

指針の使用

指針を使用する際に推奨されるアプローチは「アクション学習」と呼ばれる参加型オリエンテーションで行われます。これにはアクション学習「班 (set)」、すなわち議論と熟考の繰り返しを通して実際の問題を解決する同僚の集団を作る必要があります。資料は一連の学校に関する事柄のワークショップの一環として、「班」のメンバーが使います。これらは、参加者が自分の学校について考えるようにし、排除しない学校にするために導入の必要がある変更を決定することを目的としています。

アクション学習班の作業はメンバーの既存の経験と知識から出発します。したがって、参加する者は自分の学習に責任を負わなければなりません。集団の同僚は挑戦と支援の源泉とみなされ、彼らの経験と展望が議論を豊かにします。そのような文脈の中で、冒頭で示した実践の参考と報告はアイデアの共有を促進するために使用されます。より具体的には資料は次のように設計されています。

- 同僚たちが、自分たちの行っていることとどこかの実践報告とを比較できるようにすることによる**議論の刺激**。
- 他の状況で成功していると実証された実践に関するエビデンスを読むことで**既存の考え方に挑戦し、再構築すること**。
- 学校で排除しない働き方の発展についての理論的説明をしているテキストを読み合わせることで**学習を概念化すること**。

振り返りを実行する

ワークショップ資料を利用する前に校長や他のシニアの同僚がアクション学習班を構成します。可能であれば外部から異なる視点を学校に持ち込める誰か（例：検査官、別の学校のシニア指導者、大学講師）を巻き込むことが有益です。この集団の任務は学校の事前の発展段階を8つの指標と関連付けて振り返ることです。このようにして、政策や実践の前進に向け、指針の使用計画を立てるためにエビデンスを使用します。

この過程の第一歩は、付録2にある評価尺度の各指標を数値化するために利用可能な最良の統計的および定性的なエビデンスを使用することです。この尺度は以下の基準を使用して学校を個々に格付けすることにつながります。

1. **学校はよく機能しています。** すなわち、大きな長所は数々あるが、明白な短所がない状態。
2. **学校はそれなりに機能しています。** すなわち、バランス的には長所が短所よりも優勢になっている状態。
3. **学校はうまく機能していません。** すなわち、バランス的には短所が長所を上回っている状態。
4. **学校はほとんど機能していません。** すなわち、明確な長所というものがなく、短所が数々ある状態。

こうした格付過程は相対的な長所を示すプロフィールにつながりますが、同時に、より多くの発展に必要な領域を確認することも指摘することになります。このようにして指針のどのセクションが学校を前進させるのに最も役立つか決めることができます。

前進すること

ワークショップの資料はさまざまな状況に対応できるように柔軟に使用されることを目的としています。経験によると、以下のようないくつかのステップを示すと役立ちそうです。

- ステップ1.** 取組み当初の学校の在り方を振り返った後、アクション学習班が学校に関連すると思われる8組のワークショップ資料の一つ771つまたは複数を選択します。
- ステップ2.** 個々のメンバーがワークショップ資料を読んで、自分の学校やその実践について心に留めている問題や考えを記録します。
- ステップ3.** 班の会議でワークショップ資料を分析し、個人の経験を生かして議論の中で情報を提供します。可能であれば、外部のファシリテーターが議長を務め、すべての個人が貢献するように注意が払われます。より大人数の集団（8人以上）の場合、より小さい集団の議論を全体の議論の前に行うことができます。
- ステップ4.** 議論の内容を検討し、具体的には学校内の実践に焦点を当てて説明します。可能であれば、発展活動を支援するためのアクション学習パートナーシップが作られます。

考慮すべき点

世界のさまざまな場所での経験では、学校内の同僚集団がここで説明したような協働作業のやり方を発展させられれば、自分自身と仕事との認識に影響を与える可能性があるとしています。具体的には、実践の比較は挑戦が必要な生徒を見る方法についてスタッフの願いを再考できます。克服できないと思われる問題をただ示すのではなく、挑戦が必要な生徒はこれまでの取り組みへのフィードバックを提供することになるかもしれません。そうすると、こうした挑戦的な問題は、これらの取り組みが学校共同体全体にとっても有益な方法で発展していくかを理解するための資源と見なすことができます。

しかし、その性質上こうしたアプローチは既存の前提や十分に確立された方法に疑問を提示する傾向があるため、導入や維持が困難でもあります。この場合、そのようなアクション学習班の中で支援と挑戦の両方を促す必要があります。これまでの研究では、この点で次の要素が重要になってきます。

- ・**取り組み** — 進展のためには、アクション学習のアプローチへと同じように、集団構成員からの集団への働きかけが必要です。また、関連する過程を有効にするためには時間をかけた取り組みが必要です。言い換えれば、これは「迅速な修正」ではないことが理解されなければなりません。
- ・**意欲** — この取り組みという意識の他に、関係者は資料についての知識を持ち、関係する成人学習のモデルに従うように準備する必要があります。
- ・**関係性** — これは関係性に関するものです。特に自問自答の形式には、集団間である程度の自由度と信頼が必要です。
- ・**合意した目的** — 動機づけというのは関係する過程が個人に報酬をもたらすという感覚から生じ

と思われます。これがどの領域に焦点をあてるかを班内で協議し、合意されることが重要になる理由です。

・**権限**— このような協議は時には緊張につながります。集団のそれぞれの構成員は自分の優先事項や利害に照らして自分たちの彼らの苦しい立場を主張するからです。だからこそ、シニアの構成員がいる班づくりをした方が良い理由です。

同時に、これらの5つの要素はアクション学習班を援助するという課題に取り組む人々が直面する挑戦であることを強調しています。

ワークショップ資料

ワークショップ資料の各セットは八つの指標のうちの一つに関連しています。各セットには次の三つの要素が存在します。

1. 参考資料

これらの入門教科書は読者が自分の学校の仕事について考えるように意図されたもので、特定の指標についての国際的な研究からの重要なアイデアを要約しています。

2. 実践報告書

これらはそれぞれ、指標に関する学校の物語の形を取ります。なぜかといえば、学校内でこの報告書を読んで議論して自分たちの仕事の仕方や改善方法について考えて欲しいからです。この報告書は世界各地の学校について記述しているため、自分たちの学校の状況、政策、仕事の仕方とは異なっていることがあります。

3. 議論のための課題

ワークショップ資料に共通のテーマはリーダーシップのテーマです。その意味は、変革に必要なマネジメント任務を担うシニア職位の者がいなければ学校は進まないということです。これを念頭に置いて、管理職が改善のための努力の支援に必要な行動について考えられるような質問が設定されています。

ワークショップ資料の8セットの内容の間には、協働、調査、変革マネジメント、リーダーシップの重要性が強調されています。

ワークショップ 1

誰もが居心地よいと感じられるために

振り返りのための質問

- ・生徒、保護者、訪問者は来校した時に居心地よいと感じているでしょうか。
- ・学校に関する利用可能な情報は適切になっていますか。

参考資料 1

.....

排除しない学校といえる単一のモデルはありません。しかし、排除しない学校に共通することは、すべての生徒たちを受け入れる居心地のいい場所だということです。とくに損傷やその他のために少なからず困難を経験するかもしれない生徒にとって居心地のいい場所です。これは、これらの学校がすべての生徒たちの成績を改善することの妨げにはなりません。それどころか、それらの学校はいろいろな効果的な学校で採用されている様々な成績改善の戦略をつかう傾向にあります。そして、立場の弱い生徒を支えることがこれらの戦略を妨げるようにはみえません。すべての生徒たちの進歩の状況に注目することが重要です。

国際的な研究によると、排除しない学校は教職員、生徒、家族間が協力する過程を大切にしていることが分かります。

- ・排除しない学校は「排除しない文化」が特徴になっています。つまり、違いを尊敬するという価値観について、そしてすべての生徒たちに学習機会を提供するための取り組みについての意見の一致が大人の間になりに見られるのです。しかし、この意見の一致がすべてではないし、すべての緊張や反対意見を実際には取り除くことはできないかもしれません。その一方で、スタッフ間の協働関係が高度にできているし、協働の問題解決の場面がたくさんあるかもしれないし、また、同様の価値と取り組みがスタッフだけでなく、生徒団体、保護者や他の学校に関わる地域社会の関係者にも広がっているかもしれません。

- ・これらの文化のいくつかの側面は定義上、参加型と見なすことができます。たとえば、多様性に対して教員たちが敬意を払えば、子どもたちが学校共同体に参加しやすくなります。さらに、そのような文化を特徴とする参加型の学校は、組織（特別学級に生徒を取り出すのではなく、普通学級の中で専門的対応をする）と、定義上は参加型とみなすことができる実践（教授・学習にアクティブアプローチを採り入れる）を採用するでしょう。

- ・「排除しない文化」がある学校には、特徴として、排除しないという価値観や様々な人々がリーダーとしての役割を果たすことを可能にするリーダーシップスタイルをもつリーダーがいます。そのような学校は、保護者と学校共同体との間で良い関係を築いてもいます。

これらのことは、排除しない学校をつくろうとする試みには、学校共同体の中で排除しないという価値観についてある程度一致するように注意を払わなければならないことを示唆しています。また、学校組織と教室の中の習慣には従うべき一般的な原則があります。特に生徒と教職員という異なるグループ間の構造的な壁を取り払います。別々のプログラム、サービス、専門主義 (specialisms) をなくします。さらに、生徒が別々よりもむしろ一緒に学ぶことを可能にする教育的アプローチ（例えば共同学習を構築します。学校が排除しないという価値観を保護者や地域社会との間で共有することを土台に、関係を構築することもまた大切です。

議論のための課題

- あなたの学校の教員たちはどのくらいすべての生徒たちを受け入れる意識をもっていますか。
- あなたの生徒たちの中で誰が排除されていると感じていますか。あなたの意見では、学校が提供するものに完全に参加できていない生徒たちはいますか。
- あなたの学校の教員はすべての生徒たちを排除しないことを心がけていますか。



実践報告 1

.....
すべての生徒を歓迎することを実践している学校の以下の説明を読み、あなた自身の学校にもあてはまる問題を示しているかどうか考えてください。

「すべての人を受け入れる」

この中等学校の生徒たちは、朝登校して校長や他のシニアスタッフと校舎の前で会います。生徒たちがやや狭い入り口を通して受付エリアに進むと、別のシニア級教員が生徒一人一人の名前を呼んで挨拶をします。彼女の挨拶ではよく、「苦い顔しないで、ニコツとして、学校ってそんなに悪いものじゃないでしょ！」と冗談風に言うことが多いです。

スタッフのハンドブックには、学校は「個人、生徒、教員、支援スタッフ、保護者そして地域社会で構成される多文化的共同体です。すべてに平等な価値があります。」と描かれています。さらに次のように述べています。「学校の主な目的は教えることと学ぶことです。学校の構成員は皆、その努力を評価し、多様性を尊重する学校共同体の中で活躍する権利があります。」

価値観の共有 しばしば、成功する学校には価値観の共有があるといわれます。この学校では排除しないことと多様性尊重の核になる経文 (mantra) があります。これらのテーマは、リーダーシップの型式と構造、働き方、抱負、学校発展のための優先順位、そして学校で働くすべての人々の生活行動に浸透するようになっています。排除しないことはすべての人々を尊重し、すべての人々を受け入れ、(身体的、感情的な環境がすべての人々に心地よくなっていること、多様性が尊重されていること、さらに成績は多様であることを意味しています。言い換えると、排除しないということは価値観と未来を展望する上での鍵なのです。校長が言うように、「私たちは常に障壁を越える方法を模索しています。それが排除しないということなのです。」

学校は7時半に開校して、朝食クラブに出席するために数人の生徒が登校します。図書館は8時から開館しています(40-50人の生徒が毎日使っています)。始業前の職員室では教員のためにお茶と軽食が無料で提供されます。全スタッフの打ち合わせも毎朝行います。

教員が昼食時間に食堂で生徒と顔を合わせ、また学校中で積極的に生徒たちと過ごしている姿が見受けられます。教室以外にもたくさんの活動があり、生徒たちが積極的に関わっています。放課後活動には数多くのプログラムがあり、スタッフと無給の地域社会のボランティアの方々によって運営されています。放課後は図書館と学校設備を利用でき、地域社会のメンバーは夕方に施設を使用することができます。

制度とルーティン すべての学級が「能力混合」になっています。あるシニアの同僚は、成績に基づいて生徒を集団分けすると、ほぼ確実に「難しい男子たち」が、その国の言語がまだ不十分なために成績が悪い難民家族の子どもなど特に弱い立場の生徒たちと一緒にしてしまうと説明しています。

地域社会にはかなりの人種的緊張があると報告されています。実際、校長は人種差別が学校の

直面している最も大きい問題であると述べています。学校の外で起こる言い争いは、よく学校にもち込まれます。その結果、校長は争いの解決がスタッフの重要な役割でなければならないと感じています。

校長によると、学校全体で一貫性を確立することが重要であり、それが非常に大きな課題となっています。学校の運営上の課題の一つは、すべてのスタッフ間で共通の目標をもって、生徒たちに学校環境の中で安心感をもてるような日常ルーティンがあるようにすることです。教員たちの朝の打ち合わせの機会は、一部の教員にとっては聞き覚えのあるメッセージすなわち学校の使命にとって重要なことをくりかえすために使われます。

校長は、こうしたことの背後にある目的は「教員が教えるのを助け、生徒が学習するのを助けること」だと述べています。こういう意味では、新しい同僚の支援を優先事項としなければなりません。校長は「この学校の生徒は新しい先生に親切ではないよ。」と言っています。たとえば、校長は例をあげ、最近海外から着任した新しい先生は何人かの生徒が数学を学びたくないのは何故なのか理解に苦しんでいます、と説明してくれました。「至急すべきことはその教員がこの事態に対応する手助けをすることです。そうすると、彼は確実に良い教員になれるのです。」

同時に、ここで重要なことは、学校の周りや教室は働く環境として、とてもリラックスしていて穏やかなことです。ある若い2年目の美術教員は、「ほとんどの生徒たちは外で何が起きているか忘れてるようです。学ぶためにここにいるんです。」と言っています。

実際に生きる方針 学校でのシニアのスタッフの仕事の多くは、方針についての意識を高めることとその実施を主としています。このことについて副校長の一人はこう述べています。「枠組みを作り、政策を機能させることがリーダーシップの主な任務なのです。私たちは実際に生きる方針を作りたいのです。」

これを考慮して、学校の方針の重要な領域に注意が向くように努力がなされます。ここでは、学校の周囲の展示が特に大事です。重要なことはすべて展示されています。掲示板には地域教育、達成賞、夏の学校、祝賀写真、校外活動、薬物認識講習など様々な情報が掲示されています。そして、すべての場所で、機会均等、反いじめ、多様性の尊重がはっきりとわかるようになっていきます。たくさん成果を称えるのに写真が広く使われます。「すべて違うけれど、すべて等しい」と書かれた大きな活字のポスターには、二つの対照的な生徒の顔が描かれています。

「実際に生きる方針」の意味が最もわかりやすく表れるのは、学校の中で他を尊重するように奨励されていることです。すべてのスタッフが授業の時間を守り、廊下で生徒と語り、そして適切な場所に生徒を案内することになっています。廊下で会った時には学校の誰もがお互いに挨拶をするようになっています。校長はスタッフと生徒たちに「少なくとも会釈もしないで誰かとすれ違わないように」と言い続けています。廊下は一方通行です。床の上には矢印があります。その結果、生徒の衝突の可能性は少なくなりました。生徒が教室の外で待つことはありません。生徒たちは自由に入室しますが、スタッフが教室で生徒を待っていることになっています。

議論のための課題

- あなたの学校がやろうとしていることを示した明確な方針はありますか。
- この学校の戦略の中にあなたの役に立ちそうなことはありますか。
- すべての生徒が等しく重要とみなされているという意味で、あなたの学校は排除しない学校文化になっていますか。
- 何を変える必要がありますか。それはどうしてですか。



ワークショップ 2

生徒たちは平等に評価されます。

ふり返りための質問

- 生徒たちの作品は学校や教室に展示されていますか。
- 生徒たちはあらゆる学校活動に参加するように鼓舞されていますか。

参考資料 2

どんな学校でも最も重要なのは子どもたちと教員たちとの関係です。両者の日常的な交流を通して、学校活動の気風が創造されます。これは時に「隠されたカリキュラム」と呼ばれているもので、すなわち、生徒たちが大人による対処方法から得るメッセージなのです。

生徒たちの教員観 学校を歩き回り、子どもたちの話を聞くと、学校の教員たちが子どもたちにどのように見られているかが明らかになります。たとえば

「ミスター・マリアミスは怖い。だって、彼はいつも叫んでる。」

「ミス・ウォンが私にしてほしいことが何だか、私、さっぱり分かんない。」

「ファチマさんとはとっても親切。あんたが何かできないようだったら、彼女ならいつも助けてくれるよ。」

「私はジョニーが好き。彼はいつも真剣にあんたを連れて行くから。」

「君はさ、ロナウドの学級では好きなことができてるね。彼は気にしないんだね。」

一般的に、子どもたちは教員たちの専門的力量を非常によく分析しています。彼らは教員たちの長所と短所の両方を見抜くのがけっして遅いわけではありません。残念ながら、いったん態度が形成されると、それを変えるのはそれほど簡単ではありません。だからこそ、あなたは教員としてよいスタートを切ることが重要です。

教員たちの生徒観 研究によると、学校内での人間関係が非常に重要であることが分かります。たとえば、生徒との良好な関係を創っている教員は、規律を維持する上でより良い立場にあることが分かっています。また、個人的な資質が無視され、すべての判断が外部から課せられた基準でなされるような場合には、学校教育の可能性が減少し、悲惨な過程をもたらします。時にこうしたことは、比較的成績の低い生徒がその長所や努力をそれなりに評価してもらえないような場合に起きることもあります。

教員たちは生徒たちを人間としての権利と地位を有する個人として関わる必要があります。これ

には教員たちと子どもたちの間である程度の協議が必要となります。一人の小学生が次のように話しているのを聞いたことがあります。

自分の勉強がちっともうまくいってないこと、分ってる。でも、だからといって私が人間として良くないってことじゃないはず。いつも勉強が遅いっていわれてるけど、それって助けにならないし、先生は、私は言われたことは何もできないって思っているみたい。

教員たちが子どもたちと良好な関係を築くには、次の4つの分野が非常に重要であると思われます。

教室づくり。 教室が望ましい良い場所であるように、教員はできることはすべて尽くすことが重要です。授業の内容と演示、集団の構成そして物理的レイアウトを検証しなければなりません。

目標設定。 学習活動における目的と意味の重要性はすでに強調されてきたところです。また、子どもたちが教室の短期的および長期的な目的を理解することも重要です。生徒が自らの学習計画を策定するだけでなく、その進捗状況をモニターする責任も持つことが可能であることのエビデンスが多々見られます。多くの教員たちが、子どもたちが教室での優先事項について話すことができる方法にも驚いています。たぶん、私たちは顧客に相談することをもっと頻繁に検討すべきでしょう。

賞罰。 これらは関係が発展し、順調にいく方法に影響します。残念ながら、教員たちに、生徒が何をしているかについての肯定的なフィードバックが不十分なことはよくあることです。時には教員たちが批判的である必要がある場合もありますが、その時も、生徒たちの行動をいつ誉めるかを考えながら、彼らを建設的に批判することが重要です。先に引用した子どもが言ったように、「ミスター・マリアミスは怖い。だって彼はいつも叫んでる。」というのはよくありません。教室で自分自身の反応を止めて、分析してみてください。あなたが生徒たちに肯定的なフィードバックを行い、励ましをする頻度が多くないことに驚くかもしれません。

適切な規則。 すべての学校に規則というものがあります。さらに、各教員にはそれぞれ、教室に適用する規則がいくつかあり、受け入れ可能な行動であるかどうかを定義しています。規則は二つの方法で確立できます。それは、たとえば「誰も授業中食べてはいけません。」のように、公式的で、明確な規則です。一方で、たとえば、教員が「隣の席の子を定規で突いてはいけません。」という規則を述べることはまずありえないように、規則は暗黙的な、判例法的で確立することができます。新しい学級はいくつかの基本的な規則を明示するという方法で始めることをお勧めします。学級との関係が発展するにつれて、新しい規則の導入や元の規則の変更について協議し、議論することが可能になります。頻繁に破られる規則はあまり実用的ではないため、見直す必要があります。たとえば、20人の子どもたちが学習を採点してもらおうと1列に並ぶような場合には、秩序ある方法で待つのがとても難しいかもしれません。そういう場合には、子どもの数を制限すること、あるいは個人や集団の学習を見ながら学級の中を動き回る方が良いでしょう。

障害のある生徒たち。 教員が生徒たちを認識する特定の方法は、重い機能障害のある子どもの存在から生まれます。これは、教育における特別なニーズをどう考えるのかについて触れているこの指針の他の箇所でも取り上げた思考の変化に関係しています。

教育サービスでは障害に応じて子どもたち分類することが一般的に行われています。そのようなアプローチは行政上の理由からしばしば使用されていますが、問題が子どもだけにあるかのように暗示する傾向があります。たとえば、「失読症」と見なされた場合、子どもたちは識字技能を身に付けることが困難であると考えられます。こうしたアプローチの危険性は、そのような学習者が達成できるという私たちの期待を制限するかもしれないということです。さらに、子どもの識字技能を教えるために何ができるかについては何ら考えられていないということもあります。

レッテル貼りはまた、身体的機能障害のある若者の一人が学校での自分の経験を語ったことから分かるように、誤った結論につながる可能性があります。

「普通学校に行くことが決まったとき、僕は校長先生と面接をしなければならなかった。入学を認める前に IQ テストをしなければならぬと校長先生が僕の両親に話したことを思い出すことができる。僕は侮辱された気分を思い出す。入学前にそんな評価を受けていた子どもは他には誰もいなかった。僕の身体的障害をみて、おそらく鈍いと校長先生が感じたことは明らかだった。」

その生徒は IQ テストに「合格し」、学校生活を非常にうまく過ごし、短大に進学し、そこで資格を取得しました。

機能障害のある子どもについては、地域社会の他の人たちと一緒に普通学校に就学することで、自分たちは違う存在であるという彼らの感じ方を鍛える (lesson) ことができます。しかし、そのような就学は、時として他の子どもと自分自身の違いについての子どもの意識を高めることが知られています。ここで重要なことは他の子どもたちとスタッフの態度なのです。

議論のための課題

- ・すべての生徒たちがあなたの学校では同等に評価されていますか。
- ・あなたの学校での大人と生徒の関係の質をあなたはどのように評価していますか。
- ・スタッフと生徒たちは障害のある人々との交流に自信をもっているでしょうか。

実践報告 2

すべての生徒たちが価値ある存在だと感じられるような方法の発展を試みてきたある学校について
の下記の報告は、リーダーシップについていくつかの重要な課題を示唆しています。報告を読む時
には、あなたとあなたのシニアの同僚たちが自分たちの役割を果たす方法にとって何を意味してい
るかを考えて下さい。

「交差する境界」

この小学校の訪問中に「境界」という言葉が頻繁に聞かれます。第一に、訪問者は、学校の物理的
境界を守る尖ったスパイクのついた金属のフェンスに気がつき、すぐに侵入者になる気を失います。
次に、異なる伝統と言語の影響を受けている環境の間を毎日移動する子どもたちの文化的境界の話
がたくさんあります。スタッフと子どもたちが活動に取り組む方法を指示する明確な規則と手順に
よって創り出される境界という意味もあります。最後に、異なるスタッフ集団の間では伝統的な境
界が曖昧になっているため、訪問者が個々のスタッフの正確な職位を識別することは困難になって
います。

この実践報告書では学校内で肯定的な関係を育むためのリーダーシップの実際的あり方を理解する
ためにこれらの課題を分析しています。それほど遠くない昔にこの学校の生徒たちの行動が大き
な問題であったという点で、この実践報告書は興味深いものです。今日、事態ははるかに改善され
ています。さらに、行動の改善が進むにつれ、生徒の成績にも著しい改善が見られました。

学校の状況 数年前、新しい校長がこの学校に赴任した時、彼女は学校があまりにも「自由で、
寛大」だと感じました。彼女によれば、たとえば、生徒たちは勝手な時間に登校し、多くの少年た
ちは学校の規則を無視する傾向があり、そしてまた、多くの生徒たちが「校舎の周りを走っていま
した。」さらに、スタッフたちはそれぞれに見解をもっていて、まとまっていませんでした。以前
の体制に忠実な人もいれば、変革を求める人もいました。よく考えながら校長は、この学校は「騒
動の渦中」にあり、「基準は非常に貧弱だった。」のは当たり前だったと話してくれました。

新しい校長が最初にしたことの1つは、物理的環境を改善することでした。新しい窓がはめ込ま
れ、建物の内装がきれいにされました。今では学校全体がきれいでとても魅力的です。たくさん
の魅力的なビジュアルディスプレイがあり、その多くは教授ポイントを示すために使用されています。
特に上級学年の学級の場合には、すし詰めになりがちな教室に隣接する作業場が柔軟に利用できる
ようになっています。

また校長は、スタッフたちが子どもたちと一緒に活動する一貫性のある方法を発展させるための一
連の手続きを導入しました。これらは校舎の壁に表示されます。たとえば、「黄金の道」（たとえ
ば、「一緒に遊んで友人になります。」「お互いにケアして、人を助けます。」）というのがあります。
これには関連して「黄金の規則」（たとえば「私たちは戦いません。」「いつも学校の中を歩きます。」、
「私たちは口汚い言葉は使いません。」など）というのがあります。これらは、「積極的な態度だけ
が一線を越えても許されます。」や「授業へようこそ。あなたは今考え始めるかもしれません。」と
いった助言や提案を提供する信号でもあります。

これまでは、遊び時間は緊張と不和の素になったものです。校長は、「それは絶対の悪夢で、午後まで続きました。」と説明してくれました。明らかに、遊び場での紛争に対処することが難しいと知っている地域社会のパートタイムの監督員のかかわり方から、もっと難しい問題が生じました。校長は「彼らは単に子どもたちが争うのを見ているだけでした。さらに悪いことに、時には彼ら自身の子どもたち手助けしたのです。」と思い出しています。

この状況を分析して校長は、多くの点で休憩時間は子どもの社会的技能の発展にとって潜在的に非常に重要な時間を占めているとの結論を得ました。そこで彼女は、学校の一日のこの時間帯を監督する責任を分担するように、教室の支援スタッフに依頼することにしました。特に、彼女は彼らの新しい役割を考慮に入れて、仕事の内容と日課を変更しました。彼女の記憶によると「そのことである違いが生まれた」のです。今起こっていることについて話しながら、長年働いているある授業補助員は「子どもたちは皆私たちが同じスクリプトから操作することを知っています。」と指摘してくれました。遊び場を監督している支援スタッフの行動を観察し、彼らに話してみると、子どもたちの行動が改善されているだけでなく、子どもたちが支援スタッフとの話を楽しんでいるように見えるでしょう。授業補助員自身も、これが自分たちの役割の一部となっていることをとても喜んでいます。

また、子どもたちが遊び場でやるような活動を増やす努力がなされており、生徒たちの中には「遊び場の仲間」の役割を果たすよう求められる場合もあります。受付ホール内のお知らせでは、彼らの役割は援助を提供し、昼食時間をより楽しくすることであると説明しています。これらのお知らせは、「問題があれば、先生に聞く前に遊び場の仲間に尋ねることができるよ。あなたに遊び友達がいなければ、その仲間に相談して。きっと彼らは助けてくれるでしょう。」と書いてあります。

多様性への対応 学校は異文化間を移動する子どもたちや家族を支援するための何らかの措置をとっています。保育園に行ってみると、子どもたちの多くは言語が限られており、そのために、急速な進歩につながるものが優先されています。スタッフたちまた、多くの子どもたちが午後遅くにモスクで追加のレッスンに参加するという事実を気にしています。協力的な活動環境を育成するための学校の努力に対する保護者の支援を確実にするために、かなりの努力がなされてきました。以前には保護者が関与しないという問題がありました。校長先生は次のように思いだします。

『保護者たちはよく言っていました。『誰かにひっぱたかれたら、ひっぱたき返しなさい』と。』

彼女は、「暴力の循環を壊す」必要があることを保護者たちに説得しようとしたと説明してくれます。何人かの父親、特に特定の父親が校長や他のスタッフに文句を言いに来るといった時期もありました。時おり、校長は自身が「隠れた脅威」と呼ぶものを利用しました。それは、たとえば「私は学校から排除しますよ、と彼らに言ってきました。」という対処のことでした。実際には、彼女は排除に反対していますが、時には彼女は学校外からの支持を得るためにこのアプローチを使用することを余儀なくされたのです。しかし、徐々に、保護者の意見は積極的になり、集会や他の学校行事のための支援に参加するようになりました。ここでは、家族識字率向上プログラムが著しく成功したことが証明されています。

同時に、家庭と学校間の緊張は依然として存在しています。たとえば、ある教員は多くの子どもたちが関わりあっており、家族の紛争を学校に持ち込むこともありますと話しています。期待値の違

いもいくつか浮かび上がってきます。このことについて校長は次のように説明しています。

「たとえば、母親は男の子には服を着せてあげますが、女の子には自分自身で着るようにさせているんですよ。」

ある先生は11歳の学級について語っています。

「この少年の誰もが煙草を吸ってるんです。家からタバコを盗んできて。」

にもかかわらず、学校を訪問してみると、学校は静かな雰囲気に含まれており、学校の周りが静かで整然としていることを感じます。シニアのスタッフは、この雰囲気を醸成するために同僚とどのように協力したかを説明してくれました。

「私たちはスタッフに、子どもたちにして欲しい行動をモデル化しなければなりません、と言いました。」

子どもたちは学校生活について積極的に話してくれます。彼らは、いじめはごくわずかであり、実際に発生したときにはスタッフが迅速かつ効果的に対応してくれることを知って、快適に感じる、と。学習成果で改善が見られたことについて質問された時、校長は試験の点数について話す誘惑に負けないようにしながら、訪問者には子どもたちの活動の質と学習に対する態度によって学校の成功を判断してほしいと願っているのです。それでも試験の点数の向上は注目に値するものがあります。

リーダーシップと人間関係 それでは、行動や学習の著しい改善につながったのはどんな点だったのでしょうか。具体的には、どのような形のリーダーシップ実践が行われたのでしょうか。その発展にはそれぞれ異なるアプローチをとる、二つの重なりある局面があるようです。第一の局面では、リーダーシップの多くは校長自身に集中しているようでした。

校長は次のように指摘しています。

「みなさんは模範となって導いてください。他の誰よりも二倍の仕事をしている皆さんを見せてください。」

最近になると、もう一つのアプローチについてのエビデンスがみられます。それには共通のリーダーシップの形態を重視するという特徴があります。校長は次のように言います。

「私は少し統制しすぎました。」

実際、シニア管理チームの一人のメンバーは次のように指摘しています。

「何かが必要になったら、私たちは全員でそれをやることになります。」

校長は同僚が直面する課題に特に敏感になるようにしているようです。彼女は「誰にも強い圧力がかかっているのです。」と言いますが、彼女は同僚が共通目的の意識を持ち、相互にしあう関係づくりを成功させたようです。ここでは、教員と非教授スタッフの役割の間に何らかの区別はありません。授業補助員の1人は次のように話しています。

「私たちは全員ですべてに関わっていますよ。」

スタッフはそれぞれの特別な技能を特定し、活用するように努力しています。たとえば、校長の指摘は次のようです。

「指導助手の一人は展示が得意で、学校全体をリードしています。」

彼女は教職員の特別な長所と能力が何であるかを見出すために時間を割いたが、その努力は特に授業補助員に新たな責任が追加されたことに反映されているのです。

排除しないことの促進 参加型リーダーシップへの動きは、排除しないことを促進するうえでうまく機能する戦略であると思われるものの出現とともに生じてきました。この戦略の中心には、現在の教育と学習の取り組みの有効性をモニターすることが位置づいています。当初、このモニタリングは大部分が校長の責任でした。しかし、徐々に、これは仲間の観察や生徒のアンケートなどさまざまな情報収集方法を使用して学校の状況をモニターするための、授業補助員を含むスタッフのメンバーの共通責任となっています。これらの過程を通じて、関心分野が決定され、それらが学校発展計画の優先事項として定義されるようになります。

内部監視の過程は、教職員のさらなる発展の機会を作る外部の可能性を見出すための構想によって映し出されます。しかし、校長は決定された優先順位に関するプロジェクトに教職員が確実に関わられるように気をつけています。

議論のための課題

- ・あなたの学校はすべての子どもたちにとって安全な場所になっていますか。
- ・あなたの学校での問題行動には迅速かつ効果的に対処がなされていますか。
- ・この実践報告の中に試してみる戦略がありますか。



ワークショップ 3

すべての生徒たちに高い期待を寄せる

ふり返りのための質問

- ・すべての生徒たちが成績の向上を期待されていると感じていますか。
- ・すべての生徒たちの成果は賞賛されていますか。

参考資料 3

成功した学校というのは、すべての生徒が学習での進歩が期待されているという意味で排除されない学校になっています。これは偶然に起こるものではありません。むしろ、生徒たちやスタッフの全員が大切にされ、支援されているといった雰囲気を作り出すように学校運営が行われている結果として成功するのです。では、どうやってこれが達成できるのでしょうか。どのような組織形態であれば学校共同体内で高い期待を育むことができるのでしょうか。

これまで学校は「緩く結合した制度」と呼ばれてきました。この緩やかな結合は、学校が互いにばらばらになって機能する傾向のある単位、過程、行動、個人で構成されているために発生します。緩やかな結合が進む場合には、教育目標があいまいになっているという特徴があります。一方、排除しない学校では、合意された原則の下でスタッフと子どもたちの行動を調整するための社会的過程が見られます。これらは、個々の教員が自分の優先順位に応じて実践する裁量を減らさない方法で機能しなければなりません。教育は、ある程度の即興を必要とする複雑で、しばしば予測不可能な営みです。実際、排除しない学校の重要な特徴は、教員が担当する学級から受け取ったフィードバックに照らして自分の実践を調整する準備が整っている点にあります。

したがって、教員は生徒の個性と発生するすべての遭遇の独自性を考えながら、即座に意思決定を行うために十分な自律性を持たなければなりません。必要とされているのは、協調して協力的な働き方であり、個々の教員に授業中の生徒に最も適切な回答を探すために改善できる自信を与える制度、言い換えれば、緩やかな結合を失うことのない、より緊密に結合された制度なのです。

どのようにして、そのようなやり方を達成することができるのでしょうか。関係性というものがこうした調整を確立する鍵であるように思われます。アメリカには、学校における関係性は、個人的か、競争的かあるいは協力的かの三つの方法のいずれかで構成されることを示唆する研究者がいます。

個人主義的な組織形態の学校では、教員は同僚の目標とは無関係の目標を達成するために単独で働く傾向があります。したがって、共通目的という意識も、専門知識の共有もなく、したがって、個人に対するサポートは限られています。さらに、そのような学校はしばしば、より競争的な組織形

態に向かう傾向がみられます。



競争的な制度では教員（および生徒）は、どの個人も他者の失敗によって成功する可能性が高くなるため、自分の運命というのは否定的に結びあっていると考え、同僚に比べていっそううまくいくよう努力するものです。この勝利を争う闘いに成功するには、成功の機会が増えることにつながる仲間の困難をむしろ歓迎するようになります。

明らかに、学校内で積極的に働く雰囲気を作り出す組織アプローチは、協力関係を重視する組織アプローチです。その目的は、その影響を最大限にするために個人の努力が調整されるような、より緩く結合された制度を奨励することでなければなりません。そのような学校では、個人は共通の目的、共通の運命を共有していることを認識して、相互利益のために努力するようになります。さらに、個々の教員の実践は他者の実践の影響を肯定的に受けることができます。個人は同僚が成功し、自分の能力が認められとき、誇りを感じます。

協同組織に基づく学校は、地域社会のすべてのメンバーの専門知識を有効に活用し、彼らの学習と発展を促進する刺激と豊かさの源泉を提供し、新しい働き方の導入に積極的な態度を促す傾向が強くなります。

議論のための課題

- ・あなたの学校はスタッフ間での協力関係や実験的試みを促進する方法で組織されていますか。
- ・すべての子どもたちに大きな期待が寄せられていますか。

実践報告 3

高い期待を育むような協力的な仕事の雰囲気を発展させていると思われる学校の説明をあなたが読む場合には、あなた自身の学校で注意を必要とする関係性についての課題を指しているかどうか検討すべきです。また、そうした関係性を奨励する方法についても考えなければなりません。

「責任の分担」

この小学校の校長は10年以上勤めています。彼女は学校に赴任したとき、学校があまりに権威主義的だったと感じたことを思い出しています。この権威主義的な感じは子どもたちとその背景についての先入観に基づいていたと、彼女は感じました。当時の学校の規律は良いと見られていましたが、多くが貧しい家庭の「難しい子どもたちを抑制」するものになっていたと彼女は感じました。必要なことはすべての子どもたちの自主性、独立性そして自己規律を養うアプローチへの転換であると、彼女は考えたのです。

校長は、赴任した当初の学校では校長として明確な考えを持つ必要があったことを記憶しています。この点について彼女は次のように言及しています。

「校長になったら、あなただけが本当に哲学を発展させる必要があると、私には思われます。何を信じるか考え、何が重要かを内省する時間をあなたは持たなければなりません。先生として、あなたは信じていることを実践するのです。あなたは何が効くのか知るので！」

教員の哲学はあまりはっきりとしていないという彼女の見方は重要であり、その見方は彼女が同僚を導きながら、そして彼らとともに働く道筋を示してくれたようです。確かに、彼女は今や、彼女自身の信念を明確に、そして時に詳細に説明することができます。たとえば、彼女は次のような説明もしてくれました。

「私は平等な機会を信じています。それは具体的でなければならず、すべてにかかるものでなければなりません。」

こうしたことを念頭において、彼女は次のようにも思いました。

「私は創造性に明確にかかわる実験的学習を望んでいました。私は遅れてきたドラマ転換者なのです。あなたが信じていることを活かすことで、あなたは知識と理解を発展させるのです。」

これらの基本原則によって彼女が「創造的な芸術に基づくカリキュラム」と呼んでいるものの発展に集中できるようになりました。

彼女の初期の学校運営へのアプローチは、この点についての非常に明確な模範を教職員に提供することであり、彼女が望むアプローチの種類をモデル化することでした。その後、彼女は、彼女の言葉を使うと、「彼らの信念制度が私のものと一致するようになりました。」という点に到達しました。ここでおそらく重要なのは、この校長が現在のスタッフ全員の任命に携わったということです。今、

教員たちは明確な枠組みと期待の中でのリーダーシップの役割を担う余地を与えられています。特に、教科調整者には発展を主導する責任を果たすことが期待されています。職務自治に対するこの校長の態度は、彼女が教員たちの仕事をどのように監督しているか尋ねられたときに答えたつぎの言葉に集約されるでしょう。

「いいえ、私は先生たちの計画を読んでいません。私は子どもたちが彼ら自身の解決策を計画することを信じています。ですから、私は先生たちを信頼しなければならないのです。」

実践のための道標 この校長がどのようにして彼らの「信念制度」を彼女のものと一致するところまでスタッフ・チームを組み立てるようにしてきたかを聞くことは興味深いものです。彼女の実践報告には、教員は自分の仕事を導く哲学を明確にできていないとの彼女の考えが見られます。こうした場合、彼女は理解と共通のコミットメントを生み出すために同僚が協力し合うよう促す方法で実践についての反省を刺激するようなリーダーシップの型を強調してきました。彼女の指摘は次のようです。

「私が先生たちを（信念についての）この議論に導いた方法は、彼らの生活の一部を通して議論するというものでした。」

校長はスタッフは創造的な専門家になるのではなく、創造的な考えを持ってほしいと思っているのです。創造的な専門家というのは他のスタッフを脅す存在だと彼女は主張しています。彼女の目的は、みんなで専門知識を発展させるように励ますことにあります。創造的な考えこそが新たな専門家を生み出すことができると彼女は信じているのです。1人のドラマ「専門家」が技術に責任を持つよう求められたのは、その意味がありました。校長先生はその教科に革新がもたらされたことに満足していると説明してくれました。

近年、多くの教員たちが他の学校で昇進するといった形で、この学校を離れる率が高くなってきています。実際、元のスタッフ5人が他の学校の校長になっています。この点について触れながら彼女は明らかな誇りをもって、「私は研修者としての私の役割は義務であり、特権だと考えています。」と指摘しました。

さらに校長先生は職務の自立性に対する彼女の態度を明らかにして、次のように述べました。

「私は政策というものが嫌いです。私が欲しいのは、実践とつながった思考のための道標です……。もっと重要なのは、先生たちと子どもたちは何が起こるかを読み取るのではなく、発見することなのです。」

これを念頭に置いて、教職員が子どもたちと一緒に活動するときの行動を元気づけるような明確なアイデアを発展させるために彼女はスタッフたちと協力しています。偶然ではあるが頻りに歌とともに始まるスタッフ会議について話した時、校長は、視覚的なイメージや主要なフレーズがどのようにしてスタッフ間の合意やかかわりを発展させたのかについて説明してくれました。たとえば、ろうそくの絵は、創造性というものが意味することの視覚的な隠喩なのです。「リスク」という言葉は炎に現れ、ろうそくの輝く光は次の6E、つまり、楽しむ (enjoy)、入会する (enrol)、力を付与する (empower)、共感する (empathy)、感激する (enthuse)、実験的に試みる (experimentation) の6つを照らしています。このイメージについての議論は、ろうそくが燃え尽きたときがおそらく

新しい蠟燭に火をつける時期だという観察によって終止符が打たれたのでした。

このような処方箋は、スタッフたちが互いに協力して自分たちの実践の背後にある信念を明確にする中における社会的学習過程を視覚的に強く印象づけるものです。また、それらは共通目的と全員対する責任の分担の意識づくりをするための共同の取り組みを思い出させるものです。

関係性 訪問者は学校に入るとすぐに学校の雰囲気気がつかます。たとえば、子どもたちは学校の成功と成長の真の関係者であると感じるように「育てられている」ことが明らかになります。彼らはお互いに協力し合っていて、訪問者に挨拶するときは開放的で、礼儀正しく、自信に満ちています。子どもたちはきまってゴミを拾い、ペグから落ちた他人のコートを掛けることもよく目立ちます。子どもたちの中には、訪問者を学校案内する訓練をされ、「ウェルカム」という名前がつけられている生徒もいます。彼らの学校への忠誠心と愛情は校内ツアーを通して明白であることが分かります。彼らは自信を持って、礼儀正しく、非常に成熟した方法で訪問者に対応し、実際に影響力のある学校の物語を語ってくれます。

学校の気分を支える社会的学習過程から生まれる取り組みは、おそらく子どもたちがお互いに関係し、また少なくとも校長自身との関係は除いて、学校の大人に関係する方法に最もよく表れています。校長室は校長との関係を示す重要な象徴です。正面のエントランスに続く階段上にあるこの校長室の出入りは通常とは非常に異なっています。それは大きな L 字型の部屋で、10 人ほどの椅子を備えた会議用テーブル、2 人の管理者のための作業空間、資源保管用棚があり、また L 字型コーナーには家の居間のように寝椅子や簡易椅子があります。必要な場合、この領域は残りの事務室から見えないようにすることもできます。校長自身のために部屋の一角に机があります。

「校長室」として知られているこのエリアは、学校の拠点として機能します。スタッフたちや子どもたちが一日中、様々な活動を行うために自由に出入りします。子どもたちの保護にも責任を負っている学校秘書は、何か起きた時に必要となる重要な役割を果たします。彼女は校長の時間を確保するのに役立つので、校長は子どもたちの集団と直接にかかわる時間を多く費やすことができるのです。校長に必要な時間はどうしても競合関係になってしまうことに触れながら、秘書は、「私はいつでもそれに対応できますよ。」と話しています。

校長は自分が校長室の目的をどのように考えているかを説明してくれました。

「現代経営では、情報がオープンになっていること、そしてアクセスできることが必要です。」

彼女の説明によると、校長室とは、現れるニーズに柔軟に対応できる部屋なのです。どのようにこの部屋が利用されているのかをみると、頻繁に引用される「歩き回るマネジメント」はいまもって重要であります。ここでは、それ以上にむしろ「学校全体が彼女の元にやってくる」といったマネジメントになっているようです。

生徒を支援する生徒 特に重要なのは、どの程度子どもが校長室に出入りし、校長と実際に顔を合わせることができるか、ということです。それはすべて、学校のリーダーとしての彼女自身の優先事項になっていることは明らかです。たとえば、ある日ある時カールとルイスの二人の少年がやってきて、二人が作ったが一緒に作ったギリシアの花瓶の写真を校長に見せてくれました。どうやら、前の夕方、放課後にルイスはカールを攻撃していたのでした。その朝、カールの母親は何が起こったかについて校長に連絡を取ってきました。その後、校長は二人の男の子にギリシャ・プロジェクト

トと一緒に活動するように要求したのです。彼女の説明は以下の通り。

「私はお互いにそしらないふりをするようにとは言いません。私は彼らと一緒に活動するように求めただけです。・・・子どもたちは人気のある集団に入りたがりです。彼ら二人をそこから引き離すのはカールをより一層孤立させることになります。」

肯定的な社会的関係を育成するために子どもと共に直接活動するというこのアプローチは、この学校が PALS と呼ばれるものを使用していることで明らかになっています。「肯定的な環境、行動、学習および支援 (Positive Environment, Action, Learning and Support)」を重視するこの考え方は、仲間集団でカウンセリングしあう関係性を創り出すものです。いくつかの点で、このアプローチは障害のある個人の学校参加を促進するために使用されている「友人の輪」戦略に似ています。しかし、重要な違いがあります。それは特定の生徒たちへの支援を提供することの重要性がはるかに低いという点です。

代わりに、すべてのメンバーが何らかの利益を得るという前提で多様な生徒集団が創り出されるようになっていきます。この校長は様々な PALS の活動を形成し、支援する責任の大部分を担っています。そのために、彼女は子どもたちが適切に混じり合うようにとても注意を払っています。休憩や昼食時間に、そうした集団が校長室で通常約 10 分間話し合いの機会を持ちます。それぞれの話し合いでは一人が議長を務めますが、そうした話し合いはメンバーが必要と感じるときに行われます。議論の中で個人の名前が出されることはありません。校長は、会議のための正式な時刻表はありません、と説明していました。集団は何の問題もないかのように校長室に入ります。子どもたちはそれが「自分たちの変わり目」であることをどのように知ってるかを尋ねられた時、校長は「私は本当にわかりません。」と答えました。子どもたちはこの手続き上の問題を確かに解決し、その解決策は長く有効性を保ったのです。

PALS 集団会議では、校長は後ろの席に座り、必要があると判断したときだけ介入します。現在、200人以上の子どもたちがそのような集団に所属しており、彼女の時間は主にこうした集団へのかかわりが占めています。一方、彼女は次のようにも話しています。

「後になって問題を解決するのではなく、子どもたちと時間を積極的に使う方がよい、と思っています。」

校長はこの学校ではこうしたアプローチが子どもたちとの自分の関係や子どもたちの興味・関心への気付き関して特に大きな影響を与えていると信じています。彼女は次のように指摘しました。

「私は PALS を始めて以来、より良い聞き手になりました。私は毎日謙虚に教訓を受けとめています。」

子どもたちもまた PALS 集団の貢献度について積極的に話してくれます。ある女の子は次のように説明してくれました。

「学校での行動をより良くするのに役立っています。私たちは友情の問題を時々解決しようとしています。」

一人の少年は彼の集団の構成員について話をしながら、以下のように説明しました。

「僕は僕の周りの人たちを信頼してるんです。僕は彼らが誰にも言わないようにしていることを知ってます。」

リーダーとしての子どもたち。この学校の最も印象的な特徴の一つ、生徒たちに責任を負うことが期待されている方法です。それは生徒会を通じた方法だけではありません。その方法は何年もの間に確立されたものであって、それは最古参の生徒が学校でリーダーシップを発揮する責任を負うようになっている方法です。これも校長のビジョンを反映しています。

「私は子どもたちに自分たちの自己信念制度を構築してほしいのです。」

生徒会メンバーをスタッフが選ぶことも、また子どもたちが投票で選出することはありません。学校を卒業する生徒たちが、生徒会の主な役職の後任者を選び、訓練するように求められるのです。他の生徒たちが和解の話し合いをするときには、3人の生徒が指導者として議事録作成者、問題解決者、意見表明者の役割を担うのです。さらに、学校の各学級で代表者が指名されます。

毎週火曜日の朝、生徒指導者が議長を務め、学校のすべての子どもたちが出席する生徒会の集会が開かれます。通常、スタッフは一人だけが出席します。一部の生徒会構成員が「点検者」となります。点検者の仕事は、集会中に話している子どもたちを見つけ、集会後に個人的に注意するというものです。

生徒会の第六学年の生徒は、多くの場合、これが自己自信や彼らの職務遂行に必要な技能に大きな影響を与えてくれたことに触れながら、自分たちの経験について非常に積極的に話してくれます。たとえば、指導者の一人が説明してくれました。

「以前は恥ずかしがり屋だったのですが、今では誰の目の前でも話す自信ができました。」

他の指導者の話は以下の通りです。

「私が選ばれた時、私は本当に驚いた。私は非常に不運で、いつも見落とされていました。選ばれたときには、とても嬉しかった。」

同様に、別の生徒会メンバーは次のように指摘してくれました。

「あなたがだれにも注目されてないなんて、思っただけじゃないわ。私が選ばれたことには驚いたの。」

議事録作成者として活動している少女の指摘は次のようなものでした。

「みんなの話を聞くのが私の仕事。私はそれが大切だと思ってます。誰もが私のメモを読んだから。」

他の生徒会メンバーは彼らの個人的な経験をより具体的に話してくれました。たとえば、1人の少年は自分の以前の困難が彼を助けてくれたことを指摘しました：

「僕は問題解決者です。5年目に自分自身にいくつかの問題があったので選ばれたと思う。僕は自分で変わったんだ。」

もちろん、何年にもわたって進化してきた戦略は、学校の発展計画にこれらの生徒たちの声が定期的に届けられ、とくに意義深いのは、生徒会からの提案が大幅に反映されるといった環境で彼らが成長してきたと意味しています。彼らはまた、前年度の六人の生徒たちが非常に肯定的な役割モデルを示しながらリードしているのを見てきました。だから、彼らが最終年になるときには、彼らにもこれらの責任を共有する機会があるのです。興味深いことに、数年間6人生徒たちは、生徒会の発展に関わっている他の学校の子どもたちにオンラインでアドバイスを提供しているのです。

議論のための課題

- ・この学校で使用されているアプローチはあなたの仕事にとって適切ですか。
- ・生徒たちに学校内で大きな影響力を持たせることを、あなたはどのように感じていますか。
- ・子どもたちはどの程度あなたの学校の「成功と成長の真の関係者」だと言えますか。
- ・あなたは排除しない実践の発展を考える時、教員を監督することと彼らをパートナーとして扱うこととの均衡をどのように維持できますか。



ワークショップ 4

互いを尊重するスタッフと生徒たち

ふり返りのための質問

- ・スタッフ、生徒の間で暖かで友好的な関係が作られていますか。
- ・異なった文化や伝統、宗教を持つ仲間への敬意が示されていますか。

参考資料 4

あるニュージーランドの研究者は、排除しない学校などないと主張しています。むしろ、終わりなき排除を克服していく過程があるのみとのことです。その意味で、私たちがより排除しない学校の実践に見出すものは、子どもたちがどんな成績であろうと、どんな困難を抱えていようとも、全員の学びを支えるスタッフの能力を引き出す実践と組織の探究なのです。こういった取り組みには教員たちと生徒たちが互いに深く尊重していることを示すような関係性を模索することが求められます。

したがって、より排除しない学校に関心のある人々は、既に排除を乗り越える方向に向けての歩みを進めている学校の取り組みを聴き、実践を振り返ることで多くを学ぶことができます。しかし、すべての学校の進むべき方向を示す青写真がある訳ではありません。ある学校の発展に寄与した事柄が、ほかの学校ではまったく効果がないばかりか、悪影響さえ与えることがあるのです。

チームワーク 排除を乗り越える良い取り組みをしているある小学校で起きていることを分析したイングランドのある研究者は、スタッフ間のチームワークが、どのようにして子どもたちが教室でより自発性を発揮する機会を作り出すことができたかを説明しています。

観察や議論を通してチームワークを促進するために、その学校がどのような構造になっているか私は特に気づかされました。実際、チームワークを促進する過程のために大変多くの時間が費やされているのです。

(授業や学校運営の) 計画を立てる公式の過程に加えて、教員たちは最低でも週に二回は夕方に集まりを持ち、時にはそれ以上集まって今後の計画づくりや業務活動について話し合っていました。

計画を立てる公式な過程には次の二つの要素があると考えられます。第一に学習環境全体の計画です。国のカリキュラムに沿った学習計画を立てるとともに、学校運営の原則となる方針を具体的な活動、教材、教室配置に落とし込んで行くのです。

第二は個々の生徒に関する計画です。職員の持つ知識を総動員して、個々の生徒に合ったカリキュ

ラムを計画するのです。興味深いことに、これは特別教育ではあまりにも良く知られた個別計画の概念を取り込んでいるように思われますが、すべての子どもたちのニーズに関わるという方法で行われているものです。ある意味では、すべての子どもたちを特別の存在として考えるアプローチとも言えるでしょう。

以上で述べた公式な計画は、協力的なチームワークにより実践されるとともに、さらに第三の計画の基礎となります。私はこの第三の計画を、行動しながらの計画 (*Plan in Action*)として特徴づけています。これは日々の学校生活の中で、個々の教員が自らの観察と解釈に基づいて行う意思決定のことです。この計画では、個々の子どもたちがさまざまな機会が与えられ、その機会を積極的に利用するときに行う決断を考慮する必要があります。このような計画は、上述したようなより公式な計画策定に関わる中で得られるスタッフの知識、行動の原則、感受性により導かれるものです。

このような過程は、どの教員もお互いに見ることのできる「温室」と呼ぶのがもっともふさわしい環境で実現します。こういった文脈では、学校で働く者たちにとって、行動しながらの計画は要求の高い条件となります。しかしながら、個々の構成員を支援し、励ます強いチームワークと協力を強調することで、このような要求に対する圧力はある程度緩和されるということを実証研究は示しています。

自立した学習。この学校では、協働して計画を立てる取り組みが、子どもたちがそれぞれの学習について決定できる自立性を与えられる環境に繋がっています。この取り組みは教員たちが生徒たちを尊重していることを示しています。この研究を行った研究者は以下のように説明しています。

この学校の建物の配置の重要な特徴は、柔軟で、使いやすい職務環境を創造するという点が強調されていることです。子どもたちが自ら利用できるよう教材や設備が整えられています。特定の活動をするための場も確保されています。また、子どもたちの活動に刺激を与えるための多様な具体的な教材が用意されています。活動場所をより多く確保するためにフロアが利用され、窓や設備は子どもたちの目線に合わせて適切に作られています。このような方法で、教室やその周辺が魅力的で、刺激的な場になるように大きな注意が払われています。子どもたちのやる気や自発性を引き出すことを強調した取り組みは、従来の授業形態に比べて、教員に多くの時間的余裕を与えるように思われるかもしれません。しかしながら、教員たちには、教室やその他の場所を移動しつつ、多くの子どもたちと関わることを求められるということ念頭に置いておかなければなりません。(この学校の)教員の一人は、確かに従来よりも「授業はやりやすく」なり、もしこれまでと同じような「普通規模の学級」を受け持っていたら、空いた時間で何をするか考えてしまうと語っています。

実際(この学校では)、教員たちの時間の多くは、教室を動き回り、子どもたちを観察し、学びを引出し、質問をし、それぞれの頑張りをほめるということに使われています。ここで強調されていることは、子どもたちが新しい学びをこれまでの学びと関連付け、未知のものを既存の知に結びつけるための支援を行うということです。子どもたちが経験を通じて自らの(学習の)目的と意味を発見することが、特に重要とされています。

午前と午後の授業の最初には、子どもたちは集団で集まり、教員が、彼らの注意を焦点化するための質問を投げかけ、課題と、それに取り組む方法を伝えます。その後、教員は各集団を時折呼び出し、活動を振り返り、何が起きたか、これからどのような取り組みを行うかの計画を話し合います。ここでは、個々人が経験の中で意味を見出すことを支援するために積極的に働きかけるということが明らかに強調されています。このようにして、挑戦と失敗を繰り返しつつ、教員たちがその場そ

の場で考えることにより、どのように計画が修正されて行くのかということに改めて気づかされます。そういった非公式の計画策定と修正を通じて、取り組みの内容は日々ニーズに応じて見直され、教材が新たに作成されるのです。

同様に、子どもたちも多様な場面で、それぞれの学習を支援することが奨励されます。そのような子どもたちの集団は事前に準備されていることも、また、即興的に作られることもあります。学校生活の多くの場面で、子どもたちは自らの活動内容を決める相当な自立性を与えられています。時にこれは、子どもたちが、教師の期待以上の成果を出すことを意味します。子どもたちは、自らの活動を確認し、経験の意味を振り返り、それぞれの成果を記録しておくことが求められます。

弱い立場の子どもたちへの支援 以上のような学校での生活パターンに、特別なニーズを持つと考えられる子どもたちも平等に参加することが期待されています。強調されているのは、特に子どもたち自身といった教室の中の支援のための「自然な」資源を例外的に活用することで、教室の中で支援を提供するということです。

この学校を研究している研究者の説明によると、この学校ではどのように支援を提供するかについていまだに議論がなされています。教員たちは政府の指針で示されているように、特定の子どもたちに補助者を付けることを懸念しています。スタッフの中には、そのような支援が補助者への依存を促し、子ども同士の交流を阻害することを懸念する人もいます。

しかしながら、強調すべきは、特別なニーズを持つ子どもたちも含めすべての子どもたちの課題への積極的な取り組みの状況です。私にとっては、こういったことがなぜ達成されたのかという疑問となっています。具体的には、このような状況は学校が排除しない教育を目指した結果達成されたものなのか、それともこの研究文献で報告されている教員たちの効果についてのより一般的な特徴が示されたのかという疑問です。

討論のための課題

- ・あなたの学校で、生徒たちは自らの学ぶ内容について選択することができるようになっていますか。
- ・これは子どもたちを尊重するという態度を彼らに伝える効果的方法となっているでしょうか。
- ・弱い立場になる可能性のある子どもたちをあなたの学校ではどのように支援していますか。



実践報告 4

以下の実践報告では、差異に対する肯定的な見方を奨励するために、質問による手法がある学校でどのように活用されたかを報告しています。どのようなことが起きるか考える際、あなたの学校で注意すべき点を考えてみてください。

「排除しないことについての語りあい」

排除しないということは、差異の中で生きることを学び、差異からの学び方を学ぶことです。これはある学校が、12か月かけて排除しない学校を目指して行った大規模な取り組みの報告です。ここでは、多くの議論を引き出す質問を投げかける手法が使われました。重要なことは生徒たちが重要は役割を果たしたということです。

学校の状況 この学校には約500名の3歳から11歳の子どもが通っています。この学校は多様な文化が存在する地域で長年教育を提供してきました。この地域では現在、23の国籍と19の言語を話す家族が生活しています。この学校の子どもたちの中には、親がこの地域の大学の大学院に通っている子どもたちもいます。結果としてこれらの子どもたちは、短期間の滞在となります。学校で教員たちが使う言葉をほとんど知らずにやってくる子どもたちもいます。幸運なことに、ここには言葉の問題解決に向けた支援のための良い仕組みがあります。

民族的な多様性は子どもたちだけではなく、学校のスタッフにも当てはまります。このことについて、校長はこう説明しています。

「宗教や文化のことで私がいまいち分からないことがあったとしても、かならずだれか相談できるスタッフがいます。」

排除しないことの意味を理解する 「みんな違って、みんな平等」というこの学校のモットーは、違いを価値のあるものとし、すべてのメンバーの背景を尊重するというスタッフの決意を表しています。しかし、これは単なるモットーにとどまらず、学校共同体の根底となる理念です。

最近、新しく任命された校長はこの学校での排除しない取り組みを強化する活動を主導しました。彼女は手始めに、スタッフにその意図と取り組みについて説明する会議を開くことから取り掛かりました。次いで、同様の会議を事務職員、給食関係職員、学校に配置された支援スタッフ等、すべての人々に対して行いました。このようにして、関係者のほとんどが、校長が提案している内容を理解することになりました。もっとも重要なことは、一連の会議で、副校長が単に参加するといった役割を超えて、参加者が積極的な役割を果たすように働きかけたことでした。彼女は参加者に小集団で、どの子どもが疎外され、排除される危険性があるかを話し合わせました。

校長、副校長の両方が、この活動が「少し恐ろしかった。」と述べています。たとえば、このような話し合いは、移民に対する態度や、「匂いがする子ども」、変だと思われている子ども等話にくい事柄を表面化させることとなるからです。副校長は以下のようにコメントしています。

「話し合いはとても有意義でした。この話し合いによって、開かれた議論ができるようになりました。以前は廊下でしか話されていなかったことを、みなおおっぴらに話し合うようになりました。」

これらの最初の打ち合わせは1時間ほどのものでしたが、非公式の形で散会後も話し合いが続きました。このような打ち合わせは特に新任の副校長にとって、学校と同僚を理解する上で大変有効なものでした。打ち合わせの後で、副校長は出されたコメントをすべて照合し、立場が弱くなる危険性のある子どもたちについての考えを得ることができました。

証拠を集める 上記の話し合いで、学校では学習進度に懸念のある子どもたちを把握することができました。そして、保護者へのアンケートにより、さらなる情報が集められました。このアンケートは何組かの家族には翻訳されて配布されました。また、子どもたちの考えをどのようにして集めることができるかを話し合うために、もう一つ別のスタッフの打ち合わせが行われました。この取り組みは、子どもたちの声を聴く活動を考えることから開始されました。そして、サークル、学校集会、仲良し集団、クラブ活動、点字活動等の活動一覧がまとめられました。また、アンケートを使って、生徒たちの考えを調査しました。必要な生徒たちにはアンケートは翻訳されました。最初のうちは、学級全体の活動としてアンケートに取り組みました。

副校長は、クラスごとに、次いで学校全体のアンケート結果を分析しました。これには時間がかかりましたが、副校長は、取り組むべき学校の課題を明確にするという意味で、とても有意義だったと述べています。そして、それだけ有意義だったので、その年の後半で、学校についての子どもたちの考えに変化があったかを確認する意味で、もう一度アンケートを実施することを決定しました。彼女は同時に、新たに学校にやってきた人たちの考えを聴くことも特に重要だと感じていました。加えて、スタッフは一連の打ち合わせの中で記録されたエビデンスと合わせてアンケートを記入しました。

焦点を絞る さらに打ち合わせにおいては、スタッフは集められたデータを参照することができました。みなそれぞれがどの学級がどのように回答したか、また学校全体と比較してどうかということを知りたがったというのは理解に難くありません。

結果として、二週間の期間で、すべての学級で多様な子どもたちの声を拾い上げる活動を行うことが決定されました。副校長は、このためのスケジュールを調整し、各教員にだれが注意を要する子どもかを再度知らせました。各教室で教員が子どもたちの声を拾い上げるための活動を行う間、同僚の一人が特にそれぞれの子どもがどのように行動するかを観察しました。このようにして、彼らは子どもの声を拾い上げる活動と、日々の教えと学びを統合することができました。またこれは、この学校の日々の活動の一部となったのです。

同じ期間に、シニアスタッフと支援スタッフは特に注意を要する子どもたちが、どのようにこの活動に参加しているかを観察しました。そして、より多くのコメントを子どもたちから得るため、観察のための日程を再調整する必要があることが判明しました。もっとも異例だったのは、これらの活動が二週間の期間に集中して行われたということです。学校の関係者は、この取り組みにより、確かに密度の濃い議論が学校で交わされた期間になったと話しています。副校長は「学校全体での議論をまとめるとすると、期限を区切った方がよさそうです。」とコメントしています。

子どもたちの声を拾う活動を観察するという取り組みは、スタッフが注意深く、集中してこの特定

の期間を過ごしたという意味で、成功でした。スタッフは観察を通して、前向きな気持ちになることができ、物事を異なった角度から見るができるようになったため、観察はとても役立ったと感じています。



この年、後になって生徒の特定集団面接調査が実施されました。校長と副校長がこの特定集団面接調査を主導しましたが、主導する二人が集中できるように、室内にいるだれかがノートを取ると役立つことが分かりました。教員1人1人が特定集団面接調査の参加者を選び、注意を要する子どもたちも含めるようにしました。副校長は「私たちは意図的にそういった子どもたちを選びました。なぜなら私たちはそういう子どもたちに自らのことについて語る機会を与えたいと本気で考えたからです。」とコメントしています

インパクト 学年が終わるまでには、すでに多様性に対応するために取り組んできた学校において、この戦略が考え方や実践に大きな変化をもたらしたことを示す証拠がありました。上述の話し合いの過程で、今まで考えられてこなかった学校での安全性が議論に上るようになりました。子どもたちは、結果として導入された仲よし集団や学校聞き取り人 (school listeners) 等の変化について肯定的に語りました。仲よし集団は、給食時間に一人で取り残されている子どもがいないか、外を歩いて回る集団です。一方、学校聞き取り人はほかの子ども困っていることを聞き取るように訓練を受けた子どもたちです。

子どもたちが、自分の学校を幸福で、学ぶには良い環境であると考えていることは疑いありません。ある女子生徒の意見はこの点を要約しているようです。

「学んでいる時は、いつも楽しい。もし話まってしまったら、先生の所に行くといつも助けてくれるの。」

この発言を聞いていたある男子生徒は付け加えて以下のように話しています。

「そうだよ。もし困ったことがあったら、いつも話せる人がこの学校にはいるんだよ。」

しかし、もっとも大きなインパクトを残したのは、この取り組みにより排除しないということがほんとうは何を意味するのかを集中的に議論する機会が生まれたことでしょう。

この期間のおかげで、どの子どもも見過ごされることが無いようにしようという取り組みが生まれたことです。この取り組みの過程の力を振り返って、校長は以下のようにコメントしています。

「スタッフが実際に起こったことについて語り、『でもこれってほんとうの排除しないことなんだろうか』と、話しているのを耳にします。」

興味深いことに、このような取り組みが行われている間に全国テストの点数が大きく上がったのです。校長は、「これまででもっとも良い成績でした。排除しないことを強化するための取り組みが学校全体の学びの向上に寄与したように思えます。」と説明していました。

議論のための課題

- ・集中的な議論と取り組みにより、学校で排除しないことが促進されると思いますか。
- ・教員たちと生徒たちとのかかわり方を変革することについてどう思いますか。
- ・あなたの学校で排除しないための実践を発展させる上で、何が課題になっていますか。またどのようにしてそのような課題を解決できると思いますか。



ワークショップ5

スタッフと家族とのパートナーシップ

ふり返りのための質問

- ・家庭と学校の間には効果的なコミュニケーションはありますか。
- ・親は子どもの学びの支援に参加しているように感じていますか。

参考資料5

排除しない働き方を発展させるには、学校は利用可能な人的、知的資源を動員する必要がありますが、そのうちには直接に管理できない資源もあるでしょう。したがって、変革の過程を支援できる関係者間でのパートナーシップが形成されることが不可欠なのです。これらの関係者には保護者、他の教育従事者、排除しない教育を実現する際に関係してくるほかの専門職（保健や社会福祉関係者等）、教員養成に携わる人々、研究者、中央や地方の行政官、地域での市民集団、排除される可能性のある少数者集団等が含まれます。

中でも家族の関与は特に重要です。たとえばいくつかの国では、既に保護者と行政の協力により障害のある子どものための地域に根差したプログラムを発展させている例があります。論理的に導き出される次なるステップは、そのような保護者達が、学校レベルでの排除しない教育の発展に寄与していくということになるでしょう。

困難を抱えつつある子どもたちの保護者たちは、より良い教育機会の提供を求めると同時に学校や行政と論争することになります。また、そのような保護者たちや保護者の声を代表する団体が、政策の形成の過程に参画するような働きかけがなされてきた例もあります。このような例においては、単により良い教育機会の提供のための交渉から、学校運営の組織に参画する、地域や国レベルでの政策の検討集団に参画するといった関わり方まであります。

保護者たちがこのような排除しない教育の発展に参画するための自信や技能を持たない場合においては、保護者たちの力をつける取り組みが必要になるといえるでしょう。具体的には、保護者たちのネットワークの形成を意味します。このネットワークは、互いに助け合うための集団として、保護者たちがうまく自身の子どもと関わるための技能を教える仲間として、そして学校や行政との交渉の際に保護者たちを擁護する仲間としての保護者同士の繋がりとなります。

保護者や地域社会の参画を考えると、以下の点を確認しておくことが重要になります。

- ・家族や地域社会の人々には参画する権利があり、排除しない教育の発展のために多様な貢献をすることができること。特に彼らには専門家にはない子どもたちに関する知識があります。
- ・家族や地域社会の参画は信頼に基づいて一步一步実現される過程です。疎外された人々の参画を

実現するには、大変な努力が必要とされます。

- 家族や地域社会の人々は時に排除しない教育を推進する活動家として指導的な役割を果たします。
- 地域社会の人々は学校、もしくは教育制度全体にうまく参画することが可能です。
- 学校は教育サービスの提供の場として、もしくは他の活動の拠点として地域社会に貢献することができます。



議論のための質問

- あなたの学校はどれだけ緊密に家庭と連携しているでしょうか。
- 学校が保護者の積極的な活動を始めるためのリーダーシップを取ることにどう思いますか。
- あなたの学校は子どもたちに関わる地域の団体とどのように連携していますか。

実践報告 5

以下に登場するある学校で行われている「すべての関係者を巻き込む」ための実践のアイデアを読んで、あなたの学校で注目すべき課題があれば検討してください。

「みんなを巻き込む」

この中学校は3校が合併したことにより創立されました。創立から3年後、11歳から16歳までの男女が学ぶ、新しく立派な建物に移りました。この学校の生徒は多様な文化的、民族的な背景を持っており、45の言語が話されています。往々にして、生徒たちは経済的に貧しい家計出身で、生徒たちの移動も頻繁にあります。

生徒たちは幅広い校区から受け入れられ、40校ほどの小学校から入学してきます。この学校には、移動生活を営む家族出身の若者も多数在籍しています。学校では生徒たちの出席が近年大きな課題となっており、解決のために多くの努力がなされてきました。

着手する 排除しないことに関する取り組みが発展したのは、この学校の教授と学習の調整も行う副校長の主導によるものです。学校が取り組む中心的な議題に焦点が当てられるようになったことが重要な要素となりました。

学校で採用された排除しない取り組みの過程を説明するにあたり、この副校長はこの取り組みが大変時間のかかるものであったことを強調していました。しかし、疑いようのないインパクトを与えることが自らの時間にとっての良い投資になると信じていました。

まずこの過程を始めるに当たり、みなが排除しないことを発展させるための戦略とは何であるかを確実に理解するためのいくつかの段階が踏まれました。最初のステップは、このアプローチの全体像を上級管理職のチームに説明することでした。ここで説明する際、彼女はこの取り組みはこの学校で並行して行われている発展にむけた取り組みと関連付けられなければならないことを強調しました。第一段階に続いて、副校長は教科の部門長と同様の会議を持ち、さらに同様にスタッフたちとの会議においても方向性を説明しました。

この草創期は9月から12月までかかりました。副校長は、この段階では当時これらの取り組みがどこに向かっているかはまだ明確にはなっていなかったが、同僚たちとの議論によってより明確に向かうべき方向性が見えてきたと懐古しています。排除しないことへ向けた過程が進行するにつれ、校長及び上級管理職のチームは、自分たちが実施していることに責任を持つようになり、排除しない戦略が仕事の中心となっていったのです。校長の指摘です。

「排除しないことについて私たちがやってきたことは、現在我々がやっている他のすべてのことと関連しているんです。」

エビデンスの活用 この学校は、すべての生徒たちの出席、授業への参加と成績に関する統計的なデータを集め、解析しました。実際にはあまり驚くようなものではありませんでした。しかし、この

結果は、成績を向上させるために学習を改善するアプローチを発展させつつ、排除を克服していくという残された最終的な目標を確認することとなりました。にもかかわらず、その過程で学校を巻き込んだ議論が起り、既存のやり方に挑戦することとなりました。そして、学校共同体のメンバーの声を拾うための大規模な調査が何週間かけて行われました。

生徒たちすべてが登録期間中の同じ日に質問を受け、また補助教員、事務職員、食堂スタッフ、掃除担当者、給食責任者、技術者を含むすべてのスタッフにも聞き取り調査が実施されました。副校長はここで起こったことを振り返って次のように述べています。

「このように学校全体でたくさん話し合いができたことは驚きでした。みな強制的に自らの意見を表現することになったのです。間違いなくこれは学校全体での過程でしたし、学校中を巻き込んだ論争でした。」

みんなが学校に対して言いたいことがたくさんあり、この過程で自らを表現する機会が与えられました。副校長は多様な年代の生徒たちを入れた特定集団を作りました。また、彼女は学校にいる多様な文化を持つ生徒、公的支援を受けている生徒、難民申請者、不登校の生徒、長期退学の生徒、非行によりかつて登校禁止になった生徒の代表も参加させるように注意を払いました。これは、学校側がある程度難しい意見を受けることを予測していたことを意味しています。

前に進むために この過程により学校の発展に向けてより焦点化されたアプローチを取ることとなりました。シニアの教員は以下のように説明しています。

「生徒への聞き取り調査と生徒の声を拾う活動は、職員として私たちが何をなそうとしており、どこに向かいたいのかを深く考えさせてくれるとてもパワフルな経験でしたよ。」

その証拠はこれが大成功したことです。より具体的に、この活動により、既存の生徒会を再度活気づけ、より効果的なものとするという決定がなされました。そして、これは大きな成功でした。

生徒会のメンバーは、この学校が新しく迎える生徒たち、とりわけ世界の他の地域から来る生徒たちにとってより歓迎的になるように行った取り組みについて情熱的に話してくれました。たとえば、生徒会ではみんなが心配事や変化を求める提案を伝えることのできる提案箱を設置しました。生徒会のメンバーは集まった提案を読み、どのような行動が必要かを話し合いました。例を挙げれば、何名かの生徒たちから礼拝場所が必要だという提案があった際、生徒会メンバーが主導的に行動しました。すべてのスタッフが参加できる打ち合わせが年の中間地点で開かれ、生徒たちからの提案が小集団で話し合われました。この打ち合わせにより以下の事項に対する目標が設定されました。

- 学校にいる他の国から来た家族の生活スタイルを生徒たちが理解する。
- 安全を確保する。
- 8年生から9年生に進級する生徒の成績を向上させる。
- 罰として隔離部屋に繰り返し入る生徒の数を減少させる。
- 生徒たちがそれぞれの行動に責任を持つように働きかける。

親の視点 副校長はこの取り組みに関わる人々を広げたいとしきりに考えており、とりわけ保護者からの貢献を考えていました。過去の経験から、彼女はこのような取り組みの際の課題も理解していました。つまりそういった取り組みをする場合、保護者の視点をもっとも発言し、明確に主張で

きる集団によって決められてしまうということです。このような状況は、一見排除がないかのようにみえて、実際には学校共同体の中の特定の人々が排除されているという感覚や不満を強化する相談活動になってしまいます。こういった課題を念頭に、何名かの教員たちが保護者の声を拾う取り組みを始めました。

この学校では PTA や学校評議員のような親が学校運営に参加する制度が既に存在しました。しかしながら、これらの組織は経済的に裕福で、教育水準も高い家族によって独占されており、半分以上が経済的に貧しい階層である生徒たちの状況を反映していないと感じられていました。保護者の集団を設けることとなった理由を説明するにあたり、ある教員は一人の同僚の取り組みについて触れました。

「彼女のアイデアは、幅広い層の多様な背景を持つ親に思っていることを話してもらい、彼・彼女たちの視点を学校に伝えてもらうことでした。既存の PTA や学校評議員会ではかならずしもそうではないので、貧しい家庭を巻き込むこと、民族的にまじりあった集団にすることが強調されたのです。」

保護者の集団づくりはゆっくりと始められ、最初は立ち上げに関わったスタッフ及び学校で学習に課題を抱える生徒や排除される危険性の高い生徒たちの保護者に教員が声をかけて参加してもらいました。彼女は既に築き上げてきたこういった保護者たちとの信頼関係により、保護者たちの参加を促しました。このようにして、少なくとも最初の段階では、この保護者集団は既存の PTA や学校評議員会よりも経済的に貧しい家庭の保護者たちが参加して実施することができました。これは学校では大きな成功として考えられ、この集団では保護者たちに重要だと思われる課題が話し合われ、その結果が学校側に伝えられました。この集団は PTA や学校評議員会のような既存の他の集団と併存して、直接学校運営に参加しにくかった親たちが、自らの子どもたちの学校の運営に参加する機会を作り出すことを意図していました。あるスタッフは以下のように述べています。

「この取り組みはみな意見を代表し、すべての課題に公平な意見を集めるというものではないと思いますし、そのようなことは不可能だったと思います。むしろこの取り組みは、学校生活から排除されていた保護者を対象とすることで、彼らがより学校運営で多くの役割を果たすことを奨励するものでした。」

議論のための課題

- あなたの学校では学校の取り組みを支えるためにどのように地域社会を巻き込んでいますか。
- 保護者たちは学校で主体的な役割をはたしていますか。
- 学校の取り組みに家庭がより積極的に参加するにはどのようなことができるでしょうか。



ワークショップ 6

すべての生徒たちにアクセシブルな学校

ふり返りのための質問

- ・学校生活に参加し、学習する上で想定される障壁を除去するための努力はなされているでしょうか。
- ・障害のある生徒たちや大人たちが学校の建物のすべての場所に行くことができるでしょうか。
- ・多様な言葉を話す生徒たちは学校生活に参加するために支援を受けているでしょうか。

参考資料 6

排除しない学校を作るためには、学校のアクセシビリティは決定的な課題です。これは、特定の生徒が出席し、参加し、学ぶことを妨げる障壁を特定し、除去することを意味します。障壁の中には、建物の作りに関するような明白で簡単に除去できるものもあります。一方で、政策や実践に関わる障壁を除去するには一層の努力が求められます。しかしながら、もっとも除去が難しい障壁は、おそらく何が可能かということ判断し、限界を設けているスタッフの意識の障壁でしょう。たとえば教員の中には、何名かの生徒たちは困難な生徒であって、教えることが不可能だと考える教員たちがいます。

障壁を除去するために この指針で推奨されるアプローチは、学校で働く人々を巻き込み、潜在的な障壁を除去していくためのものです。この過程は生徒たちの多様性に応える能力をどのように育めるかという問いによって刺激を受けたものです。連携とエビデンスの活用が、実験的な取り組みの刺激となり、排除しない方向に向かう過程を進める方略だと見られています。実際、あるアメリカの研究者は問いが参加を促進するためのリーダーシップの波及のための「エンジン」であり、学校共同体を一つの目標に向かって統合する「接着剤」とであると述べています。

こういったことのすべてに多様なレベルでの学校でのリーダーシップについての多くの含意が含まれています。特に、すべての生徒たちの学習結果の変化は、大人たちの行動の変化がない限りは達成されそうにないという考えに沿って、スタッフの努力を調整し、持続させる方向を奨励することとなります。結果として、取り組みの開始地点はスタッフということではなければなりません。実質的には、何が達成できるかを想像するスタッフの力を伸ばし、それを実現するための説明責任を強化するということです。これには、もっとも多くの場合にあるような特定集団の生徒たちへの期待や彼らの能力や行動に関して当然だとされているような前提に挑戦することも必要です。

問いに基づいたアプローチ この指針で推奨するアプローチは、学校は実践するよりも多くを知っているという考え方に基づいています。論理的な出発点は、既存の実践を詳細に分析することです。この指針の他の部分で詳述されているように、これにはエビデンスを集めること、そしてそれらの情報を分析することが求められます。この方法では、好事例の実践を特定し共有する一方で、同時に特定の生徒たちの参加や学習の障壁となるような実践に注意を向けることが可能になります。し

かし、実践にのみ焦点化するのではなく、時にその実践の根底にある考え方に触れ、時にその考え方に挑戦するものでなければなりません。この指針で紹介する八つの実践例は、こういったことが実践でどのように取り組むことができるかを示しています。

より具体的には、それらの実践例は問いに基づいたアプローチにより、以下のような変革のための課題に取り組むことを提案するものです。

- 私たちが見過ごしている学習者はだれでしょうか。
- それらの学習者が抱える困難、直面する障壁を理解するためにはどのようなエビデンスが必要でしょうか。
- どのようにこのエビデンスを分析すれば、既存の実践を見直し、より効果的に学習者の多様性に対応する方法を見つけられるでしょうか。
- どのようにして障壁を除去するこの過程に学習者を巻き込むことができるでしょうか。

推奨されるアプローチでは以下三つの互いに繋がった過程をたどります。

1. 文脈を分析する

ある研究は生徒や学校の状況により生徒たちの参加や学習の障壁が作られることに光を当てました。以下で紹介する好事例の実践は、どうすれば、多様な形態のエビデンスを使って学校や教室を分析し、障壁を特定し、その困難を克服するための資源を決定できるかを説明しています。

2. 既存の実践の中断

多様性に応える過程は（既存の実践や考え方よりも）よりダイナミックなアプローチを必要とします。実践例の多くでは、エビデンスを分析することが、ある状況下において、どのように既存の実践や考え方を中断するかについて述べています。つまり、この中断とは、言葉の使用、既存の実践、確立した教授法等に挑戦し、今まで見過ごされていた方法で学校の方針や実践を示していくということです。

3. 対話を創造する

実践例では、どのように社会学習の過程が、学習者の多様性に応える過程を発展させるかについて示しています。スタッフ間の対話の創造は、それぞれの語りやアイデア、経験を共有し、新たな語りやアイデア、経験を生み出す方法の一つです。実践例では、また、協力を発展させる上での複雑な状況についても探求されています。こういったテーマは程度の違いこそあれ、この指針全体を通して紹介される実践例に明確に見られます。

議論のための課題

- あなたの学校では「障壁」とは何を意味しますか。
- 学校のリーダーとして、同僚たちとその障壁を克服するために何ができるでしょうか。
- 競争的な視点から他者に評価されることなく、何がうまく行き、何がうまく行かないかを共有する文化をどうしたら作れるでしょうか。

実践報告 6

すべての生徒たちにアクセシブルな環境を作ろうと努力を重ねている以下の学校の実践を読み、あなたの学校で注意すべき課題の参考になるか考えてみましょう。

「だれかがみんなを知っている」

学校の改善は技術的には単純であるが、社会的にはそれは複雑であるとこれまで論じられてきました。言い換えれば、ある学校の生徒の行動や学習を改善するために何をなす必要があるかは比較的容易に記述できます。しかし、より大きな課題はみんなが同じ方向を向いて行動することを奨励することです。ここで紹介するある都市の学校で起こった取り組みは、支えあう職場を創造するために協力した人々についての報告です。

この学校は経済的に貧しい学区にあります。都市の郊外に広がる巨大な公共の団地群に位置しているため、11歳から16歳までの900名の生徒が通っています。加えて、この学校では地域の継続教育カレッジのコースの一部として、100名以上の生徒に16歳以後のコースを提供しています。これは6年前に、メインのカレッジのキャンパスに通学することが困難な生徒がいることから始められました。貧困の問題は学校の仕事に大きな影響を与えています。最近スタッフの構成員になった職員は以下のようにコメントしています。

「教員として私は衝撃を受けました。これらの生徒たちは、彼らの背景を考えれば、抜きんでた生徒たちでした。」

他の教員も加えていました。

「彼らのうちの何名かが学校にきているのはまさに奇跡なんです！」

この学校では生徒たちの移動という少し変わった問題に直面しています。たとえば、昨年夏に卒業した160名の生徒のうち、入学からいたのは100名のみでした。一方で、過去5年間で227名の生徒たちが一時的、または繰り返し転校してきて、同じ学年となっています。異なる親や家族の家を行き来するという、より隠された形態での移動も存在します。この不健康な状態は学校への出席と学習の進捗に影響を与えていると言われています。しかし、このことは学校では外部の人々にはなかなか理解してもらえないと思われています。

取り組みの発展について 現在の校長が着任した頃は約600名の生徒がいました。当時、卒業時の国の試験には6パーセントしか合格せず、出席率は68パーセントでした。また、非行による退学はこの年2ケタに上っていました。規律を確立するために懲罰が強調して使われていました。

4年後、国の試験での合格率は45パーセントに上昇し、出席率は92パーセントになり、退学者は0になりました。このように目を見張るような改善に対しては、いかにしてそれが達成されたかという問いが当然投げかけられます。特に、このような行動や学習を改善するために学校は何をな

したのでしょうか、そしてどのようなリーダーシップが求められたのでしょうか。学校を改善する取り組みを懐古しつつ、校長は学校内及び地域社会の学校のイメージを変えることが必要だったことを話してくれました。彼は以下のように語っています。

「とても単純なことでした。私たちには『やればできる。』という精神が必要でした。それだけ単純なことだったのです。私たちは基本的に、子どもたちは最高のものを必要としていると言っていました。難しい質問を問い続けました。『子どもたちに何を期待できるんだろうか』というような発言を拒否し続けました。」

校長が着任してからの3年間で多くのスタッフが離職しました。ここにきて予算不足はスタッフを入れ替える理由付けとして活用されました。副校長の一人は、学校運営に積極的にかかわるスタッフを採用することが学校の成功には不可欠であったと述べています。スタッフの採用に当たって細心の注意が払われたと彼は話してくれました。

「私たちは我々の子どもたちのために働く教員を探していました。そこで面接では、応募者に次のように難題を吹きかけました。もし逆境が好きでなければ、この学校はあなたの働く場所ではありません。ほんとうに、とても大変な場所なんですから。」

実際にこの副校長は、こうした場合には「自らを成長させる」方が良いと考えています。校長によれば、生徒たちの中には「変わった行動」をするものもいます。この点において、明らかにスタッフの寛容性のレベルは変化しました。そのような訳で、たとえば困難を抱えた生徒たちがいると、どのような方策が可能か職員会議が開かれます。退学の可能性があれば、校長自らが司会を務めました。時に、短期間で一時的な停学が状況を落ち着かせるために利用されることはありました。こういった対応により、校長は生徒や保護者と会い、次に何をなすか話し合うようになったと述べています。

明白なのはこの校長が生徒との直接的な関わりを多く持っているということです。実際に彼は予算管理を含む多くの事務的な権限を委譲し、自らが直接生徒たちやスタッフに関われるようにしていました。彼の優先順位付けは、関係者の間で、このようなアプローチにより、学習を促進する力がつくという信念を育てました。スタッフと仕事をする方法について、彼は以下のように説明しています。

「我々が共に働くと、物事は発展して行きます。私が答えを知らなくても、テーブルの周りのだれかが確実に知っているんです。」

実際に、一方で彼の運営手法は時と共に明確に変化しています。たとえば校長は懐古して、ある年の終わりに学校の卒業試験の結果が出た後に、意図的に管理的な手法を取ったことを話してくれました。

「私たちは科学科の教員を呼び集めました。そして、君たちはすばらしくやっていると思うが、どうしたことだと聞いてみました。彼らは専門的な科目を教えるために、子どもたちを回転木馬に乗せたことを説明しました。この学校の問題は関係性の問題であったため、私はすぐにそれを止めるように伝えました。それは反射的な対応だったかもしれませんが、私は正しいことをしたと理解していました。」

態度を変える 最近学校により周りの態度が変化してきましたが、この地域社会では長年、将来に対して明るい希望を持つということがありませんでした。校長は次のように説明しました。

「ある学年の子どもたちの両親はだれも高等教育を受けたことがないんですよ。」

「全体的なアプローチ」が必要だったと校長は述べます。説明によると、中には「どうして成績がよくなりゃいけないんですか。いったいどこに行くのでしょうか。」と質問する生徒たちもいました。少しずつ地域社会と生徒たちの態度には変化の兆しがみられるようになりましたが、まだまだ道半ばで努力は続いています。

スタッフたちは、子どもたちが積極的に関わるスポーツやほかの行事に関わる家族が増えていることに勇気づけられてきました。しかし、カリキュラムについての会議や、夕方に行われる教員と保護者との相談を行う会議への参加はまだ課題です。

併せて、あたりまえに地域社会とのつながりを深めるために大いなる努力もなされてきました。長年働いてきたスタッフの一人は以下のように話します。

「私たちはできるだけ多くの地域社会の人々が学校で働けるように努力してきました。我が校の支援スタッフの何人かは保護者たちなんです。」

この学校の発展が成功であったという一つの重要な見方は、この学校への入学者が定員を超過しているという事実からも分かります。以前は小学校から中等学校に進学する時が、多くの子どもにとってのリスクになると考えられてきました。これを念頭に、地域の小学校から、専門的な教員が教える中等学校の授業を受ける機会が定期的に設けられています。

進捗状況のモニタリング 学校の学習状況の改善のための方略には互いに関連する要素があるように見えます。それは、進捗状況のモニタリングと学習のための支援です。モニタリングのための戦略とは、個々人の進展に焦点を当て、教員と生徒を支援することを目的にした複雑な戦術を組み合わせることになります。ここで、校長は「何が起きているかを我々は知らなければならぬ！」という明確な考えを持っています。

多様な方法を駆使して、最新の出欠や生徒たちの努力や成績を利用して動機づけを行い、成功をほめ、もちろん困難を発見し取り除きます。ここで、エビデンスの分析は、新たに導入された生徒支援チームによって適切に活用されます。同時に、すべての生徒たちに良い成果を出すという圧力がかかっていることも確認しておかねばなりません。ある教員はこの状況について、「生徒たちはアカデミックな厳しさと鍛えられ、強くなってきているんです」とコメントしています。また、親をこの過程に巻き込む努力もなされており、あるシニアの教員は以下のように述べています。

「どんなスタッフも生徒たちを褒め、課題を話し合うために、生徒の家庭の呼び鈴を鳴らすことができます。これは家庭訪問担当のスタッフのみの責任ではないからです。」

校長はすべての生徒の学習の進捗をモニターする重要性を強調しています。近年学年度の終わりに、すべての生徒たちの学習上の進捗を確認する教員ポストが作られました。

学校中で生徒の相談役となる教員たち (form tutors) は、学期の間での生徒たちの進捗状況につ

いての要約を受け取ります。この結果は個人ごと、特に問題を感じている個人と共に話し合わせ、それぞれの目標が設定されます。この学校で長年勤務したスタッフは、生徒たちは目標を理解し、何をしなければならないか分かっているように感じていました。学級のお知らせにより、目標の設定に使われるカリキュラムにどのような意味があるかの説明がなされており、生徒たちとの会話からはその意味が十分に理解されているようでした。ある8年生の生徒は保護者にどのように説明しなければならなかったかを説明し、「お母さんとお父さんはやっと分かって来たよ。」とコメントしています。

シニアの管理チームの構成員それぞれが1つの科目の担当教員をモニターしています。さらに、二名の副校長が学校全体を広くモニタリングしています。校長は「副校長二人が一日中オフィスにいることなんかありません」と説明してくれました。一人の副校長は「私たちは廊下の副校長なんですよ、本当に！」と言いました。どこかの学級での混乱が生じた時に対処するために副校長が教員を直接に支援するようになっているんです。生徒が不正行為をした場合、5分間、廊下に立つ方針がとられています。こうした方針は学校によってはさらに大きな混乱を招く可能性があります。しかし、この学校では、副校長そして実際には支援スタッフの存在がこの可能性を最小限に抑えていると思われます。もちろん、彼らは普通以上に教員を支援する立場にあるのです。

学校内でのモニタリング戦略は、生徒とスタッフの双方に対する支援方法と密接に関連していることは明らかです。特に教室の実践の発展に関して、スタッフの職能成長に重点が置かれています。ここでは、新しい教授法と学習の戦略の導入が非常に役立つと考えられています。具体的には、そのモニタリング戦略は、より効果的な授業計画を進展させ、その実験的試みを支援するための協働作業を刺激し、調整するために使用されています。教員は相互コーチングが奨励され、同時に、実践言語の発展を促進する方法で、ペアで働くことが奨励されています。科学科長は次のようにコメントしてくれました。

「教授・学習に純粹にかかわる取り組みに私が関わったのは初めてです。」

学習支援 この学校を訪問してみると、学習への支援が徹底してなされていることが分かります。珍しいことに、この学校の人たちは支援の目的と可能性のある危険に対する意識を明確にもっています。また、非常に「参加」意識のある支援戦略を提供するために、異なる地位のスタッフが協力して作業する方法も印象的です。その結果、学校の誰かが必要な時に必要な支援がすぐに利用できるようになっています。スタッフの1人は「いつでも、どこでも、誰かが皆を知っているんです。」と指摘しました。生徒たちが、これが正しいことを確認してくれました。1人の少年が「問題があったら、相談の先生と校長先生を見つけるんだよ。見つけられたら、『これで解決した』ということになるの。」と説明してくれました。生徒たちはまた、教職員全員が親切だともコメントしました。ある生徒は「先生たちは必要がなければ、大声を出すことはありません。」とコメントしています。

排除しないということ 学校の排除しない哲学によって、学校は身体に機能障害のある生徒（そのうち何人かは車椅子使用者）や重度の学習困難を抱えているとされる生徒のためリソースセンターとしてより広範な責任を負うようになってきました。大人による支援が以前より利用可能になっているのです。しかし、ここで興味深いのは、これらの生徒すべてが普通学級でほとんどの時間を費やしているため、提供される支援が、それを必要とするかもしれない他の人が利用できるようになっているということです。

これらの学生の支援を提供するスタッフの1人が次のように説明してくれました。

「分離された特別の場がないことを理解することが重要です。普通学級で排除されないようになっているんです。彼らはすべてフォームに登録し、通常の時間割で学びます。取り出しの時間がありますが、これは最小限に抑えられています。」

学校中でスタッフや生徒の間で、障害のある生徒たちが学校にいる権利は当然のこととして受け入れられており、これは注目に値します。実際に彼らの存在は良い影響があると考えられています。たとえば副校長の1人のコメントは次のようです。

「彼らがいることで、学校の子どもたちには大きな影響があります。つまり、彼らが寛容性を育てているのです。生徒たちは問題があるように思うかもしれませんが……。障害のある子どもたちの一人が賞を受け取りに壇上に上がる時、部屋の空気を乱しても、大丈夫です。みんな、それを誇りに感じています。」

学年主任と相談教員のチームにより全般的な支援の調整がなされています。一方でこのチームはほかの支援チーム、とりわけ学習支援員のチームと緊密に連携していることが分かります。ある学年主任は3年間しか教えた経験がありませんでしたが、彼女を紹介する際校長は以下のように話してくれました。「あなたに十分な素質があれば、年齢は関係ないでしょう」。彼女は自分の学年の学習支援員が彼女の眼となり耳となり支えてくれているのを目の当たりにしたと説明してくれました。放課後彼女たちは毎日気になる生徒の進捗状況について話し合っていました。学習支援員は教室から出たり、入ったりしていますので、その日1日何が起きたかを説明することができました。

学習支援員のチームの仕事は他の視点からも興味深いものです。学習支援員たちの多くは地域社会に住んでいます。1人の学習支援員が、チーム全体の調整役を担っています。彼は学習支援員の役割と、いかにして共に技能を高めているかを話してくれました。また、生徒から教員として見られない方法についても注意を向けました。

「私たちは教員として見られていないので、子どもたちはしばしばやってきて、砕けた形で話してくれます。」

これに関連して、ある8年生の女子生徒は「学習支援員は友人のようなもの」とコメントしています。

学習支援員たちは昼食時間に飛び込み相談室を運営しており、10年生が主に利用しています。また、休日には行事をしたり、何名かの生徒たちのために怒りをコントロールするための短期間のコースを提供したりしています。教員たちは学習支援員を同僚として考え、彼らの貢献に大きな尊敬を示しています。

この学校で提供される子どもたちへの支援の考え方は「支援なしのアクセス」という目的から説明されます。つまり、支援は必要な時のみ提供され、不要になればすぐに止められるということです。ある教員は「もし必要なくなれば、支援はなくなります。」と話しています。これを念頭に、支援を行うスタッフは時間割の中で支援が必要となる「ホットスポット」を特定する必要性について話してくれました。

「もし車いすを使っていたとしても、できるだけ多くの授業に直接的な支援なしに参加させるようにします。」

行動上の問題を抱える子どもたちの支援についても、同様のアプローチが取られています。ここでは学習支援員が、潜在的に支援が必要となるホットスポットを特定する役割を担っており、事前に問題行動に繋がらないように迅速に支援する権限を持っています。ある学習支援員は、学校に休憩部屋はありませんが、もし授業中にもっとも的確だと判断すれば、子どもを教室から連れ出すこともあると説明しています。この学習支援員は、肯定的な介入も授業中に行うと話してくれました。

「うまく行っているようであれば、ただ『良くやってるね』と囁いています。」

教員の視点からは、もちろんそういった介入は授業の妨げのように思われがちなことでしょう。そうであればこそここで明白に見ることのできる教員と学習支援員の信頼関係がなくてはなりません。

基本理念の重要性 この学校の上級 (senior)、中間 (middle) 管理職の配置等の運営組織は、むしろ伝統的なものと言えるでしょう。しかし、決定的に異なるのはこのむしろ階層的な組織を横断して浸透している仕事上の関係性です。副校長の一人は、職階や役職に関係なく個々人の仕事として徹底されている基本理念であるとして、以下のように話してくれました。

「この学校のスタッフは、ほかの学校よりもずっと生徒たちの近くにいます。そしてこの学校では、生徒たちにより全体的な視点でアプローチしています。98パーセントのスタッフは学校共同体で責任を果たしていると言えるでしょう。夕食を準備するスタッフや用務員もこの中に含まれています。」

この副校長は最初にこの学校を訪れた際、基本理念が徹底されていること、特にスタッフたちの生徒たちに対する期待の高さは驚天動地の眼を見張るような驚きであったと懐古しています。若手の教員の一人は、「学ぶことは、すべて周りの人が教えてくれます。」と、自らが受けた支援について話してくれました。ある学科長はいかにして教室での実践の目覚ましい発展が、教員の態度と期待と同時に変化したかを説明してくれました。

「正直に言って、私の以前の教え方は子どもたちを気にしているものでした。現在私たちは生徒たちの成績を上げることに集中していますし、学習センターとしての学校という基本理念が浸透しつつあります。しかし、私たちの実の強みは、スタッフ間のチームワークです。」

学校での議論がいつでも協力というテーマに立ち戻るのはとても重要なことです。おそらく学校が受ける圧力は、ここでは強みに変えられるでしょう。非常に経験豊かな教員は以下のように説明しています。

「簡単に得られる教訓などはありません。物事を動かすには、常に地に足をつけていなければならないのです。」

そのような緊張状態にあって、助け合いは欠かせないことでしょう。同時にリーダーシップも求められます。この点について、スタッフは校長の中心的な役割についてしばしば触れています。運営管理に長年関わってきたスタッフは以下のように説明しています。

「ここでの関係性は年を経るにつれ変わってきました。変化は校長からトップダウンで行われました。彼はだれにでも扉を開いて接する方針を取り、みんなの意見を聴いています。彼は決して自身の目指す方向を見失うことはありませんが、みんなのアイデアを検討し議論のテーブルに載せています。」

彼女は続けてこう述べました。

「彼はいつもゲームの何歩か先を行っています。彼が言ったことは現実になるのです。」

議論のための課題

- あなたの学校の子どもたちは、困った時にだれか相談する相手がいるでしょうか。
- 子どもたちに支援が必要な際は、その支援を提供することができるようなモニタリングの仕組みがあるでしょうか。
- 上記の実践例はあなたの学校の課題に役に立ったでしょうか。

