

イギリスにおける学校管理職養成と専門職基準

金川舞貴子（岡山大学）

1. 校長の専門職基準・資格をめぐる動向

- ・1994年教育法により同年9月に教員研修機構（Teacher Training Agency：TTA→TDA→TA）が設置され、コンサルタント会社であるヘイ・マクバー社（Hay/McBer）の調査をもとに同機構が教職キャリアを一貫する全国的な専門職基準と資格の標準化を実施。→開発した基準をもとに様々なプログラムを計画
- ・1995年「新任校長のためのリーダーシップと経営の研修プログラム（Headlamp）」（→Headteacher Induction Programme：HIP）を計画・導入
- ・1997年、全国校長職専門資格であるNPQH（National Professional Qualification for Headship）を導入。（2004年4月より校長職を目指す者全員に対して取得が義務付けられ、国立校長養成カレッジが認定した資格コースを受講・修了した者に対して教育技能大臣より授与→義務×）
- ・1998年、現職校長研修プログラムLPSH（The Leadership Programme for Serving Headteachers）導入
- ・1999年、全てのリーダーシッププログラムの運営は「全英スクールリーダーシップ開発機構（National College for School Leadership：NCSL）」への移行を戦略的目的として、教育雇用省（現：教育技能省）の直接監督下に委譲され、政府自らが施策を推進。
- ・2000年11月 NCSL 発足（→2009.9～2011.5 一時的に National College for Leadership of Schools and Children's Services→2013 Teaching Agency と合併し National College for Teaching and Leadership：NCTL）
→NCSLはリーダーシップ開発枠組み（Leadership Development Framework）：スクールリーダーの全キャリアを通じた各資格プログラム（校長に加え、教頭・副校長、主任、事務長など）と基準を提供し、任用前、任用時、任用後の研修を担当。オンライン研修、優秀校長の表彰、スクールリーダーシップ研究など実施。
- ・2000年9月、教育雇用省は、教員、校長、専門職団体、地方当局、高等教育機関等との協議を経て、「校長の専門職基準2000」を発表、さらに2004年10月に改訂版を発表。

2. 専門職基準の改訂と概要

○2000年9月版専門職基準

校長職の中心目的	ビジョン、リーダーシップ、方向性を提示。 ねらいと目標に合致するように学校を運営する。
校長職の主要な成果	・前向きなエートスのある学校、教職員の効率的・効果的な活用がなされている学校 ・児童生徒が読み書きITにおいて改善を見せている ・教師は各教科について確かな知識と理解を有しており、子ども達に対して高い期待を設定し、授業を設計することができる。 ・保護者は学校との効果的な連携をしている。
校長職の主要領域	○学校の戦略的方向性 ○教授と学習 ○教職員の先導（指導） ○教職員と諸資源の効率的・効果的配置、○アカウントビリティ
専門的知識と理解	効果的な学校の諸特性、読み書き計算、データ活用、政治的・経済的・社会的・宗教的・技術的影響、リーダーシップスタイルと実践
スキルと属性	リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、セルフマネジメント、個人的属性

- ・学校主導の研修システム：優秀校→ティーチングスクール（全国規模のネットワーク）
 - *将来的にはプログラムの設計、実施、資格の授与に至るまで NCTL からライセンス保有の学校や組織に委譲。

例) Thames Valley Schools Partnership

- ・テムズバレーのいくつかのティーチングスクール連合と支援組織の連携。(Buckinghamshire Learning Trust, Brunel University、Buckinghamshire Teaching School Partnership, Wycombe and Marlow Teaching School Alliance, The Oxfordshire Teaching School Alliance、Milton Keynes Teaching School Alliance, Hillingdon Teaching School Alliance,他)

これらが連携して、NPQH、NPQSL (National Professional Qualification for Senior Leadership)、NPQML (// for Middle Leadership) を含めたその地域全体の多様なリーダーシップカリキュラムを提供する。

○プログラムの流れ

【申請時】

ステージ1：オンラインでの応募申請→精査。NPQH のコンピテンシーの枠組みに照らしてスキルと経験を評価。スポンサー（通常は上司・管理職）が応募書類を承認し、校長職や NPQH に適していることを確認する必要がある。

ステージ2：ゲートウェイアセスメント（1日）においてコンピテンシーを証明。例）ケーススタディ、より掘り下げた面接、シナリオ

申請者が校長研修生として選抜される→スポンサーも電話面談を受ける→ライセンスを受けたプロバイダーに登録可能

【研修実施段階】

- ・個々の学習者のニーズに基づき、自分の発達ニーズやキャリア展望に合わせてモジュールを選択。
- ・必修と選択（各 50 時間の学習）。自校での学習（Work-based learning）、配属された学校での実習、対面式の学習
- ・モジュールの構成と内容
 - ケーススタディやシナリオの活用等に加え、コアコンテンツ（学校での実践と関連する最新の研究成果に基づいて作成された教材。修士レベルを反映して書かれており、すべてのモジュールで提供される）
- ・より実践的課題に。「教授学習の指導」の焦点化。他校での実習時間も増加。
 - 最低で9日間（以前は5日）、学校に配属。異なる文脈での経験を積んだ校長とともに働きながら、全校的な戦略的リーダーシップの課題を実践。
- ・経験を積んだ校長によるコーチング支援。実際の状況や直面するジレンマを考える中で、受講者の学習やレジリエンスを評価することが可能。
 - （NCTL や認証されたプロバイダーの人材バンクから、あるいはこれまで働いたことがある、または支援を受けたことがある人から。）
- ・プログラムを通じて、受講者（申請者）の手本となりスポンサーとなる、（申請者の）ラインマネジャーの役割をより強調。彼らがどのように多様なリーダーシップの課題に取り組んでいるのかを観察することが有効。

【最終アセスメント】

- ・コンピテンシーに照らして評価。
 - ①自身の学校ベースのプロジェクトの影響力（効果）の評価
 - ②実習校プロジェクトの影響力（効果）の評価
 - ③”シナリオ”（実例に基づく短いストーリー）での意思決定能力

○2004年10月版専門職基準

校長職の主要領域	○未来を形作る ○組織を経営する ○コミュニティを強固にする	○教授・学習活動を指導する ○アカウンタビリティを確かなものにする	○自らを開発し他者と協働する
----------	--------------------------------------	--------------------------------------	----------------

- ・「専門的知識と理解」、「スキルと属性」が「知識」、「専門的資質」（何にコミットし、何ができないといけないか）、「行為」に改訂。
- ・主要領域の項目間に階層関係はない。主要領域の主な改訂点としては、コミュニティ構築、変革のエージェントとしての校長、より一層のアカウンタビリティが強調。
- ・校長職の役割の変化と当時の政策を踏まえて改訂。校長の主要な役割として、政府の方針の発展と普及に従事する、そして全ての子どもたちのニーズを満たすために達成レベルを維持することが期待されている。
- ・専門職基準とそれに基づく能力枠組み（competency framework）の策定 ■資料
- ・改訂版は、現役校長や学校理事らとの協議により再開発

○2014年4月17日政府プレスリリース：校長職専門職基準の見直し

- ・スクールリーダーシップの変わりつつある性質を踏まえ、校長、ミドルリーダー、学校理事の長といった専門家の小グループによって改訂版が設計。

議長：Dame Dana Ross-Wawrzynski / Altrincham Grammar School for Girls の校長 兼 Bright Futures Educational Trust の CEO

「校長らが、自らの専門職基準を見直し設定する真の機会を得るプロセスに携われて光栄。教育における自己規制システムに向けた最も重要な一歩に違いない。」

- ・国内外のベストプラクティスを考慮し、エキスパートからのアドバイスや根拠に基づき、教師やリーダーも携わりながら作成される見通し。
- ・質の高い学校や「システムリーダーシップ」の主要な要素に焦点をあてたものになるだろう。
(←2012年 NPQH の改訂 2011年教師の専門職基準改訂版を踏まえ)

3. NPQH の改訂と概要

2008年9月 NPQH 改訂（2004年専門職基準改訂） →2012年 NPQH 改訂

（背景）2010年11月 白書『教職の重要性—2010年教育白書（The Importance of Teaching: The Schools White Paper2010）』

- ・教員の質を重要課題→学校の権限・自律性付与、校長裁量の一層の拡大、スクールリーダーシップの質向上

2011年12月 校長の力量開発の在り方を見直すために NPQH 改訂

校長資格の水準向上に向けて NPQH 保有義務を廃止する方針を示す。

→職務環境の複雑化をうけて、より高度な資格取得を可能にするねらい。

NPQH の概要（2012）

○5段階のキャリアステージ（スクールリーダーシップ開発の5段階）の3段階目 ■資料

○改訂版プログラムの特徴

- ・国内でも先導的な校長や研究者とのコラボで設計され、アカデミックな厳密性とそれが応用された実際のリーダーシップとのバランスがとれている。
- ・校長職に必要なスキルに焦点をあてるだけでなく、世界的にも高水準のリーダーシップ開発
- ・受講者の選別（入口と出口の質保証の厳格化） → 校長就任率向上を目指す
- ・統一的な形態 → ライセンスを有した多様なプロバイダーによる提供

④最終評価面接。リーダーシップコンピテンシーを示すように学習をプレゼン。

■地域の実情に合わせた取組～Hartfordshire

- ・ NPQH 等のカンファレンスを提供すると同時に、独自のその地域のリーダー育成も実施。
- ・ NCTL とは違うモデル 例) co-headship

4. アカデミック？実践性？－内容の修士レベル化、修士・博士課程との関係

専門職基準とそれに基づく政府主導の養成研修に対するアカデミズムからの強い批判 (H.ガントー)
「従来は、校長がリーダーシップを獲得するために学ぶ機会はいろいろあった。～略～教師自身に対して、学び続ける姿勢を要求するものであった」「かつては LEA が教育をデザインし、大学がそれをサポートしていたし、大学も独立精神に満ちていた。」

「校長のリーダーシップといっても、学校のバックグラウンドや状況に応じて多様な内容が必要であり、各学校の校長に求められる能力は個別的であるにもかかわらず、国家政策が強力に直接的に反映されるかたちで、概説的に広範囲な訓練が提供されている。そこでは、批判的に分析する能力や教育行為を哲学する機会はなく、新保守党政権の意図に左右されるリーダーシップのみの訓練が提供されているに過ぎない」(山崎洋子「現代イギリスの教員養成における動向と特質」『鳴門教育大学学校教育実践センター紀要』19,2004,53-63)

→内容の修士レベル化、修士や博士への接続

- ・ 高等教育機関は高等教育質保証機構 (Quality Assurance Agency for Higher Education : QAA) が設定する基準を満たすような理論的理解、批判的分析、評価能力を育成。
- ・ モジュールにおけるコアコンテンツの工夫。国内外の研究者の専門的知識をもとにモジュールを設計。関連する研究や分析結果を省察する機会を提供することで、知的、学術的、専門的な試練を提供する。
- ・ CATS (Credit Accumulation and Transfer Scheme) points の取得 ※NPQH は 60 ポイント。
必要な水準の職能開発を達成したというエビデンスをもって、高等教育機関に単位の申請が可能。

5. まとめ及び課題

- ・ 専門職基準の性質：最低基準 competence→“効果的 effective”、“高い質 high quality” competency
- ・ 大学、専門職団体、校長らの協議による基準作成・改訂→より専門職の自律性へ？基準は誰を縛るものかの確認。
- ・ 実践性の強化とアカデミックな厳密性のバランス→実際の受講者の学習との乖離
- ・ システムリーダーシップー「専門職的学習コミュニティ」の形成→OJT 機能の強化、次世代リーダーの育成

【資料】

NPQH コンピテンシーフレームワーク（能力枠組み）

・枠組みは 3 領域、16 のコンピテンシーから構成される。各コンピテンシーは校長職に必要な諸特性が定められている。

「知識」（教授学習を改善する戦略、財政資源・人的資源の管理方法、変革の立案実施のためのプロジェクトマネジメント、パフォーマンスマネジメント、雇用または子どもの保護に関連した法規など）

「スキル」（データ収集・分析、進捗のモニタリング、新しい技術の活用、プランニング、コミュニケーション、コミュニティからフィードバックを得る、適正な自己評価を実施する等）、

「動機」（彼／彼女が何を信じているか、何を重要だと考えているかといった個人の価値に関するもの。たとえば、卓越性の追求へのコミットメント、協働的に働く、安全で健全な職場環境を大事にする、強力な達成動機を有した人は継続的に何かを達成し物事をよくしたいと望む。）

「能力」（理性的に思考し行為する能力、感情的知性に係る能力。たとえば、パフォーマンスの傾向を掴む、学校自己評価を活用して適切な決定ができる、効果的なチームを構成することができる、これらは感情的作用を通して影響を受けるし、これらの自覚とセルフマネジメントを通じて変えることができる。）

教育的卓越性 モジュール	管理・運営 モジュール	戦略的リーダーシップ モジュール
<ul style="list-style-type: none"> 自己認識, セルフマネジメント 意欲, アカウンタビリティ 復活力, 感情的な成熟 概念的思考 未来志向 インパクトと影響力 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な改善を実施 ティーチングの卓越性を模範として示す 学習に焦点をあてる 連携と協働 組織およびコミュニティの理解 	<ul style="list-style-type: none"> 効率性と効果性 分析的思考 関係性のマネジメント 他者に責任を課す 他者の成長を促す

スクールリーダーシップ開発の 5 段階カリキュラム

レベル	資格	教育的卓越性 モジュール	管理・運営 モジュール	戦略的リーダーシップ モジュール
レベル 5：組織を超えたリーダーシップ	—	開発中		
レベル 4：組織のリーダーシップ	—			
レベル 3：組織のリーダーシップの準備	NPQH 必修 3 選択 2	教授活動の指導と改善 ・カリキュラム開発 ・インクルージョン ・学力格差の解消	効果的な学校づくり ・学力向上のためのデータ活用 ・教職員とチームの指導	校長職における成功 ・改善のための変革 ・多様な文脈における指導 ・効果的な連携による学校改善 ・フリースクールのリーダーシップ（関係性と評価、自由と制約）
レベル 2：組織内のリーダーシップ	NPQSL 必修 2 選択 2	学力格差の解消 ・教授学習の改善 ・教授学習の研修と開発	効果的な学校経営 ・学校の自己評価 ・校内研修	シニアリーダーシップにおける成功 ・改善のための変革 ・多様なシステムにおける指導 ・効果的な連携
レベル 1：チームのリーダーシップ	NPQML 必修 2 選択 1	教授学習の指導 ・インクルージョン	システムと過程の経営 ・効果的なチームの指導 ・校内研修	ミドルリーダーシップにおける成功 ・改善のための変革 ・多様なシステムにおける指導

(引用) 末松 (2013) 日本教育経営学会紀要第 55 号 157 頁