

イギリスにおける学校群によるミドルリーダーシップ開発の展開 ーミドルリーダーシップ開発プログラムとミドルリーダーシップ全国職能資格の分析ー

末松 裕基

1. 本稿の目的と問題の所在

本稿は、イギリス（イングランド）の学校ミドル¹全国研修プログラムであるミドルリーダーシップ開発プログラム(Middle Leadership Development Programme: MLDP)とミドルリーダーシップ全国職能資格付与プログラム(National Professional Qualification for Middle Leadership: NPQML)の分析を通して、学校群によるミドルリーダーシップ開発の展開を考察することを目的とする。日本では学校の自律性確立への期待や極端な中堅不足から、学校ミドル育成が喫緊の課題となっており、専門職基準の開発や研修方法など、ミドルリーダーシップ開発のあり方を検討すべき時期にきていると考えられる。このような状況を受けて、学校ミドル研究が萌芽的に見られてきたが(小島他, 2012)、校長研究に比して明らかに十分でなく、専門職基準や研修の知識基盤のために研究の発展が必要となっていると言える。

学校に裁量、権限を持たせ自律性を期待する学校経営改革を1980年代以降進めてきたイギリスでは、校長らトップの職務が複雑化したことから、学校ミドルの力量開発と研修の実施が政策課題となってきた。1998年に学校ミドル全国職能基準(National Standards for Subject Leaders)を設定し、2000年に全英スクールリーダーシップ開発機構(National College for School Leadership: NCSL)を創設、2003年には学校ミドル全国研修プログラム(Leading from the Middle: LftM)を導入し、世界における学校ミドル論を先導してきた。2009年にはLftMを改訂して、従来の学校ミドル研修を大きく変化させ、それ以降、学校群によるミドルリーダーシップ開発を展開しており、その動向は注目に値すると言える²。そこで、本稿では、イギリスにおける2009年のLftMの改訂に至る議論から2011年のMLDPの開始並びに2013年のNPQMLの開始までに着目して、それら研修におけるミドル像や力量開発のあり方を考察したい。それら考察からミドルリーダーシップ開発の視点や示唆を得ていくことが、今後の日本の施策、実践にとって重要となるであろう。

2003年に開始したLftMは2009年に改訂され学校群単位の申込となり、その後、新ミドル研修として2011年8月にMLDP、2013年1月にNPQMLが開始した。旧版LftMとMLDPには多くの共通性があるが、MLDPは学校単位でなく学校間の協同学習を重視し、NCSLの地方センターでなく学校群内の活動を主たるものとする点で旧版LftMとは異な

¹ 学校ミドルとは、年齢や職制のみで捉えられるものではなく、校長などトップマネジメント層より下に位置付き、教職員チームや学校の仕事のために何らかの経営責任を負う教員全てのことを言う(Terrell, 1997: 1)。近年では他者による方針の遂行や管理を想起させやすいミドルマネジャーより、学校改善の中核や原動力となるとしてミドルリーダーと捉えられることが多い(Earley & Weindling, 2004: 111-123)。イギリスの学校ミドル論はほとんどが教科主任に関するものであり、本稿の学校ミドルは中等学校教科主任を指している。

² イギリスのミドルリーダーシップ開発について、LftMの効果検証を行った研究があるが(Simkins *et al.*, 2006)、LftM改訂以降の動向を対象とした研究は管見の限り見当たらない。

っている。また、旧版 LftM では NCSL がプログラムの運営主体であったが、MLDP では学校群が運営を主導し、NCSL はその支援を担うようになった。さらに、NPQML では研修にさらに柔軟性を持たせるために、学校群などを研修の供給主体として NCSL が認証するライセンス方式が導入され、受講者が認証団体を自由に選択できるようになった。

NCSL による国家主導を見直し、研修システム運営の裁量を学校や学校群に付与することはスクールリーダーシップ開発政策の大きな転換であり、学校主導型システム(school-led system)や自己継続システム(self-sustaining system)と呼ばれている。1980 年代以降のイギリスは分権改革を進め、その手法として、地方当局の権限を減らし、各校に予算及び人事権を委譲する「学校のローカルマネジメント(Local Management of Schools: LMS)」³制度を 1988 年に導入し、学校への権限委譲という機構改革をまず行った。その後、リーダーシップ開発という個人の力量開発に焦点を当てた段階へと改革は移行し、1990 年代後半からスクールリーダーシップ開発政策が展開する。その発展としての NCSL のような全国機関の創設は、世界的に見てもスクールリーダーシップ開発の壮大な社会実験であった。

2009 年以降の学校群によるミドルリーダーシップ開発の展開は、その先の学校経営改革を表しており、分権改革の新段階と言える⁴。従来のように学校が予算、人事上の経営裁量を持つだけでなく、スクールリーダー自らが次世代リーダーを育成し、学校が研修、資格の開発と提供を主導し、リーダー育成のシステム自体の改革を担うものである。

本稿では、分権改革の進展に伴って、政策遂行と政策形成の両方にスクールリーダーが関与するこれら学校ミドル研修の新展開を考察し、ミドルリーダーシップ開発の課題を検討していくための示唆を得たい。以下、LftM 改訂と MLDP 導入の経緯を分析した上で、MLDP のプログラム内容をまとめ、MLDP で鍵となる学校群研修ファシリテーターと勤務校研修コーチの役割を検討する。次に、MPQML 導入の経緯とプログラム内容を分析し、以上の考察を踏まえて学校群によるミドルリーダーシップ開発の特徴を検討する。

³ local は「地域」でなく「個別現場の」学校に経営責任が課されたことを意味している。

⁴ 2010 年 5 月に保守党・自由民主党連立政権が誕生し、同年 11 月に教育省より白書(『教えることの重要性—2010 年学校白書(The Importance of Teaching: The Schools White Paper 2010)』)が出された。白書では、スクールリーダーの選抜、研修について、学校に権限と自律性を付与することが改善につながり、中央集権的プログラムより、コスト的にも有効であるとの考えが示されている。また、新政権の主要施策として、教員、校長の研修や職能開発を先導し、他校支援の役割を優秀校に与えるティーチング・スクール制度が導入された。2011 年に 100 校が認定され、2015 年までに 500 の学校連盟が予定されており、複数連盟への加入も可能となっている。同施策は、他校支援にとどまらず、独自の研修の開発、提供により、教員とスクールリーダーの資格、養成の国家主導から現場主導への移行も意図している。白書はティーチング・スクールによって、多くの学校群がミドルに関する独自の研修プログラムを開発することを期待しており、ミドル研修の改革動向と新政権の意向は親和的である。新政権は「大きな社会」のコンセプトのもと、公共サービスについてはその利用者が給付も担うべきであると考えており、現場主導のスクールリーダーシップ開発の志向は、学校に自由を与え、教育システム運営の責任を持たせるねらいがあると政府は説明している。教育に限らず、政府機能の肥大による官僚主義を反省し、ボランティア部門や同業者支援の活性化による社会問題の解決と公共性の再構築を新政権は図ろうとしており、これら政治改革の視点から学校経営改革が分析される必要があるが、まずは、末松(2013b)を参照。

2. LftM 改訂と MLDP 導入の経緯

(1) LftM 改訂の背景

2008年にNCSL⁵におけるリーダーシップ開発プログラムの振り返りがNCSL自身によって実施され、それを受けて2009年1月にNCSLより大臣への政策提言が行われた。スクールリーダー自らが次世代リーダー育成を担うシステムづくりを今後重視し、そのためにもリーダーシップ開発の規模の拡大が必要となるとした上で、学校群によるリーダーシップ開発を促進していくことをNCSLが提言する(NCSL, 2009: 1)。

NCSLは、リーダーシップ開発の学校主導型システムには、①特にミドルの研修受講者を増やすこと、②OJTによるプログラム、③教授・学習活動上のリーダーシップ、有能なリーダー、学校を超えて活躍できるリーダー、変革と継続的改善を導くことのできるリーダーの育成を目指すプログラム、が必要となることをそれまでに議論してきた(NCLSCS, accessed 2010a)。それらを踏まえて、2009年1月には、①学校群によるミドルの育成、②新任校長全員への専門家の支援の提供、③学校を超えて活躍するリーダーを増やすこと、について、NCSLから大臣に提言が行われた。ミドル研修に関しては、25の学校群によるプログラムを2009年4月から試行し、LftMの年間受講者数を現在の5千名から2万名まで拡大する考えが示された。LftMを含む従来のプログラムの見直しにより、学校間格差、学力格差、退職によるスクールリーダーの質の低下、それぞれの解消につながるとNCSLは述べている(NCSL, 2009: 2-3)。これらNCSLの提言とそれに伴う予算措置を大臣は承認し(Secretary of State, 2009)、2009年に改訂版LftMを開始する。

改訂版LftMではプログラム申込は学校群によるものへと変化し、受講者は18-24名となった。申込者のうち少なくとも25% (75%以上は不可) の者が満たす必要のある学校群編成基準も定められ⁶、NCSL 地方センターによる事前審査を申込時に受けるようになった(NCSL, accessed 2009)。その後、NCSLの役割と名称が変更したことを受けて、ミドル研修の名称がLftMからミドルリーダーシップ開発プログラム(Middle Leadership Development Programme: MLDP)に変更される⁷。2009年9月から2010年12月まで、ミドルリーダーシップ開発のための学校群によるプログラムの運用のあり方を検証することを目的にMLDPは試行実施され(NCLSCS, accessed 2009)、LftMは2011年7月で終了し、2011年8月よりMLDPが開始した。

⁵ 2008年12月にNCSLの権限が子ども福祉領域のリーダーシップ開発にまで拡大したことから、2009年9月にNational College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLSCS)に改組され、2011年6月にはもとの名称に戻った。また2013年4月からはNCSLはNational College for Teaching & Leadership (NCTL)となったが、以下、NCLSCS、NCTLも全てNCSLと表記する。

⁶ 申込時1年以内に勤務校の20%以上のミドルが交替している、または、LftMを通じて地域の特定課題に取り組む学校である、などである。

⁷ NCSLのNCLSCSへの改組に伴って、地方センターとの契約上の理由もあり、LftMの終了が検討され新研修名が付された。

(2) 旧版 LftM と MLDP の相違点

旧版 LftM と MLDP は多くの共通点がある。しかし、MLDP が学校群を対象に学校間の協同学習を重視する点や、NCSL 地方センターでなく学校群内の活動を主たるものとする点で旧版 LftM とは異なる。また、MLDP の試行段階において、学校群とともにプログラムをつくり、そのあり方を検討したいと NCSL が表明するなど(NCLSCS, accessed 2010b)、学校と NCSL の関係も大きく変化し、MLDP では学校群がプログラム運営を主導し、各校ニーズに応じて内容を柔軟に構成してよいことになった。NCSL は MLDP の全国的な枠組みを示し、オンライン教材や文献等の資料提供、学校群訪問、助言により運営の支援を担うこととなった。NCSL は学校群のニーズに最もふさわしいミドルリーダーシップ開発の機会が MLDP で提供されることになると自負している(NCSL, 2011a)。

9 校からなる学校群のプログラム運営の責任者である学校群研修ファシリテーターが MLDP 試行の感想を述べている。ファシリテーター研修はとてもハードなものであったが、MLDP はコスト的に有効で、他校の教員との活動や議論が興味深く、他校が同じような課題にどのように取り組んでいるのかを理解する点で意義深かったとしている。また、同ファシリテーターは、従来の研修とは違い、受講者間の支援的な関係づくりをする時間的余裕と親密さがあることや、学校群によるアプローチによって現場の文脈が重視され、関心のある領域に特化した取り組みができることを評価している。

同ファシリテーターによると、受講者は、他校教員との議論や関係構築、同じような課題に直面している教員との議論、学術論文を参照する機会や教室のプレッシャーから離れて省察する時間を持つことができる点、を高く評価しているとのことである(Moss, 2011)。NCSL 地方センターの担当者も、同業者同士の学習と、特定の文脈及び職場における学習が重要で、意義があると MLDP 試行の感想を述べている(Robert, 2011)。

3. MLDP のプログラム内容

(1) 学校群による申込とプログラム運営

MLDP は 2009 年に 38 の学校群(うち 3 つは海外)を対象に試行された⁸。イギリスの 9 の自治体全てで実施され、250 校から 500 名以上の受講者が参加した。2010 年秋までに 150 の学校群が試行に参加し、2011 年までに 500 の学校群の参加が予定された。試行段階の学校群の編成には 2 校以上が必要で、当初 5-6 校、その後、8-12 校による編成が NCSL より推奨された。試行後では学校群は 3-15 校からなり平均 10-12 校で構成されている。学校群編成においては、学校査察のリーダーシップとマネジメントの領域で「良い(good)」または「際立って良い(outstanding)」と評価された学校を連絡担当などのための中核校とする必要がある。既存の学校群への参加や、地域を超えた広域のもの、学校種や学校タイプ

⁸ 試行では諸経費のみが各校から徴収され、受講料は無料であった。

の異なる学校群編成も可能である。学校群は、最低2期の受講者に対してプログラムを運営しなければならず、運用資金は学校群が準備、負担する⁹。

春、秋の年2回、学校群による申込が可能で、新たにミドルの役割を担う者やリーダーシップ開発上の課題を持つミドルに受講資格がある。各校最低1名の受講者と勤務校で受講者の研修を支援する勤務校研修コーチ(learning coach)が必要となり、その他、プログラム運営に責任を負う学校群研修ファシリテーター(cluster facilitator)が2名必要となる。受講者数は、3〜4名グループを形成しやすいこともあり、12〜15名のコホートが望ましいとされている。各校校長は、関係者の時間の確保、研修成果の確認、課題研究の終了時期の決定など、受講者の支援において重要な役割を担う(NCSL, 2011a)。

(2) プログラムの目的と構成

MLDPでは校内の学力格差の解消に向けた教授・学習活動のためのリーダーシップ開発に焦点が当てられている。学校群によるアプローチにより、多様な専門性や支援をもとにした受講者の学習が可能になるとNCSLは説明している。受講者は、学校群のニーズに応じて柔軟に実施される対面学習に参加し、リーダーシップ開発課題研究(leadership challenge)に取り組む。課題研究は、勤務校内の学力格差の解消に必要な技能を開発することを目的とし、教授・学習活動の改善への焦点化とエビデンスに基づくことが求められる。

プログラムの流れは、①NCSLによる4日間の学校群研修ファシリテーター合宿研修、②ファシリテーターによるプログラムの実施、③NCSLによる2日間のファシリテーター評価、④研修終了、となる。学校群が研修期間を設定してよいが、長期休暇を除いて10ヶ月以内のプログラムの修了が望ましいとされている。申込から3ヶ月以内にファシリテーター研修が始まり、ファシリテーター研修後1学期以内に学校群はMLDPプログラムを開始し、2年以内に次期受講者へのプログラムを開始しなければならない(NCSL, 2011a)¹⁰。

MLDPのプログラムは4段階に分かれており、教授・学習活動のリーダーとして成長し、教授・学習活動の改善と学力格差の解消を行うことが目指される。ステージ1ではプログラム開始の準備として、自己のリーダーシップに関する強みと学力格差の実態、格差解消のための戦略、を受講者が検討する。ステージ2では、教授・学習活動のリーダーシップに関する学習を進め、チームや受講者にどのようなリーダーシップがふさわしいかを検討するとともに、教授・学習活動の改善方策を学習し、自己のリーダーシップ開発を模索する。ステージ3では、リーダーシップ開発課題研究として、教授・学習活動の改善と学力格差の解消に向けた改革に受講者は着手し、自己のリーダーシップの成果についてエビデンスをまとめる。最後にステージ4として、受講者は学力格差の解消に関する自己のリーダーシップのエビデンスを検証し、成果報告を行い、また、次世代リーダーの育成や受講者のリーダーシップ開発の今後の課題を検討する(NCSL, 2011b)。

⁹ 参加費等の徴収のあり方は学校群に任せられている。

¹⁰ なお、MLDPの修了者は修士号取得に向けた単位互換申請が可能となる。

(3) 育成するミドル像と学習内容

MLDP では、①改革を先導し、教授・学習活動の質を改善する、②学力格差の解消、③開かれた考え方による他者からの学習、④同僚の研修の支援、⑤個人の強みを明らかにし、生涯学習者として、プログラムを超えてその強みを継続的に発展させる、という点の技能と見識を受講者が習得することが目指されている。

プログラムの学習内容は、①リーダーシップ、マネジメント、個人の強み、②学力格差の解消に向けた教授・学習活動の改善のためのリーダーシップ、③改革と持続可能な改善のためのリーダーシップ、④分散型リーダーシップ、⑤効果的なチームの指導、低業績への対処、同僚の能力を引き出すこと、次世代リーダーの育成、⑥学校内外の他者との活動、である。

受講者には、自己学習、学校群内の対面学習への出席のほか、勤務校においてリーダーシップ開発課題研究に取り組むことが求められる。対面学習はファシリテーターにより、各約3時間、5～6回開催され、NCSLの教材をもとに学校群のニーズに応じて柔軟に運用され、学校群の受講者が議論等を行う。また課題研究では、受講者は勤務校研修コーチと定期的な面談と議論を行い、校長への成果発表を行う。その他、プログラムでは、オンライン学習、文献購読、学校群外の受講者とのオンライン討議も行われる(NCSL, 2011b)。

4. 学校群研修ファシリテーターと勤務校研修コーチの役割

(1) 学校群研修ファシリテーターの役割

MLDP において、学校群研修ファシリテーターの役割は鍵となり、スクールリーダーシップ開発の自己継続システムにとっても重要となると NCSL は説明している。ファシリテーターは副校長などの有能なリーダーや昇進を希望する経験豊かなミドルから選ばれる。学校群内からの選抜が理想とされているが、外部人材の登用も可能であり、NCSL による選考基準をもとに学校群が人選に責任を負う。

ファシリテーターは、プログラム運営の前に NCSL による4日間の合宿研修を2名一緒に受ける必要があり、力量枠組み(National College Facilitation Competency Framework)をもとに、MLDP プログラムの理解とファシリテーション技能の開発が求められる¹¹。約20時間のオンライン学習がオプションとして課されるほか、プログラム運営開始後にはトップ、同僚、受講者からファシリテーターは職務評価を受け、運営開始の半年後には2日

¹¹ 各学校群2名までのファシリテーター研修の経費が NCSL より全額負担され、それ以上は、1名につき2,500ポンドが必要となる。ファシリテーター研修について、特段の理由の無いキャンセルや欠席は、経費支払い義務が学校群に生じる。またファシリテーターが研修を終えられなかったり、プログラムの運営ができなくなったりした場合は、学校群は経費を負担して他の者に研修を受けさせなければならない。近年、MLDP の受講が増えている私学やインターナショナルスクールの場合には、1人目から2,500ポンドの支払いがファシリテーター研修に求められる。なお、ファシリテーターとしての経験により本人自身のリーダーシップ開発も意図されており、校長全国職能資格(National Professional Qualification for Headship: NPQH)や修士号取得に向けた単位互換申請が可能となる。

間の合宿形式で力量枠組みをもとに NCSL の評価を受ける。評価が問題なく終わると NCSL ファシリテーターとして認証され、学校群内外で 3 年間、MLDP を運営することが認められる。評価が低い場合など、NCSL の支援を受けられるものの、認証されるまでは次期プログラムの運営開始が認められない。

ファシリテーターには、オンラインも含めた継続的な支援が NCSL から提供され、MLDP への 2 年間の関与が求められる。NCSL への受講登録、プログラム教材の準備、研修会場の手配、受講者コホートの組織化、スケジュールの管理、研修記録の作成、に責任を負うほか、勤務校研修コーチの選抜と半日研修も担い、プログラム全体に渡ってコーチと継続的な議論をする必要がある。課題研究をはじめとした受講者、校長、コーチへの各支援と、勤務校研修コーチと受講者の協同学習の機会の保証、ファシリテーター同士のネットワークの構築も求められる。また、ファシリテーターには、NCSL のプログラム内容や教材をもとに計画を立てるだけでなく、受講者の状況や学校群の優先事項を踏まえてプログラムを設計することや、研修ニーズをもとに柔軟な対面学習を実施することが期待されている (NCLSCS, 2010, NCSL, 2011c)。

(2) 勤務校研修コーチの役割

勤務校研修コーチは、受講者の勤務校の経験豊富なミドルから選ばれ、将来のファシリテーターとしての活躍も期待されている。学校群ファシリテーターによる半日研修に参加した後、コーチには週 1 時間以上の受講者の支援が期待され、校長、ファシリテーターとともに研修の進捗状況をモニタリングし、課題研究の終了時期の決定を行う。

コーチは、メンターとして受講者と活動し、力量開発課題を明らかにするとともに、リーダーシップと経営に関する知識、専門性を提供し、プログラム全体を通じた受講者の支援を担う。その際、①受講者が研修の主役となり、プログラムが個々のニーズに応じるとともに、受講者が自己の学習に責任を持てるようになること、②受講者のニーズに応じた実践にもとづく学習となること、③受講者のそれまでの研修経験を踏まえた生涯学習のきっかけとなること、④受講者が、教授・学習活動に対するリーダーシップとマネジメントの成果を省察するとともに、それら成果を自他の実践の改善に向けて活かすことができること、⑤受講者がオープンで批判的な思考ができること、⑥受講者の学習が学校現場における探究に根ざしていること、の各点に配慮した支援がコーチには求められている。

また、受講者の研修の支援のほか、受講者を将来の勤務校研修コーチとして育成することや、今後のプログラム内容、運営の改善に向けて、他コーチ、校長、ファシリテーターと活動することも期待されている (NCSL, 2011d)。

5. NPQML 導入の経緯とプログラム内容

(1) スクールリーダーシップ開発の新カリキュラム導入

2011 年 12 月に政府は、NPQH の改訂と NPQH の保有義務を廃止する方針を示した。

表1 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リーダーシップ ・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 ・教授活動の改善 ・教授活動の研修と開発	・効果的な学校経営 ・学校の自己評価 ・教職員の力量開発	○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リーダーシップ ・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	○教授活動の指導 ・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 ・教職員の力量開発	・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リーダーシップ

審査・資格授与

○は必修

(出典) NCSL (2012b)を翻訳して作成。

スクールリーダーの職務環境の複雑化を受けて、校長資格の水準の向上と、より高度な資格の取得を可能にするとのねらいがあり、今後は、NPQH の申込と修了の審査を厳格化するとともに、スクールリーダーシップ開発に、より柔軟な選択肢を与えるために研修と資格システムの運営を学校現場に任せていくことを発表した(末松, 2013a)。

それを受けて、2012年5月にNCSLは、表1のスクールリーダーシップ開発の新カリキュラムを導入し、1～5(4～5は開発中)までのリーダーシップ開発のレベルが設けられた。改訂版NPQH、シニアリーダーシップ全国職能資格(National Professional Qualification for Senior Leadership: NPQSL)、NPQMLの3種類の新資格が導入された。各資格付与プログラムはモジュール構成を取り、国際的な研究動向や優秀校長の知識、経験をもとに学術性と実践性をともに重視して開発された。また、新カリキュラム導入に際して、NCSLによる国家主導のリーダーシップ開発も見直され、学校群などを研修供給主体としてNCSLが認証するライセンス方式で各プログラムが運用されることになった。2012年秋に受講者の募集が始まり、2013年1月に各プログラムが開始され(NCSL, accessed, 2012d)、それに伴い2012年2月にMLDPの募集が打ち切れ、同年夏開始のプログラムが最後となった。NCSLによるファシリテーター研修への支出も打ち止められ¹²、2011年8月に正式に開始したMLDPは2013年12月で終了となった(NCSL, accessed, 2012a)。

(2) プログラムの目的と内容

NPQMLはミドルの全国職能資格付与プログラムであり、リーダーシップ開発カリキュラムの一部としてレベル1に位置づく。教科主任や生徒指導主任などチームリーダーとしての責任を持つミドルを対象とし、チームと教室実践の改善に向けた技能、自信、知識を持ったミドルを育成するために創設された(NCSL, 2012a)¹³。学校群などNCSL認証団体が

¹² なお、2013年12月まではMLDPに関するNCSLの支援を受けることができた。

¹³ 資格取得で修士号取得に向けた単位互換申請が可能となる。MLDPの修了者もNPQMLの受講が可能であり、3年以内の修了者は選択科目1つが免除される。3年以内のNCSLでの研修歴や教育経営関連の

研修を提供し、必修科目名は共通であるが、選択科目名は認証団体によって異なる。受講者は、6～18ヶ月の期間で柔軟な資格取得ができるとともに(NCTL, accessed 2013a)、直接申込をすることで認証団体を自由に選択できるようになった(NCSL, 2013: 10)¹⁴。

NPQMLはMLDP以降の学校の変化に対応した内容構成となり、各モジュールは学力格差の解消に加えて、チームや部会のリーダーシップとマネジメントを中心に扱い、チームや教室の特定課題に焦点化した実践的な戦略と活動が重視される(NCSL, 2013: 10)。また、NPQMLは、MLDPと比べて時間、内容的に選択肢と柔軟性がある一方で、プログラムに要する時間も長くなり要求水準も高くなった。必修2科目、選択1科目からなり、各科目50時間を要し、20時間の現場実習、6時間の対面学習、6時間のコーチング、18時間のオンライン学習により、文献検討、ワークショップ、議論、省察等も行われる(NCSL, 2012a)。

NPQMLでは、受講者と勤務校双方に意義のある活動が求められ(NCSL, 2012a)、受講者には学校改善に及ぼした影響とその際の各モジュールの学習成果の活用状況をエビデンスとして示すことが求められる¹⁵。それらエビデンスをもとに、受講者の職場におけるリーダーシップと学校改善の活動を対象として、NCSLが最終審査を行い、資格を授与する(NCSL, accessed, 2012b)。必修科目①「教授活動の指導」は、チームによる質の高い教授活動を導くための技能開発に焦点化しており、データ活用や学力格差の解消に向けた戦略策定の重要性を理解することが目指される。必修科目②「システムと過程の経営」は、効果的な経営構造、システム、過程に焦点化しており、組織全体の方針の実施におけるチームリーダーとしての役割、リーダーシップ論、リーダーシップとマネジメントの関係、を受講者は学ぶ。選択科目はリーダーシップ開発カリキュラムのレベル1の科目から受講し、資格取得と関係のない受講も可能である(NCTL, accessed 2013b)。

6. 考察

LftMの改訂以降、ミドルリーダーシップ開発の規模が拡大され、OJTを重視したプログラムが展開されてきた。また、学校とNCSLの関係も大きく変化してきた。MLDPでは、学校群がプログラム運営を主導し、各校ニーズに応じて柔軟に内容を構成してよいことになり、NCSLは全国的枠組みや資料、助言の提供など、プログラム運営の支援を担うこと

修士号等資格により、選択科目の一部免除申請もできるが、認定基準と過程は厳しい。

¹⁴ 受講料は認証団体で異なるが、標準1,050ポンドである。団体割引も実施され、公立校の受講者には、最終審査経費187ポンドがNCSLより負担される(NCTL, accessed 2013b)。また、NCSLから各認証団体に160名分の奨学金が給付され、地域内の受講者が優先的に申請できる。生徒数100名以下の公立校の受講者は、標準受講料の8割相当、他の公立校の受講者は2割相当の奨学金を得る権利がある。2013年度の小規模校受講者の奨学金は840ポンドであり、それ以外は210ポンドで、後者は年々額が減っている(NCSL, accessed, 2012c)。

¹⁵ 各モジュールのレポートや提出物は最終審査の対象とならないが、最終審査時にそれら成果を活用することはできる。

になった。これらの変化により、学校群のニーズに最もふさわしいリーダーシップ開発が可能となると述べられていたが、NCSL とファシリテーターの関係も特徴的である。

学校群によるプログラム運営を担うためのファシリテーター研修を NCSL が提供するだけでなく、職務評価にもとづくファシリテーターの認証が行われていた。また、ファシリテーターは MLDP では鍵を握り、NCSL のプログラム内容や教材にもとづくだけでなく、受講者の研修ニーズや学校群の優先事項を踏まえたプログラム設計が求められていた。

旧版 LfM では NCSL の関与に限りがある上、コーチングに多様性があり過ぎることから、学習経験に差が生じやすく、職場におけるミドルリーダーシップ開発が難しいことが指摘されてきた(Simkins *et al.*, 2006)。しかし、MLDP では NCSL との関係も変化したことから、同業者同士の学習にとどまらず、学校群がプログラムの運営において各校の課題を重視し関与することが求められており、受講者とコーチの関係も新たになったと言える。

また、審査、資格授与権は NCSL にあるものの、NPQML ではプログラム運営を担うだけでなく、学校群が研修の供給主体として、研修の開発、提供を担うことになり、より一層の研修システム運営の裁量が付与された。科目構成をはじめプログラム内容にさらに多様性を持たせることが可能になり、NPQML 以外のミドル資格、プログラム展開も予想されるため、NCSL との関係や NPQML の運営実態とあわせて、今後、考察していきたい。

引用・参考文献

- Earley, P. & Weindling, D. (2004), *Understanding School Leadership*, Paul Chapman Publishing Ltd..
- Moss, S. (2011), *Middle Leadership Development Programme Testimonials*, NCLSCS.
- NCLSCS (2010), *Middle Leadership Development Programme Cluster Facilitators: Role Specification*.
- NCLSCS (accessed 2009), *Middle Leadership Development Pilot*, October 19.
- NCLSCS (accessed 2010a), *Background to the Middle Leadership Development Programme*, October 12.
- NCLSCS (accessed 2010b), *Middle Leadership Development Programme Details*, October 12.
- NCSL (2009), *Review of Provision: Final Advice to the Secretary of State*.
- NCSL (2011a), *Key Facts: Middle Leadership Development Programme*.
- NCSL (2011b), *Middle Leadership Development Programme: A Guide for Participants*.
- NCSL (2011c), *Middle Leadership Development Programme: The Role of the Facilitator*.
- NCSL (2011d), *Middle Leadership Development Programme: The Role of the Learning Coach*.
- NCSL (2012a), *Key Facts: National Professional Qualification for Middle Leadership*.
- NCSL (2012b), *National Qualifications and More Flexible Opportunities for*

Professional Development.

NCSL (2013), *Leadership Curriculum Prospectus*.

NCSL (accessed 2009), *Changes to the Leading from the Middle Programme and Application Process*, June 8.

NCSL (accessed 2012a), *Middle Leadership Development Programme*, September 5.

NCSL (accessed 2012b), *Modular Curriculum: Frequently Asked Questions*, September 5.

NCSL (accessed 2012c), *Modular Curriculum: Scholarships*, September 5.

NCSL (accessed 2012d), *Our New Modular Curriculum: Launching Autumn 2012*, September 4.

NCTL (accessed 2013a), *National Professional Qualification for Middle Leadership (NPQML)*, September 11.

NCTL (accessed 2013b), *National Qualifications and Study Modules: Scholarships and Costs*, September 11.

小島弘道・熊谷愼之輔・末松裕基(2012)『学校づくりとスクールミドル』学文社。

Robert, S. (2011), *Middle Leadership Development Programme Testimonials*, NCLSCS.

Secretary of State (2009), *National College for School Leadership: Review of Provision*, Department for Children, Schools and Families.

Simkins, T., Coldwell, M., Caillau, I., Finlayson, H. & Morgan, A. (2006), Coaching as an In-School Leadership Development Strategy: Experiences from Leading from the Middle, *Journal of In-Service Education*, Vol. 32, No. 3, pp. 321-340.

末松裕基(2013a)「イギリスにおけるスクールリーダーシップ開発の動向—校長の専門職基準・資格を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第55号、151-164頁。

末松裕基(2013b)「イギリス保守党・自由民主党連立政権の学校システム改革—『大きな社会』によるアカデミー拡大とティーチング・スクール導入—」『日本教育経営学会ニュース』2013年度第2号、10頁。

Terrell, I. (1997), Middle Management at the Centre of School Improvement, in Leask, M. & Terrell, I. (ed.), *Development Planning and School Improvement for Middle Managers*, Kogan Page Ltd., pp. 1-15.