストは教員採用をどのように支援したか
- 3 失敗学校をどのように閉校したか
- 4 新設校をどのように開校し、既存の学校をどのように再生、改築したか
- 5 水準向上と児童・生徒の学習到達度に関するラーニング・トラストの実績

まずは、ラーニング・トラストがいかなる状況の中で設立されたのかを手短かに話していきたい。

1. ハックニーの状況

「ラーニング・トラスト：学校改善モデル」という背景を記した報告書を、是非皆さんに受け取ってほしい。そこには、ハックニーの長きにわたる学力低下と、1998年から2002年にかけて重大な危機をむかえた政治的状況及び財政的状況の衰弱化についてかなり詳細に書かれている。この状況から、校長たちが地方教育当局（以下、「LEA」と記す）の管轄から離れるよう「異例の要請」をすることとなる。

まず、ラーニング・トラストが創立した状況について詳しく述べていきたい。

1990年代の後半まで、ハックニーの自治体としての財政危機や組織の弱体化は、他のサービスはもちろんのこと、教育行政にまで決定的な影響を与えていた。

教育水準局（以下、「Ofsted」と記す）は、1997年から2000年の間、3回にわたって、ハックニーLEAの査察を行うよう要請された。それは、区の公教育に対する重大な懸念と、自治体の弱点に取り組む力に対する疑念を意味している。

1997年のOfstedによる査察報告書は、ハックニーLEAの主張に対して厳しく批判している。「ここ18か月間、行政は常に混乱の真ただ中であつた」と。根本的な原因は「政治的決断がない」ことだとOfstedは結論づけている。

2年もしないうちに、Ofstedは第2回査察を行った。その報告の結果も厳しいものだった。ハックニーは、「第1回の査察では学校支援にとって重要な要素を示した。それから1年以上経過しているのに、LEAは不振のままである」。この報告書では、「自治体が作成した戦略的計画には教育の優先課題が明記されていないこと、区役所による財務やICT、取引単位の管理などのサービスの低下といったマイナス面」が記されている。

Ofstedの第3回目の査察は、財政の急激な悪化の状況を対象に行われた。会計課に対し、2000年10月17日に1998年地方自治体財政法の114条項が発せられ、執行されていないすべての予算の使用を止められたのである。Ofstedは次のようにコメントしている。「自治体の支出が管理しきれておらず、その財源をはるかに超える支出がなされていた。」

2000年、Ofstedは結論で次のように厳しく追及している。

継続的な教育改善を行うにあたり、ハックニーLEAが健全で安定的な環境を整えられるとは思わない。今度こそラディカルな変化を起こすべきだ。

ラーニング・トラストは、そのラディカルな変化を具体化した。

では、ラーニング・トラストと過去の政府によるLEA介入のどこが違うのか、これからこちらに話を移らせてください。

1.1 ラーニング・トラスト

ラーニング・トラストは、独特の組織であった。創立された時の状況、責任の範囲、ともに独

特であった。組織形態や運営方法も独特であった。

2002年8月1日から2012年7月31日の10年間、ロンドン市ハックニー区の教育行政は、ラーニング・トラストが携わった。ラーニング・トラストは非営利民間企業かつ有限会社であり、ハックニーの自治体から独立した組織であった。

ラーニング・トラストは、ハックニーの学校の学業がよくないこと、自治体としての政治的リーダーシップが無秩序状態であること、財政難であること、これらが絡み合った結果、創立されたのである。政府は介入を余儀なくされた。そして、自治体から教育に対する責任を奪い取ることにしたのである。

ラーニング・トラストが創立される以前から、行政経営に民間企業を導入するという試みが、保守党政府（1979～1997年）並びに労働党政府（1997年以降）、これら両政権にわたって行われてきた。そこには教育行政も含まれる。これらの事例のなかには、民間企業が、LEAがもつ教育的責任のうちある特定の部分に乗っ取る（テイク・オーバー）こともあった。そこには学校改善に関することも多く含まれている。例えば、ハックニーでは、1999年、民間企業のノード・アングリアが学校改善業務の運営担当に指定された。

ラーニング・トラストはより広範囲な介入に意欲を示した。ハックニー LEAが携わる教育行政すべてを引き継いだのである。以前の介入は民間営利企業であったのに対し、ラーニング・トラストは非営利企業であり、公共サービスの新たなモデルとして創立したのであった。ラーニング・トラストは政治的な影響から離れ、教育行政において財政黒字化されている部分に再投資することが可能であった。

ここで重要なのは、ラーニング・トラストの創立と政府による過去のLEA介入との違いを理解しておくことである。10年という長期にわたる契約は重要な側面である。以前のケースでは、政府が、LEAに、民間企業に3ないし5年という期間の契約をするよう指示していた。例えば、ハックニーにおけるノード・アングリアとの学校改善契約は3年間であった。

10年間というものはハックニーの教育を安定させるのに十分な時間であった。学校における学力低下の課題に取り組むため、また、学校を支援したり刺激したり、リーダーシップ性を高めたり、教育行政の潜在的な弱体化に取り組むための持続可能な仕組みを構築するためには、これくらいの期間が必要であった。

過去の介入というものにはLEAの一部の機能を民間企業に移譲するというものだった。ハックニーのケースで言うと、ノード・アングリアが学校改善業務の経営に指名されたのは1999年であった。ラーニング・トラストには、改善を遂行するため戦略的な一貫性が必要ということで、ハックニーの教育行政全体の責任を与えられた。

一つの組織として、ラーニング・トラストはある一つのことだけに集中することになった。つまり、それは役員会を介しての教育改善であった。マイク・トムリンソンは、幼児から中等教育段階まですべての教育段階の子どもたちを対象としなければならないと述べ、重要な10年契約をパッケージ化した。

ラーニング・トラストは革新であった。公共サービスの供給者としての21世紀モデルであった。つまり、非営利民間企業であり、自治体の教育行政全体を明確なメリットを示しながら管理

する企業であった。大きな目標を達成するため、地方の官僚制や政治的介入から自由になることを必要とした。

民間企業として設立されながらも、ラーニング・トラストは商業的競争市場の中で動いているわけではなかったし、利益追求もしくは株主への配当によってモチベーションが上がるわけでもなかった。過去のLEA介入は公教育システムに利益追求型の民間企業によるものだったので、論争を引き起こした。これはラーニング・トラストのケースとは異なる。

校長たちにとって大きな懸念材料だった財政の安定は、ラーニング・トラストとハックニー区の契約によりもたらされた。管理をラーニング・トラストに譲渡することによって教育予算も確保することとなった。さらに素晴らしいことに、組織の有効な財政マネジメントが再活用されることになり、教育の優先課題への対応できるよう投資されることになったのである。

企業としてラーニング・トラストは役員会をもった。そのメンバーは非常に幅広く多様性に富んでおり、鍵となる親の利害関係が意思決定の過程に反映されるよう設計された。校長3名、学校理事会の会長3名、学校コミュニティの代表が多数を占めた。加えて、子ども若者担当の閣僚と社長（最高責任者）がハックニー区役所側の代表を務めた。最終年度には、ハックニー区長も役員会の席に着いた。

非業務執行取締役が多く任命され、トラストは、教育と政府、ビジネスと法、警察とボランティア・セクターが横断しながら、それぞれからの貴重な経験を有効活用することができた。マイク・トムリンソン卿が後に次のように述べている。

役員会はほとんどが地域社会の代表であった。（中略）そこには相乗効果がみられた。我々の役員会は、一般社会からみればその構成が幅広く、かつ一つの目標に向かう心を持ち合わせていた。一つの目標に向かう心とは、1つ1つのことに関心を寄せて、ハックニーにおけるゆりかごから墓場までの教育を考えることである。

教育改善は我々の唯一の目的である。それは、教育改善のためのビジョンを打ち立ていくにつれ、トラストの道徳的目的になっていったのである。

1.2 教育改善のビジョン

ラーニング・トラストにとってビジョンとは、我が国の中でも最も効果的な教育行政の提供者の1つとなることであった。

我々の道徳的目的とは、

ハックニーのすべての若者が彼ら（彼女ら）の前に広がる人生の機会を最大限に生かすことができるよう保障すること。学習到達度や志を向上させることによって、すべての子どもが成功体験をすること、そして、人生における最高のスタートをきるようにすることである。たとえ、彼ら（彼女ら）がどこで生活しようとも、どこの学校に行こうとも、どんな家庭に生まれようとも、である。

ここ最近のハックニーにおいてこれは意欲的であることを示している。にもかかわらず、2002年の挑戦への取り組みにおいても、これ程の意欲は必要とされた。哲学者R. H. トニーはかつて教育政策の原理原則を次のように述べている。「いかに賢い親が自らの子どもたちに何を望もうとも、国はすべての子どもたちのために望みを果たさなければならない。」

ハックニーの親は自らの子どもたちに最善の教育を受けさせたいと考えていた。いざ彼らがそういう立場になった時、息子や娘をハックニー以外の学校に入れさせるということがしばしばあったのである。6学年に在籍する子ども10人のうち4人は、私立もしくはハックニー区域外の中等教育学校へ移って行ったのである。ハックニーに学籍を置かないことは否定的な意思表示をしたと受け取れる。また区に不信任の意思表示をしたとも捉えられる。

ラーニング・トラストの役割は、ハックニーに住むすべての子どもたちが素晴らしい授業を受けられるようにすることであった。すべての子どもたちが最新の設備が備えられた一流の校舎で学べるようにすることであった。ラーニング・トラストが展開している教育のビジョンは、すべての学習者の希望やニーズに対応できるようにすること、そしてすべての学校が素晴らしいとされるようになることであった。

そこで、ビジョンには7つの目標を設定した。これらには地域の優先課題だけでなく中央政府がLEAに課した要望を反映させている。

- 1 児童・生徒の学習達成度を改善すること。毎年行われているキー・ステージ・テストで評価し、周辺地域や国内の比較をしながら、学校の学習成績のベンチマークを行う
- 2 レベルの高い授業や学びを行っている幼児教育事業者を支援すること。幼い頃から人生の最善なスタートを送れることになろう
- 3 教育における関わりと包摂を促進しかつ支援を行っていくこと。それは、経済的に恵まれないことや障害を持っていることが、子どもや若者が潜在能力を発揮する妨げにならないようにするためである
- 4 トラストによるインフラ投資を確実にすること。それによって、すべての教育事業者がトラストを通してレベルの高い教育を促進できるようにする
- 5 トラストに財政的自由を最大限に与えること。それは、適切な教育投資が維持され、優先事項をもとに追加財源が配分されることを確保するためである
- 6 ラーニング・トラストは教職員の職能開発と専門家としての機能に対する投資を行うこと。新規採用と優秀な教職員の継続的任用を実現するためである
- 7 すべてのステークホルダーとともに、効果的なコミュニケーションとコンサルテーションによって、教育のリーダーシップをとるためにトラストの声を挙げていくこと

当初、私は校長や地域の教育コミュニティに安定の必要性を説きたかったが、そう簡単ではなかった。当時、校長たちは、教育局は崩壊、自治体は政治も財政も破綻しているとみていたからである。始まりとともに、建設的で納得のできる学校との対話を構築していこうと考えていた。

それは、校長は児童・生徒に対する根本的な責任があるが、我々が全員で児童・生徒の福利や学習成果を守る責務を共有するとの考えからである。マイケル・バーバー (Michael Barber) はこう述べている。「学校改善とは学校にとって任務そのものである。」

私が考える限り、ラーニング・トラストの業務は、改善する立場にあることを学校に確認するよう、学校リーダーシップを形成し、支援していくことであった。

2. 学校リーダーシップの形成

クリス・ウッドヘッド (Chris Woodhead) は、あのLEAにもかかわらず、努力している学校はそれなりの成果が見られる、とハックニーの学校の感想を話していたことがある。これはラーニング・トラストのことではないというのが重要である。

効果的な学校のリーダーシップは、学校改善においては極めて重要な要素である。しかしながら、学校を成功に導くには十分ではない。ハックニー全体を通して、確実な改善を目指すため、効果的なリーダーシップと手厚い支援を織り込んだ戦略が求められる。

学校リーダーは次のような重要な役割がある。指示を行うこと、前向きな学校文化をつくること、主体的な学校のエトス形成、教職員のモチベーションの強化、学校改善や学校の成功に向けて必要な関与の在り方の検討である。学校リーダーと地方当局は次のようなチャレンジをするにあたりともに動くことができる。

- 1 常に素晴らしい教えと学び (素晴らしい授業) を確保する
- 2 資源を戦略的にマネジメントする。そして教育が心地よく働ける環境、児童・生徒が心地よく学べる環境を整える
- 3 より広い範囲のコミュニティを取り込みながらパートナーシップを強めていく。新しい学びの機会を提供するために、親による支援や他校とのパートナーシップを奨励していく

Ofstedは、学校査察の判断基準である比較分析を使いながら、教えることと学ぶことの質の向上に焦点を置いている我々の有効性について論証している。明らかに効果的である学校のリーダーシップの強化という優先課題に取り組んでいることも明示している。ラーニング・トラストの最初の2年間と最後の2年間には著しい改善がみられた。

2002年から2004年の間に、Ofstedはハックニーの31の小学校を査察した。これらのうち半数以上 (52%) が、授業の質、学校のリーダーシップとマネジメント、いずれにおいても「良い」もしくは「素晴らしい」であった。2校 (査察校のうちの7%) は両方とも「素晴らしい」であった。

2010年から2012年の間に、Ofstedはハックニーの39の小学校を査察した。これらのうち4/5近く (79%) が、授業の質、学校のリーダーシップとマネジメント、いずれにおいても「良い」もしくは「素晴らしい」であった。12校 (査察校のうちの31%) は両方とも「素晴らしい」であった。

Ofstedのデータが示すように、教えることと学ぶことの質の向上と学校のリーダーシップは時間をかければ実現可能となる。なぜなら、トラストの10年という契約期間は大変有益であったからである。トラストが長い期間存在したことで、我々の水準向上への焦点化が中断することもなければ方向転換されることもなかったことを、学校側は分かっていた。我々は、前進するパートナー、そして区内のすべての子どものために道徳的目的を擁護するパートナーである。校長や学校理事会が学校改善の業務に対し無力ならば、ラーニング・トラストが判断し行動をとるのみである。我々は、法的権限を活用しながら信頼を獲得し続けていった。例えば、委任の保留や校長の解任の要求を行いながら。教職員、親、学校理事、組合との論争が起きたときには容易に決断することはできなかったが、児童・生徒が不適切な授業を強いられる時期がないよう正しい決断がなされてきた。

教育長、ラーニング・トラストの社長（最高責任者）、そして「子どもサービス」の責任者として、私は新しい校長の任命に密接な関わりを持っていた。特に、トラストまたはOfstedが学校に問題があると判断したときにはなおさらである。介入をしなくてはならなかった場合がいくつかあり、学校理事会がこちらで予定していた新しい校長の任命を拒むと、学校を成功に導くことができないことがあった。疑問を抱えた学校と関係がピリピリと緊張状態に置かれたときには、容易に決断がつくとは限らなかったが、関係は決して壊れることはなかった。校長のリーダーシップの質はハックニーの学校改善の主要な要因の1つであるということが、Ofstedの査察や教育コミュニティの認識を通してますます明らかになった。

また、我々は小さな区であるということが利点であった。それは、学校や施設との1対1の関係を構築するだけでなく、よき実践の共有や資源の蓄積、メンタリング（指導）の手配を進めるなどして学校とともに動いていくことを可能にした。

知の許容量を広げること、そして斬新な考えを積極的に取り入れることが、トラストの成功への鍵となった。マイケル・フラン（Michael Fullen）やマイケル・バーバー、アンディ・ハーグリーブズ（Andy Hargreaves）、その他の研究者の考えは、我々に、学業成績の向上というチャレンジに対して斬新な見方をするよう、知識を授けてくれる。我々は、校長へ職能開発の1つとして、学校のためになることを進めた。ハックニーの校長団は、オンタリオ、ヘルシンキ、上海、アリゾナ州フェニックスを訪れる機会を得、学校訪問を行い、学校のリーダーに面会し、会議やセミナーに参加しながら、他地域の教育システムの実践を学んだ。加えて、スウェーデン、トルコ、フィンランド、日本、中国、アメリカ、ベトナムの教育者や研究者を、学校を訪問し教育の革新について議論するため、ハックニーに招待した。

こういった研修旅行に論争はつきものである。2007年にアリゾナで行われた校長団体の旅行に関心をもったメディアもあった。フェニックスの学校がリテラシーのレベルをいかに向上させているかを学んでいるというより、休暇中のようにとみえるのであろう。

私としては、こういった旅行を擁護することに何の不安もなかった。国際的な発想に触れることや他の見方から学ぶ機会は、我々の学校やラーニング・トラストに知的活動をもたらすのに非常に役に立つ。

私の知っている限りでは、牛の牧場なんかに入る者などいない、あるいは酒場の銃撃戦に足を

踏み入れる者もない！

3. 教員採用

優秀な教員の採用は、私のハックニー時代の創立当初から、優先課題の一つだった。

我々は、現職教員研修開発を通して、教えや学び、リーダーシップ、マネジメントに重点的に取り組んだ。2000年の査察報告書でOfstedは、ハックニーの学校にはより多くの教員に働きに来てもらうだけの魅力が必要だとしていた。

教員の採用と雇用維持はハックニーの学校にとって重大な問題である。採用担当責任者を任命し、学校の教員枠空席状況を監視すること。とある戦略を取り入れ、そこでまず新規採用の有資格教員をLEAの予備教員に任命することに重点をおいた。採用活動はニュージーランドで盛んに行われた。しかしながら、相当な数の学校ではいまだ極めて重大で問題解決には至っていない。

魅力のある教員をハックニー、あるいは都市地域に惹きつけることは今日への挑戦であった。ラーニング・トラストが行った最初のキャンペーンは教員採用であった。我々は広告媒体を活用することにした。それは今まで経験がなかった。例えば、駅に乗客に注目してもらえるようなポスターを掲載した。また、若者の注目を集めようと、ナイトクラブに広告を出したこともあった。

当時の一般的見解は、だれも教員としてハックニーで働く人はいない、言い換えれば地域の評判が悪くなるというものだった。これは根拠のない話だということを、採用キャンペーンの中核に現職教員研修開発モデルをつくりあげることによって証明した。

2003年、Ofstedは、我々が教員採用に力を入れていることに関して次のように述べている。

ラーニング・トラストは徹底して教員採用に取り組んでいる。これは学校にいい印象を受け止められている。……市場キャンペーンのようなこの前向きな採用戦略は、ハックニー内での就職を促すようにしたり、海外の有資格教員に必要な養成（研修）を支援したりする目的があり、それによる状況改善がみられる。

マイク・トムリンソンは現職教員研修開発を支持した。ハックニーへの教員誘致関連の1つに、教育学もしくは教員養成課程の修士取得の機会を与えることを加え、ロンドン大学教育学研究所やロンドンの東部にある大学と協定を結んだ。マイケル・バーバーは、「都市部のすぐれた学校には学習する教員が求められる」と述べている。我々は、教員に投資するために評判を確立する決意をした。これを成し遂げるには、学校発展計画や教員評価スキームを関連付けた職能開発戦略を丁寧に計画することが求められる。また、学校は、教職員が勤務先を離れ大学院教育課程や研修会議、場合によってはさらに上級の大学院教育課程に参加する機会を得られるようにしなければならない。結果的に、そのことが行事や政策イニシアティブを学ぶことにつながり、大学流

の議論ができる教職員を育てることにつながる。

マイクはこの見方に感銘を受け、ハックニーに最高水準の教職開発センターが必要と判断した。それは、現職教員研修の開発こそトラストの優先課題だということを教職員へ知らせるシグナルであった。ハックニーの教職開発センターはトムリンソン・センターと名付けられた。

トムリンソン・センターの建物は、トラストが自らの革新的な予算に対して責任をもてるかということを顕著に示す例である。このプロジェクトはトラストの堅実で効率的なマネジメントのおかげで、身の丈に合ったものであった。バリュー・フォー・マネー、つまり効率的に倏約することを厳守し、教育における優先課題に投資するための財源に制約をつけなかった。結果としてトラストはトムリンソン・センターに450万ポンド投資することができ、かつハックニー区役所はその建築に対するコストの負担を抱えることはなく、トラストの契約が満了した際には自治体の資産になる予定である。

4. 失敗学校の閉校

2つの失敗中等教育学校、キングスランド校とホマートン校、並びに、1つの失敗初等学校、ラバーナム校を閉じるという決断は、ラーニング・トラストが行った決断の中でも最も断固たるものであった。子どもたちは、負のスパイラルに陥っている学校に、期待をもちながら通っている。こんな状況をハックニーはもはや受け入れるべきではないと、我々は親にシグナルを送った。これらの学校を閉じるという我々の決断は、中等教育学校改善戦略の一環としてみなされるべきである。

ラーニング・トラストは、ハックニーの中等学校改善策として、一貫した戦略を打ち立てることを始めた。2002年のトラスト設立から1か月経たないうちに、中等教育学校の校長との議論が行われた。そこで、未来へのビジョンが説明された。

我々の課題は、大型投資と授業の質と学力の向上が求められる新設校である。この議論は、中等教育学校戦略の中で設定した目標である優先課題として示されている。

- (i) 既存校の水準の改善
- (ii) 学校への投資
- (iii) 学校の増設

キングスランド校とホマートン校は生徒数の減少がひどかった学校である。GCSE 試験の結果は常に悪く、ハックニーの平均値以下、国内の平均値にもとても届きそうになかった。

1996年から2003年までの8年間は、キングスランド校の生徒の中で5+A*からCの成績をとったのはたった21%、ホマートン校においては23%であった。

生徒数は減少し、それが学校の財政問題の決定的な要因となった。正規の（常勤の）教員の多くは残っていたが、それは時代に合った教え方による授業が半分となったことを意味していた。

惜しめない支援を受けていたのにも関わらず、両校はほとんど進歩していなかった。中流階級

の生徒は転校していき、恵まれない生徒や特別支援教育が必要な生徒も離れていった。

キングスランド校とホマートン校を効率的に閉校にするため、次の優先課題を考慮しながら総合的に閉校計画を進めていった。

- 1 閉校を進めながら、安定性をもたらす新任の校長を任命すること
- 2 閉校手続き期間は、在籍している生徒の教育改善は続けて行っていくこと
- 3 キングスランド地域の学校のすべての生徒の転校を行うこと

複数の学年は学級崩壊していたことが分かっていたので、我々は転校していったキングスランド校出身とホマートン校出身の生徒、すべてを監視し、万が一脱落していくようなことがあった場合には救済的な支援を施していく準備をしていた。我々の計画が念入りであったため、幸運にもそこまでは必要なかったようであった。

5. ハックニーの未来のための学校づくり

ハックニーの今ある中等教育学校の刷新は、トラストの目標達成にとって重要な部分であった。この場合の目標とは、教育の質を改善し、親に初等学校から中等教育学校への進学の際に区から転出しないように説得することであった。

ラーニング・トラストは活気のある場を数多くつくるために実用的な方法を進めた。それは次のような原則に基づく。

- 1 親に中等教育学校の選択権を与える
- 2 地域社会の中核（ハブ）としての学校をつくる
- 3 民族や言語、あらゆる背景をもつ人々が区内学校の資源を活用することによって、すべての人々の教育機会の平等を保障する

政府による「未来への学校づくり（Building Schools for the Future）」（以下、「BSF」と記す）施策のもと、ラーニング・トラストは教育技能省から1億7500万ポンド以上を獲得するのに成功した。これによって、区内の中等教育学校の改築または改修がそれぞれ行われることになる。

BSF施策には教員、生徒、親が参画し、彼らは新しい学校のビジョンの形成に関わることになる。これはBSFの目標の1つでもあった。

- 1 すぐれたデザイン、複合的な建物、時代に合った設備を通して教育水準を向上させる
- 2 使いやすいICTのプログラムを提供し、教えと学びを変革させる
- 3 ハックニーのより多くの地域住民が施設を活用できる学校づくりを行う

2005年以降、ハックニーの9つの中等教育学校がそれぞれ改修もしくは全体改築がなされた。

ハックニーの中等教育学校や特別支援学校はすべて2015年までに、BSF 施策に基づいて改築もしくは部分改修が行われた。

ハックニーのBSF 施策は、ラーニング・トラストと区役所の優秀な財務担当者との建設的な連携作業によって行われた、子どもや若者の利益になる典型的な例である。当時の財務担当部長は、イアン・ウィリアムス (Ian Williams)、部長代理はジャッキー・モイラン (Jackie Moylan) だった。

我々はまた、学校建物の改築において、中央政府からの前例のない投資を受けた、つまり最大の利益を得た。次世代の子どもや若者のために一流の最新の設備が整った永遠の遺産を確保したのである。

5.1 アカデミー施策

アカデミーとは、イングランドの教育において長年論争されてきた施策である。ハックニーは、現実的かつ実用的な方法を採用した。その結果、政府のアカデミー施策によって数多くの中等教育学校を新設することになった。

我々は、アカデミー施策に対しロンドン市内の住民の中には反対意見があるということを知っていた。一方で区内の要望や特徴を踏まえてそれを構想しようと考えた。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区役所としっかりとした連携を行っていくこと
- 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、小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

政府の計画に基づき、2005年から2012年にかけて、次の4つのアカデミーが設置された。

- ▶ モズボーン校：音楽に特化した学校、ハックニー・ダウンス校跡地に設置
- ▶ ベッチャー校：健康福祉、ケア、医療科学に特化した学校、キングスランド中等学校跡地に設置
- ▶ シティ校：スポンサーはKPMG 法人、経営と財務に特化した学校、ホマー-ton工業学校跡地に設置
- ▶ ブリッジ校：スポンサーはUBS 社、音楽と数学に特化した学校、ラボルナム小等学校跡地に設置

5番目のアカデミーはスキナー社学校である。これは、スキナー社女子校の閉校と同時に開校した。スキナー社がスポンサーを務め、共学の新しいアカデミーとして2010年誕生した。6番目として、クリプトン女子工業学校がアカデミーに転換した。連立政権の「コンバーター・アカデミー」計画に基づいて2011年に新設された。7番目のアカデミーは2014年に開校した。これは区内では最初に設置されたアカデミーのモズボーン校が運営している。

アカデミー施策は、ハックニーの若者のやる気を引き出し、かつ期待を高める役割を果たした。ラーニング・トラストが契約をした当初から、中等教育学校は、子どもたちの養育に対する親の期待の大きさに見合うような変化の触媒と捉えられていた。中等教育学校の学校改善戦略には次の2つの優先課題があった。

- 1 多くの中等教育学校が抱える学力低下に取り組むこと
- 2 ハックニー区外の中等教育学校を選択するといった11歳児の傾向をもとに戻すこと

その結果、進学先の中等教育学校の第一次選択としてハックニーの学校を選ぶ家族がかなり増加した。ハックニー区外の学校を第一次選択として選んだ家族は減少した。2002年ではハックニーの親の約65%が区内の学校を選択していたのに対し、2012年には約83%の親が区内の学校を選択すると明言した。

新設校の開校、既存の学校とポスト16歳の拡大、失敗校の閉校といった結果は、我々の望みを十分に満たしたようである。つまり、ハックニーは、いまや、親が自分の子どもを区内の学校に入れたいと思わせる地域になったのである。

6. 水準向上及び効果改善におけるラーニング・トラストの実績

ラーニング・トラストは学校改善支援のため、「学校が必要とする追加支援」（以下、「SRAS」と記す）のプロセスを進めてきた。英語と数学の重点化や教えることと学ぶことの質の向上、児童・生徒の進捗状況の観察はすべて、水準を向上させるのに最重要である。政府主導による支援策の合理的な申請には、国家戦略、ロンドン・チャレンジ、14～19歳対象パートナーシップなどがあるのだが、こういった施策によって、ラーニング・トラストは地方におけるよき実践を積み重ね拡大することを可能にした。

我々が数年かけて精緻化したアプローチの基本は、ハックニーの教員に対する能力開発であった。それは教育的スキル、信頼できる教科知、経営的能力、批判的自己省察であった。

2008年の水準改善戦略によって、学校により高められた自律性の活用法が示された。学校主導の改善への支援は校長のネットワークをつくることによってなされた。トラストの契約終了後4年が過ぎ去った今、学校のリーダーシップの発展と教えと学びの改善は、小学校及び中等教育学校の改善の中核となった。

SRASのプロセスは、学校の学業成績、教えと学びの水準の測定、前進し続けるための学校力

の評価、下降傾向のもの発見、こういったことを分析するよう設計されていた。これが成し遂げられるための方法は、次の広範囲にわたって考えられる資源から知性を描き出すことである。資源とは学校入学者動向と出席率、日ごろの行いと放校、財務と学校理事の業務、健康と安全、人事とICT、学校改善パートナーと特別支援教育、安全防衛策（危機管理）と研究分析である。

我々のアプローチは、「学校に対する行動」ではなく、あくまでも改善のための学校支援であった。アプローチには、学校の総合的な知識が求められた。つまり、相互に尊重しあうことと構造的チャレンジに基づき、困難な状況に陥った時の早朝警告や学校間関係の構築への理解が必要であった。

あらゆる業務や分野から得られ共有化された判断をもとに、学校が求めている支援レベルに合わせて学校を次のようにカテゴリー化している。

- 1 必修支援（Core Support）：高い実績をもつ学校への標準的レベルの支援
- 2 強化支援（Enhanced Support）：発見された弱点に焦点を絞った追加支援
- 3 徹底支援（Intensive Support）：Ofstedによって失敗と判断されている学校の支援

SRASはラーニング・トラストが学校業績評価の際に行う方法となった。SRASの方法を用いて、発見された弱点に取り組むため支援を行ったり、児童・生徒に対して大きな志を高くもつよう意識づけを行った。それが、ハックニーの子どもと若者へ施す教育の質と内容を改善するよう求める中心的手段であることが証明された。SRASのプロセスの方がOfstedの査察結果より厳しいのではないかという風潮が徐々に現れてきた。2002年から2012年の契約期間を超えて、ハックニーの子どもや若者の中にはイングランドの最良の地域と並ぶほどの、いや場合によってはそれ以上の成績を残すほどの者が増えてきたのである。

6.1 ハックニーの学校の改善結果

ラーニング・トラストが行ったハックニーの学校に対する継続的支援やチャレンジは、どのような効果を生み出したのか。

教育改善をすべてのキー・ステージにおける改善結果は特筆すべきものがある。それは次のように特徴づけられる。

- 1 幼児教育の強化と拡大
- 2 初等教育の劇的な改善
- 3 中等教育の変革

6.2 基礎段階プロファイル

2012年までの「(幼児)基礎段階プロファイル」の評価によると、ハックニーの5歳児の結果が劇的に改善していた。最高点と最低点のギャップがかなり縮小された。ハックニーの幼児の値は国内平均値前後1%以内におさまっていたのである。

ハックニーの学校や施設に在籍し、基礎段階で良とされるレベルにまで届いた子どもの割合は、3年間で15%上昇した。具体的には、2010年48%であったのが、2011年54%、2012年63%まで上昇した。一方で、同時期の国内平均値の上昇率は8%だった。2010年では56%、2011年では59%、2012年では64%であった。

2006年、ハックニーの学校や施設に在籍し、基礎段階で良とされるレベルにまで届いた子どもの割合は、国内平均を12%下回っていた。しかし、2012年までは、そのレベルの割合が30%まで上昇し、国内平均値まであと1%というところまでいった。

6.3 キー・ステージ1

ラーニング・トラストによる読解、文章作成、数理能力の重点化を受けて、キー・ステージ1におけるハックニーと国内の平均値の差が半減された。

キー・ステージ1の読解において、レベル2+を獲得した児童の割合が、2003年72%であったのが、2012年86%まで上昇した。ハックニーは国内平均値前後1%以内であった。

キー・ステージ1の文章作成において、レベル2+を獲得した児童の割合が、2003年69%であったのが、2012年82%まで上昇した。ハックニーは国内平均値前後1%以内であった。

キー・ステージ1の算数において、レベル2+を獲得した児童の割合が、2003年78%であったのが、2012年89%まで上昇した。ハックニーは国内平均値前後2%以内であった。

6.4 キー・ステージ2

キー・ステージ2の到達度上昇は、2002年以来ラーニング・トラストにとって優先課題であった。幼児基礎段階プロフィールの進み具合やキー・ステージ1の読解、文章作成、数理能力の改善が、キー・ステージ2の大きな改善という結果をもたらした。

2012年には、英語と算数ともにレベル4+を獲得した11歳児は全体の81%、国内平均値を2%も上回っていた。

ハックニーの上昇率は国内の平均より非常に速かった。2006年57%であったのが2012年には81%になり、つまり6年間に24%上昇したことになる。イングランドの平均と比較すると、同時期の平均は70%から79%の上昇であった。

ハックニーは、キー・ステージ2において、2007年から2012の5年間にわたってもっとも改善がみられた区となった。

6.5 中等教育

2002年8月、ハックニーの11歳児のうち、GCSEのレベル5+A*からCを獲得したのは31%であった。ハックニーと国内平均のギャップは20%以上あった。イングランドでハックニーより低いLEAは3つしかなかった。

2006年、それは政府が国内ベンチマークを英語と算数を含むレベル5+A*からCに調整した年であったが、その時期までに、ハックニーは大きくギャップを縮小させていた。

ハックニーの中等教育学校の進捗状況は素晴らしかった。

(英語と数学を含む) レベル5+A*からCを獲得した生徒の割合が、2006年から継続的に増加し、23%上昇させた(2006年は37%であったのが、2012年60%まで上昇)。

(英語と数学を含む) レベル5+A*からCを獲得した生徒の割合が、2002年は31%であったのが、2012年79%まで上昇、10年にわたる上昇率は48%であった。

7. 結論

10年間の末、我々は、すべての教育段階において、子どもと若者の結果を改善した。

ロンドンの中でも経済的に貧困な区において、教育レベルの到達度が低かったという歴史的背景を抱えながらも、トラストは、子どもと若者の学習到達度の向上、水準の改善、選択の拡大という点において、見事に成功を成し遂げた。

2010年2月ハックニーで行われた講演にて、当時の首相ゴードン・ブラウン(Gordon Brown)は、我々の功績についてこう述べた。「1998年以降、国内のどの地方当局よりも、中等教育学校の水準を最も改善させた。」

2002年から2012年の間に、ラーニング・トラストは、多くの批評家、その中にはハックニーの人もいるだろう、その彼らが不可能だと信じ込んでいたことを成し遂げた。我々は区内の教育水準を改善し、イングランドで最も改善した学校が存在する地域となった。

ハックニーはかつてはどうにもならないと見なされていたが、区内すべての学校において、教育は持続した方法で確実に改善できるということを、我々は示すことができた。

私たちは、劣悪なレベルの貧困・剥奪状態が子どもたちに期待を抱かせない確たる理由にはならないことを示した。つまり、高い望みを持つことは、特定の学校に在籍する何人かの生徒の特権ではなく、すべての学校におけるすべての生徒にとって必要なことなのである。

これこそ共同による成果であった。多くの教員やトラストの職員の熱心な取り組みのおかげである。彼らすべてが、ハックニーに住むすべての子どもと若者が望んでいる質の高い教育を必ず保証するのだと決意していた。

このようにして、我々は崩壊したと見なされ、かつ低い期待の言い訳となっていた教育制度への信頼を回復させたのである。

我々の誰ひとりとして、ハックニーの過去の失敗の歴史を未来の世代に引き渡し、未来の世代に同じような運命にあってほしいなどと考える者はいない。自分自身との闘いであった。そして教員、理事、親、児童・生徒にとっても、より良い行い、今までに為し得たことがないほどの達成への挑戦であった。決してセカンドベストを受け入れまいとした。

私はこのような大改革に参加できたことを誇りに思う。