

# イギリスにおける優秀な取組を活用した教育支援サービスの展開

## —国内及び国外への取組に着目して—

国立教育政策研究所 植田 みどり

### 1. はじめに

イギリス（イングランド）では、学校の自律性と自己責任を追求する教育システムを維持しながらも、そこで生じた教育格差を是正するために学校改善支援のための教育支援サービスの提供の仕組みを多様な形で整備してきている。労働党政権時代には学校改善支援者としての地方当局の役割の再構築であり、連立政権及び保守党政権では、優秀な学校管理職の下での学校間ネットワークの手法による学校同士による支援の仕組みである。

そこで本稿では、2010年以降整備されてきた優秀な学校管理職の下での、優秀な実践をパッケージとして提供する教育支援サービスの取組について、ティーチングスクール連合（Teaching Schools Alliance, TSAと略す）を事例として、その導入の背景と経緯、現状と課題について整理した上で、学校が主体となった教育支援サービスがイギリスの学校改革にどのような影響を与えているのかを考察することを目的としている。

そして最後に、新たな動向として、国内での学校改善や学校改革、教育実践の優れた取組を国外に教育サービスの輸出という形で提供する取組についても紹介し、ローカルな取組からグローバルな取組に拡充整備されることによる影響も整理する。

### 2. 自律的学校経営から自己改善型学校システムによる学校改革

イギリスでは1970年代以降、自律性と自己責任を追求する中で、教育水準向上を実現すべく教育改革に取り組んできている。「1988年教育改革法（The Education Reform Act 1988）」において、学校経営に関する経営権限、特に財政権限が学校に（校長及び学校理事会に）委譲された。これにより、学校が自律的に学校経営に取り組むことができる自律的学校経営（Local Management of Schools, LMS）が実現された。そして併せて、従来の視学制度を改編し、教育水準監査院（Office for Standards in Education, Ofsted）<sup>1</sup>が設置され（1992年）、学校監査（school inspection）が1993年から実施された。これらにより、学校が自律的に学校改善に取り組み、その教育成果等に責任を持つアカウントビリティシステムが作られた。

その結果として、改善された学校があった一方で、改善が進まない学校との格差が広がった。1997年に発足した労働党政権はこのような学校格差の弊害を是正し、国全体での教育水準向上を図ることを目指すための教育改革を指向した。そして、1997年に教育白書「学校における卓越性

(Excellence in Schools)」の公表、1998年には「学校の水準と枠組みに関する1998年法(School Standards and Framework Act 1998)」を公布した。その中で、地方当局(Local Authority)による学校への教育支援サービスの役割<sup>2</sup>を再構築し、地域を基盤とした学校同士の協働的な関係づくり<sup>3</sup>を実施した。

このような協働的な取組は、これまでの自律的学校経営が導入された当初の学校間の競争的關係(competitive)から、自律的学校経営を支えるための協働的關係(collaboration)への転換であると言われている<sup>4</sup>。労働党政権下ではこのような仕組みを充実させるために、高い学校経営能力を有した学校管理職を育成した。そして、彼らが中心となって協働的な関係を地域に構築し、地域内での学校改善に取り組むことを目指した。このことを推進するため2000年に全国スクールリーダーカレッジ(National College for School Leadership, NCSL)<sup>5</sup>が設置され、教員と学校管理職の育成のための研究開発及び研修等の拠点となった。そして、システムリーダーシップ(System Leadership)<sup>6</sup>という考え方に基づくNational Leaders of Education(NLE)やLocal Leaders of Education(LLE)等を育成し、彼らを核とした協働的な学校関係による学校改善に取り組んだ。

2010年に発足した保守党と自由民主党の連立政権では、教員の専門性に支えられた学校の自己改善能力の向上を重視する方向性が提示された。そして、NLEやLLE等のシステムリーダー(System Leader)<sup>7</sup>が中心となり、学校の自己改善能力を向上させる学校相互の協働的なネットワークによる支援の仕組みを構築することが提言された<sup>8</sup>。また地方当局には、そのための調整役や代理人になって地域全体の教育水準向上を支えるという役割が与えられた。

このような新たな学校システムの理論的基盤としてDavid Hargreaves氏らによってまとめられたものが、「自己改善型学校システム(self-improving school system, SISS)」<sup>9</sup>である。自己改善型学校システムとは、単体の学校を経営体と捉えるのではなく、複数の学校で構成される学校群を1つのシステムとして捉え、優れた学校及び学校管理職がその学校群全体の学校改善を先導し、責任を担う構造を構築し、学校群の学校改善に取り組むこと、そして学校間の相互支援機能(school-to-school support)により学校の自己改善能力を高め、各学校が自己改善型の学校となることを目指す仕組みである。このような仕組みの中では、NLEやLLEといった優れた学校管理職の存在が重要であるとされている。彼らがシステムリーダーとして、学校改善のパートナーシップを構築する。そしてそのパートナーシップを通じて、効果的でない学校との間で自らの専門性と勤務校の優れた実践を共有し、勤務校を超えてリーダーシップを発揮することが重要とされている<sup>10</sup>。このような新たな学校システムの1つとして提示されたものが、本稿で取り上げるTSAである。

2015年5月に単独政権となった保守党は、2016年5月に教育白書「どこでも教育的卓越を(Education Excellence Everywhere)」を発表した。そこでは、すべての子どもが平等に卓越した教育機会を享受できるような教育制度を構築することが教育改革の重要な政策課題となってい

る<sup>11</sup>として、基本的には連立政権時代の政策を継承しながらも、より学校現場の自律性および教員や学校管理職の専門性を尊重すること、そして学校が主導で学校改善に取り組むための仕組み（school-led system）をどこでも、誰でも享受できるような学校システムを整備することという教育改革の方針が示された。

### 3. TSAによる教育支援サービスの概要

#### (1) TSAとは

TSAとは、学校監査において最も高い（outstanding）評価を受けている学校が、ティーチングスクール（Teaching School）としての認証を受け、その学校の優秀な学校管理職の下で他の学校や関係機関等が連合を組み、教員研修や学校改善支援等の教育支援サービスを提供し、教員及び学校管理職の能力開発や学校改善を促進させる仕組みである。TSAは、2010年教育白書「教授の重要性（The Importance of Teaching）」において提言された<sup>12</sup>。

TSAは、学校改善支援を行うという点では、従来からあった地方当局のアドバイザーや学校改善パートナー（School Improvement Partners, SIPs）の取組と類似しているが、その支援の提供の仕方が異なる。すなわち、教員研修や学校経営等の全般において優れた機能を有する学校及び優秀な学校管理職が主体となり、優れた実践力を持つ学校や関係機関と協働的に活動するためのネットワークを構築した上で、教育支援サービスを提供するという点で従来の取組とは異なることから、本稿の事例としてTSAを取り上げる。

ティーチングスクールのモデルとされているのは、Teaching Hospital<sup>13</sup>であるが、教育界でも、TSAが提言される以前から、学校間で連携協力しながら、人材育成、教育改善に取り組む活動は実施され、その成果は認識されていた。例えば、2008年から実施されたシティチャレンジ（City Challenge）がある。シティチャレンジとは、2003年から実施されたロンドンチャレンジ（London Challenge）の成果<sup>14</sup>を受け、ロンドンに加えて、Greater Manchester、Black Countryにおいて実施された事業である。この事業では、英語、算数・数学の成績が低い学校を減らすこと、学校監査において上位二つの評価であるoutstanding及びgoodの学校を増やすこと、社会経済的に不利益な環境の子どもの学力を向上させることが目的とされた。その目的を達成するために、学校、関係機関、行政機関、地域、保護者など子どもに関わる組織・機関が連携協力しながら、学力向上や学校改善のための様々な取組が実施された。また、各学校の学校改善能力を向上させていくために、優れたリーダーシップを発揮するための協働的なネットワーク組織を継続的な形で構築するための研究や実践も行われた。そして、NLEやLLEなどのシステムリーダーが果たす役割、学校同士が優れた実践を共有し合うこと、優秀な学校管理職や教員同士が学校内及び学校外で教え合うこと等が効果的であったこと、地方当局は戦略的な役割やメンタリングやコーチング等が有効であったことなどの成果が明らかにされていた<sup>15</sup>。

また、協働的な学校改革の基本的理念である自己改善型学校システムにおいても、持続的な自

己改善型学校システムを実現するための一つの取組としてティーチングスクールが取り上げられている。その特徴は、第1に持続的なリーダーシップの能力を築くための能力を持つミドルリーダーシップのための効果的な学校間支援を約束すること、第2に高い質のコーチングや教授プログラムを提供できる専門的な実践者を育成すること、第3に教授学習を指導できる専門的な能力開発を提供すること、第4に指導者としての哲学を示すこと、第5に高い質の学習評価を例示すること、第6に専門家のチーム（優秀教員など）や調査研究チームを構成することである<sup>16</sup>。

## (2) TSAの機能と構造

TSAの目的は、第1に児童生徒の成績を向上させること、第2に成果の低い学校を減少させること、第3に学校監査における outstanding 及び good と評価される学校を増加させること、第4に自己改善機能を有しかつ持続可能な改善の仕組みを構築することである。この目的を達成するために、学校等がネットワークを構築し、学校支援のための多様な教育支援サービスを提供するのである。

TSAの導入当初は、下記の「Big 6」と言われた6つの活動が求められていた。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①学校主導の初任者研修 (Initial Teacher Training, ITT) を実施すること</li><li>②継続的な職能開発を実施すること</li><li>③他の学校を支援すること</li><li>④リーダーシップの可能性を発見し、開発すること</li><li>⑤特定教科や特定領域の指導をすること (Specialist Leaders of Education, SLE)</li><li>⑥研究開発を行うこと</li></ul> |
|--|

しかし第1期から第3期に設置されたTSAの活動状況を分析した結果<sup>17</sup>、活動がより焦点化され、現在は次の3つの活動がTSAの活動として規定されている。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①学校ベースでの教員養成</li><li>②継続的な職能開発とリーダーシップ開発</li><li>③学校間支援</li></ul> |
|---|

これら3つの活動を行うために、教育省からティーチングスクールとしての認証を受けた学校が中心となり、TSAを組織する。

ティーチングスクールとしての認証を受けるためには、まず学校が教育省に申請を行う。その後、書類審査を経て、ティーチングスクールの代表により構成されるティーチングスクール協会 (Teaching Schools Council) の審査を受ける。その結果を受けて、教育大臣により認証される。認証後も毎年査察を受け、4年ごとに契約が更新される。認証後には、TSAの運営費として、1年目は6万ポンド(年間)、2年目は5万ポンド(年間)、3年目以降は4万ポンド(年間)が国から支給される。

ティーチングスクールの認証基準には、学校及びその学校の校長に対してそれぞれ3つの基準がある(表1)。これらの基準を満たしていることを根拠データに基づいて示さなければならない。

表1 ティーチングスクールの認証基準

学校	校長
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校監査の結果が最低でも good（上位2番目）であること</li> <li>・最低3年間は、持続的に高い学力を維持していることを示すこと</li> <li>・優れた管理職及びミドルリーダーがいることを示すこと（初任者研修、職能開発、学校間支援において）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最低3年間は現職校長として良い評価を受けており、かつ現任校で最低2年間は校長に任命される予定であること</li> <li>・1校あるいは複数校がTSの基準を満たしていることに責任をもつこと</li> <li>・学校理事会からの全面的支援と学校間連携のコミッショナーからの承諾を得ること</li> </ul>

(出典) DfE, *Teaching School Eligibility Criteria*, April 2018, pp. 3-5.

ティーチングスクールとして認証された学校は、幹事学校 (Lead School) となり、サービス提供機関 (alliance delivers) と提携する。そして、サービス提供を受ける学校 (member) を募り、TSA を構成する。サービス提供機関には、学校、大学、地方当局、教区、民間企業など多様なものがある。

TSA の主な形態としては、単独型 (single alliance)、複数型 (multiple alliance)、業務分担型 (job-share alliance) などがある。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・単独型連合：1つのティーチングスクールが1つのTSAを運営する場合</li> <li>・複数型連合：2以上のティーチングスクールが1つのTSAを運営する場合</li> <li>・業務分担型連合：2つの小規模あるいは特別支援学校が共同で1つのTSAを運営する場合</li> </ul> |
|---|

ティーチングスクールは、第1期として2011年9月に97校が指定された。その後拡大され、2018/19年度現在、835校が指定されている<sup>18</sup>。ティーチングスクールは、その数を拡大するとともに、その機能も前述した3つの活動に焦点化され、機能の拡充整備も図られている。すなわち、教員養成や教員の職能開発の拠点であるとともに、NLE や LLE、SLE や National Leaders of Governance (NLG) などを通して、学校におけるリーダーシップ機能の開発及び学校への支援の拠点としての機能が期待されている<sup>19</sup>。

### (3) TSA の事例 —Transform Teaching School Alliance を事例として—

本稿では、ノッティンガムに設置されている Transform Teaching School Alliance (以下、TTSA と略す) を事例として取り上げる。TTSA は、TSA が導入された初期の段階から設置されたものであり、TSA の検証報告書においてもケーススタディとして取り上げられていることから事例として取り上げることとした<sup>20</sup>。

TTSA の幹事学校である Sneinton C of E (Aided) Primary School は150年以上の歴史を持つ英国国教会立の慈善団体立学校 (Voluntary Aided School) である。2002年に学校監査で最低の評価である special measure となったが、新しく着任した校長の下で2007年に good の評価となった。そして、2010年にノッティンガム市と関係の深い優秀な校長が、同校と Bulwell St Mary's の統括校長に着任した。この校長は優れた実践を集積して、開発を維持することが重要であると

植田みどり：イギリスにおける優秀な取組を活用した教育支援サービスの展開

いう考えを持っており、2010年教育白書で示されたティーチングスクールの構想に着目していた。そこで、この地域(Southwell と Nottingham)の教区(英国国教会)と地方当局が協力して、Sneinton C of E (Aided) Primary School を中心とした TSA を構想し、同校がティーチングスクールの認証を受けることを支援した。同校は2012年に認証され TTSA は設置された。当初は14校で発足した TTSA であるが、2018年現在、ノッティンガム市及びノッティンガムシャー、ダービー市及びダービーシャーの52校の学校(初等学校及び特別支援学校)が構成員となっている。

TTSA<sup>21</sup>では、教授学習( Teaching & Learning)、リーダーシップ( Leadership)、学校間支援( School to School Support)、初任者研修及び採用( Initial Teacher Training and Recruitment)の4つの領域において多様なプログラムを提供している。その内容は、参加者からのアンケートやフィードバック等を踏まえて毎年見直されている。2019/20年度は、初任者プログラム( Early Career Framework)、教授学習、リーダーシップ、コーチングと支援( Coaching & Support)の4つの項目に焦点化したプログラムを提供している。TTSA では2つのメンバーシップ(プレミアムメンバー( Premium member)と都度払いメンバー( Pay as You Go Membership))が用意されており、それぞれにおいて受けることができるプログラムが設定されている(表2、表3)。

表2 プレミアムメンバーへの提供プログラム(2019/20年度)

初任者プログラム	教授学習	リーダーシップ	コーチングと支援
新任教員への指導、育成、よい実践の模範を示す ・ School Direct (初任者研修) ・ 教員免許取得プログラム(研修会、在宅プログラムなどを含む) ・ RQT (Recently Qualified Teacher) Programme (注1)	教室での実践に活用し活性化する専門性、知識、創造 ・ 第6学年ネットワーク、 Nottingham & Derby ・ 英語科教科主任ネットワーク、職能開発デー、学級公開 ・ 算数教科主任ネットワーク、職能開発デー、学級公開、 Maths Hub (注2) プログラム ・ デジタルワークショップ、 iClassrooms ・ 教育課程開発ワークショップ ・ 要望に応じたオーダーメイドプログラム	学校全体へのリーダーシップの活性化と強化のためのツール、言語、実践 ・ 戦略デー ・ FED (注3) 全国サミット ・ 副校長及び教頭のネットワーク及び会議 ・ リーダーシップモジュール ・ 人事管理 ・ 困難な状況に関する座談会 ・ プレゼンスキル ・ リーダーシップに関する職能開発デー ・ 自律的 school 経営に関するリーダーシップ	資質能力の取得と強力な関係構築のための個人的及び専門的な支援 ・ 自校の教職のための LLE、SLE、LLG (Local Leaders of Governance) の提供 ・ 管理職候補者への全国資格 (National Qualifications) (注4) を10%オフで提供 ・ Liz Barratt-designed、マルチレベルコーチング ・ 校長のためのコーチング ・ 要望に応じた学校訪問サービス

(注1) 教員免許取得2～4年目程度の教員を対象とした研修プログラム。

(注2) 算数に関する優秀な学校等が中心となって全国的及び地域的なネットワークを構成することで、算数に関する専門性の向上や教授活動の支援を行うしくみ。イギリス全土に40カ所設置。

(注3) Future Engage Deliver。TTSA が提携するリーダーシッププログラム等を提供する企業。

(注4) ミドルリーダー養成 (National Professional Qualification for Middle Leadership, NPQML)、シニアリーダー養成 (National Professional Qualification for Senior Leadership, NPQSL)、校長養成 (National Professional Qualification for Headship, NPQH)、トップリーダー養成 (National Professional Qualification for Executive Leadership, NPQEL) を指す。

表3 都度払いメンバーへの提供プログラム (2019/20年度)

初任者プログラム	教授学習	リーダーシップ	コーチングと支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・School Direct (初任者研修)</li> <li>・教員免許取得プログラム(研修会、在宅プログラムなどを含む)</li> <li>・RQT (Recently Qualified Teacher Programme) (注1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第6学年ネットワーク、Nottingham &amp; Derby</li> <li>・英語科教科主任ネットワーク、職能開発デー、学級公開</li> <li>・算数教科主任ネットワーク、職能開発デー、学級公開</li> <li>・教育課程開発ワークショップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副校長及び教頭のネットワーク及び会議</li> <li>・リーダーシップモジュール</li> <li>・自律的学校経営に関するリーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マルチレベルコーチングプログラム</li> </ul>

(注1) 教員免許取得2～4年目程度の教員を対象とした研修プログラム

これらのプログラムを受けるに当たり、プレミアムメンバーは学校規模によって表4に示す金額で契約を結ぶのである。一方、都度払いメンバーは、プログラムごとに半日は75ポンド、終日は150ポンドの参加費を払うのである。

(表4) プレミアムメンバーの契約金

経費 (1校あたり)	小規模 (100人以下)	中規模 (100～300人)	大規模 (300人以上)
1年契約	850ポンド	2,200ポンド	2,800ポンド
2年契約	1,600ポンド	4,300ポンド	5,300ポンド

TTSAの活動の成果としては、第1に初任者研修及び採用を行うことで優秀な教員候補者が獲得できること、第2に継続的な職能開発研修(CPD)やリーダーシップ研修を行うことでミドルリーダー等のリーダー候補者育成につながっていること、第3に研究と開発活動を行うことでデータに基づいた教授学習改善の拠点づくりができていくことなどが指摘されている<sup>22</sup>。このような成果が見られた要因として、One-Stop Shop形式での教授学習への支援や協働的アプローチによるリーダーシップや教授学習への支援という「実践の協働体 (community of practice)」ができていくことと、TTSAに所属する校長たちは指摘している<sup>23</sup>。

またTTSAでは、各学校の改善のための能力開発を重視している。そのための動機付けや支援を行うことで、持続的な改善を促す協働体づくりをするために、各組織が有する優れた実践を提供し合って、共に持続的な改善を行っていくことを目指している。このようなことから、TTSAではTSAという仕組みを、各学校が有する優れた実践を集約し、パッケージ化して、各学校へ提供するためのプラットフォームとして機能させていることがわかる。

#### 4. 輸出商品としての教育サービスの展開

イギリスでは、前述したような国内における優れた取組を共有し合う仕組みづくりだけでなく、優れた取組を教育サービスという商品として国外に提供するという取組も政府主導で積極的に行

## 植田みどり：イギリスにおける優秀な取組を活用した教育支援サービスの展開

われている。この動きは、EU 離脱後のイギリスの貿易政策を視野に入れる中で進められてきた。

2016年に国際通産省（Department for International Trade, DFIT）が設置された。これは、イギリスとEU以外の国との間の貿易協定の締結と拡大、及び外国投資と輸出貿易の促進を担当する省である。教育サービスの輸出に関しては、同省内に設置されている教育担当チーム（Education Team）が中心となり、サービス提供者のニーズに基づく政府の活動の策定や、政府間協定の調整等の活動を検討し、政府全体で教育サービスの輸出について活動している。

国際通産省の設置に先立ち、政府は2013年に「国際的な教育：グローバルな成長と成功（International Education：Global Growth and Prosperity）」を発表し、政府と教育関係機関の連携により、グローバル市場でのアドバンテージを得ることを目指すこと、留学生拡大、児童生徒の多国籍化、教育情報機器を重点分野とすること、British Councilと連携しながら活動することなどの方針が示された。

そして2019年には、「国際的な教育の戦略：グローバルな可能性、グローバルな成長（International Education Strategy；global potential, global growth）」を発表し、グローバル化した教育市場の拡大への挑戦に、政府と産業界がパートナーシップを持って取り組むこと、知識、スキル、そしてイノベーションを先導するために、政府が一丸となって取り組むことなどが示された。そして、教育サービスの輸出においては、協働とパートナーシップを重視することも示された。

このようにイギリスでは、教育サービスの輸出は、経済政策及び貿易政策の中で位置付けられ、政府が一丸となって取り組んでいるところに特色がある。また教育サービスの内容も、これまでイギリスの強みであった語学教育（英語による）から職業訓練や情報教育産業へ、高等教育への留学生獲得から就学前教育や学校教育段階での児童生徒の獲得及び学校教育そのものを海外展開することへの転換を図っている点に特色がある。また、民間企業及び多様な組織を活用するために、政府の役割を、関係機関を結びつけること、情報提供すること、後押しすることなどの支援としている点において点にも特徴がある。このような流れの中で、イギリスではハード面だけでなく、知識やスキルといったソフト面でのコンテンツの輸出が拡大傾向にある<sup>24</sup>。

その具体的な例として、ロンドン大学のInstitute of Educationに設置されているLondon Centre for Leadership in Learningが提供しているIPCSL（International Professional Certificate for School Leadership）を紹介する<sup>25</sup>。London Centre for Leadership in Learningは、研究と理論を基盤にして政策形成と実践の改善に寄与することを目的として設置されたセンターである。修士課程と博士課程を有しながら、管理職研修、国内外の学校及び政府機関等と連携した実践研究やコンサルティングを行っている<sup>26</sup>。

IPCSLは、対象国及び対象校等（海外の教育省、NGO、学校、学校グループなど）のニーズに合わせて管理職研修プログラムを作成し、提供し、その成果の評価までを一括して行っている。研修方法及び枠組みはInstitute of Educationが作成したもの（モジュール形式、学校ベースの実



実践研究、オンライン学習、最終評価というプロセス)を用いながら、そこに盛り込まれる内容は各国及び各学校等によりカスタマイズしていくという方法で行われる。プログラム受講後の評価も Institute of Education が作成する共通した枠組みで行われる。使用する教材等は、英語だけでなく、現地の言語でも作成する。一人あたり3万ポンド(年間)の受講料が必要である。

## 5. 考察—イギリスにおける「学校改革パッケージ」の展開における特徴

TSAの実践を通して示したように、イギリスでは、優秀な取組を教育サービスの商品として集約し、「学校改革パッケージ」として提供し、各学校の教育改善を支援する枠組みを整備し、普及してきている。

そのことを可能にしている基盤としては、第1に、優秀な取組であることを認定する仕組みがあることである。優秀な学校であることを評価する Ofsted の学校監査や、優秀な学校管理職を認定する NLE や LLE、SLE という制度がある。このように、優秀な取組であることを認定する仕組みがあることにより、優秀な取組をパッケージ化して普及することが可能である。

第2に、優秀な学校をつくり、維持するための優秀なスクールリーダーを育成する仕組みがあることである。イギリスでは2000年の全国リーダーシップカレッジの設置以降、学校管理職のリーダーシップモデルの開発、そしてその研究に基づく育成プログラムの普及に取り組んできた。イギリスでは慢性的な管理職不足が続き、管理職になる人材を発掘し、育成していくことが必要不可欠である。そのために、優秀な候補者を発見し、育成していく仕組みとして NPQML、NPQSL、MPQH、NPQEL といった管理職を段階的に育成するプログラムを整備している。専門職の学習共同体(Professional Learning Community, PLS)の研究<sup>27</sup>においても、校長等のリーダーシップの重要性が指摘されており、その点からも、イギリスにおいて学校内及び複数の学校群をリードできる学校管理職を育成している点は、持続可能な学校改革を進める上で重要な意味を持つと言える。しかもイギリスではこのような優れたリーダーシップを有した優秀な管理職が、自らの優秀な取組をパッケージ化して普及し、他校の学校改善を支援し、促進させる仕組みとしての TSA 等のネットワーク型の仕組みも併せて整備されている点は注目されることである。

第3に、「学校改革パッケージ」をコーディネートする地方当局の役割が明確化されていることである。2010年教育白書においてコンソーシアム等のネットワーク型の学校経営の仕組みが提唱され、それをコーディネートする地方当局の役割が明示された。学校改善に取り組む主体は学校である。その当事者としての学校が相互に連携し、協働して改善に取り組むための仕組みを地方当局がコーディネートし、各学校の改善とともに、地域全体の改善に取り組む仕組みとしてネットワーク型の学校経営システムを推進することが目指されているのである。その手段として優秀な取組をパッケージ化し、それを普及していく基盤としての学校間ネットワークの仕組みは有効である。

本稿で整理したように、イギリスでは1980年代以降のLMS等による自律的学校経営や学校監査

等によるアカウントビリティを追求する教育改革の中で、学校が自己責任に基づく学校経営の主体として発展してきたが、学校同士の関係は競争的關係となった。そしてその結果としての教育格差是正を図るために、自己改善型学校システムや学校主導型学校システム等の理念に基づいて、学校が主体となったネットワーク型の学校改善支援の仕組みを 2000 年代に入って整備してきている。そしてその仕組みの中で、学校改善を促進させる手段として優れた実践を「学校改革パッケージ」として集約し、それを普及していく場として、TSA のようなネットワーク型の学校経営システムを整備しているのである。

労働党政権下では、そのような「学校改革パッケージ」を集約し、普及する役割は地方当局に期待されていた。しかし 2010 年以降の連立政権及び保守党政権下では、その役割は、本稿で取り上げた TSA や、複数の学校が 1 つの優秀な学校の下で学校経営面におけるネットワークを組むマルチアカデミートラスト (Multi-Academy Trust, MAT) 等の新たな学校経営システムも担っている。すなわち、「学校改革パッケージ」を集約し、普及する役割は、学校 (あるいは学校群) も担うこととなっているのである。

このことは、これまでの単体の学校で学校経営を行い、学校改善を行うのではなく、優秀な学校を核とした学校群を構成し、それらの中で、パッケージ化された優秀な取組を共有し合うことで、より経済的にかつ効率的に学校改革が進むというプラスの側面がある。その一方で、パッケージ化され、共通化された活動を行うことにより、各学校のアイデンティティや自律性は縮小されるという面もある。共通化と個別化のバランスをいかにとりながら、学校の、ひいては地域及び国全体の教育水準向上をいかに実現させるのかという点を今後考える必要がある。

## 参考文献

- DfE, *Teaching school application guidance cohort 12*, April 2018.
- DfE, *Teaching school eligibility criteria cohort 12*, April 2018.
- DfE, *UK revenue from education related exports and transnational education activity 2010-2014 : Research Report*, July 2017.
- HM Government, *International Education: Global Growth and Prosperity*, July 2013.
- HM Government, *International Education Strategy: global potential, global growth*, March 2019.
- NCSL, *The importance of teaching and the role of system leadership*, 2011.
- NCSL, *How teaching schools are already starting to make a difference*, April 2012.
- NCSL, *How teaching schools are making a difference: part 2*, Spring 2013.
- NCTL, *The teaching schools evaluation*, March 2014.
- NCTL, *Teaching schools : the school perspective*, March 2015.
- NCTL, *Teaching Schools Evaluation, Final Report*, December 2015.

NCTL, *Teaching Schools Evaluation, Case Study Reports*, June 2016.

Peter Early, *Exploring the School Leadership Landscape*, Bloomsbury, 2013.

Peter Earley, Toby Greany, *School Leadership and Education System Reform*, Bloomsbury, 2017.

## 注

- <sup>1</sup> 2001年に監査対象の拡大に伴い、名称が「Office for Standards in Education, Children's Services and Skills」に改称され、現在に至る。
- <sup>2</sup> 地方当局の役割として、支援とプレッシャーの機能による学校改善支援という中間層としての役割が明確化され、その機能を全国的に強化するために学校改善支援を行う専門家である学校改善パートナー (School Improvement Partners, SIPs) が国の事業として全国的に配置された (植田みどり「地方教育行政における指導行政の在り方—イギリスのSIPs (School Improvement Partners) を通して—」『日本教育行政学会年報』第39号、2013年、80-96頁)。
- <sup>3</sup> 例えば、Excellence in Citiesがある。これは、1999年に導入されたもので、都市部等における学校の教授学習や生徒指導、リーダーシップの改善を促進させることを目的に、国が予算を投入して、学校が複数の学校と協働的に取り組むための事業である。
- <sup>4</sup> David Hopkins, *The Emergence of System Leadership*, NCSL, 2009, p. 2.
- <sup>5</sup> 設置当初は、準政府機関 (Non-Departmental Public Body、所管省の一部でなく、日常業務の遂行には政府の指揮、監督を受けない。職員は非公務員) として設置された。2013年に Teaching Agency と統合して、エージェンシー (executive agency、所管省の一部として特定の行政サービスを提供。職員は公務員) としての National College for Teaching Leadership (NCTL) に改編された。その後2018年4月に教育省内のエージェンシーとしての Teaching Regulation Agency に改編され現在に至っている。
- <sup>6</sup> システムリーダーシップについては、Michael Fullan の *System Thinking* (Michael Fullan, *System Thinking in Action : Moving beyond the Standards Plateau*, DfE Innovation Unit / NCSL, 2004、Michael Fullan, *Leadership and Sustainability : System Thinkers in Action*, SAGE Publication, 2005 など) や David Hopkins の *System Leader* (David Hopkins and Rob Higham, *System Leadership : mapping the landscape*, *School Leadership in Management*, Vol. 27 No. 2, April 2007, pp. 147-166、David Hopkins, *The Emergence of System Leadership*, NCSL, 2009 など) の研究がある。
- <sup>7</sup> ここではシステムリーダーを「個々の組織の内外部で働くリーダーで、自己の及び他の組織の改善についてシステムとして提供できる最高のリソースを共有し、提供することができること、そしてすべての子ども及び若者の人生と人生のチャンスにより影響をもたらすための思考と政策と実践に影響を与える役割を担う人物」と定義する (Robert Hill, *The importance of teaching and the role of system leadership*, NCSL, 2011, p. 3)。
- <sup>8</sup> DfE, *The Importance of Teaching*, 2010, pp. 51-65.
- <sup>9</sup> 次の4つの報告書を取りまとめ、自己改善型学校システムについて理論的に整理した。
  - *Creating a self-improving school system*, September 2010.
  - *Leading a self-improving school system*, September 2011.
  - *A self-improving school system in international context*, January 2012.
  - *A self-improving school system : towards maturity*, October 2012.

- <sup>10</sup> Peter Earley, *Exploring the School Leadership : Changing Demands, Changing Realities*, Bloomsbury, 2013, p.159.
- <sup>11</sup> 2016年教育白書において、5分の4の児童は水準に達しているが5分の1の児童はまだ達していないなどの課題があり、その課題解決のための能力に自治体及び学校間の差があることが問題であると指摘し、すべての子どもがどこでも卓越した教育を受けられるようにするための7つの方策を提言した (DfE, *Educational Excellence Everywhere*, March 2016, p. 6)。
- <sup>12</sup> 2010年教育白書の第2章の教授とリーダーシップ、第7章の学校改善の項目において、具体的な取組として提示されている。
- <sup>13</sup> Teaching Hospital とは、医学校や大学が、教育、研修、診療を行いながら、次世代の医療スタッフ、看護師等を育成する取組である
- <sup>14</sup> ロンドンチャレンジとは2003年～2011年にかけてロンドン市内 (Tower Hamlet, Newham, Lewisham, Hacknry, Westminster が重点地域) の中等学校を対象に、教育成果が上がっていない学校の教育水準向上、ロンドン市内の児童生徒の学力のギャップの克服、よい学校 (outstanding や good の評価の学校) の育成を目的に実施されたものである。具体的には、専門性がある優秀な人材をアドバイザーとして任命して学校のニーズに応じた支援を提供したり、コンサルティングサービスを提供するなどを行うことで、各学校の改善が目指された。この取組は2008年からは初等学校にも拡大された。事業の検証結果から、外部のコンサルタントによる支援、協働的な取組、リーダーシップセンター、専門家による助言サービスなどが有効であったと指摘されている (Ofsted, *Improvements in London Schools 2000-06*, 2006)。
- <sup>15</sup> DfE, *Evaluation of the City Challenge programme*, 2012.
- <sup>16</sup> David Hopkins, *Creating the Self-Improving School System*, NCTL, July 2010, p.18.
- <sup>17</sup> スクールリーダーシップカレッジ (NCTL) とノッティンガム大学が共同で検証を行った。その内容を、NCTL, *The teaching schools evaluation : Emerging Issues from the Early Development of Case Study Teaching School Alliances*, April 2014及びNCTL, *Teaching Schools Evaluation Final Report*, December 2015として公表した。
- <sup>18</sup> <https://tsCouncil.org.uk/> (2020年2月1日確認)。
- <sup>19</sup> 2020年2月から、6カ所のティーチングスクール拠点 (Teaching School Hubs) を設置し、拠点校を中心として、200～300校でネットワークを構成し、相互に学校管理職や学校理事が支援し合い、学び合うことで学校改善を促進させることを目的とした取組 (<https://www.gov.uk/government/news/struggling-schools-set-for-specialist-support>) (2020年4月4日確認)。
- <sup>20</sup> NCTL, *Teaching Schools Evaluation Case Study Reports*, June 2016, pp.416-451. ティーチングスクールのインパクトを検証するために全国18カ所のTSAを検証した報告書である。TTSAはその事例の1つとして取り上げられている。
- <sup>21</sup> TTSAのプログラム内容等についてはTTSAのホームページに掲載の内容を基に記述する (<http://www.transformteachingschool.co.uk/membership-2/>) (2020年4月20日確認)。
- <sup>22</sup> NCTL, *Teaching Schools Evaluation Case Study Reports*, June 2016, pp.438-442.
- <sup>23</sup> 前掲書, pp.446.
- <sup>24</sup> 2011年から2016年における輸出額の割合を比較すると、英語教育訓練 (11%→8%)、継続教育 (7%→1.5%) が減少しているのに対し、高等教育 (61%→67%)、教育サービス (9%→9.5%)、児童生徒の多国籍化 (TNE) (8%→9.5%)、学校教育 (4%→4.5%) は増加している (HM Government, *International education infographics: why the sector is important to the UK economy*, July 2013, HM Government, *International Education Strategy : global*

---

*potential*, global growth, March 2019)。

- <sup>25</sup> <https://www.ucl.ac.uk/ioe/departments-and-centres/centres/london-centre-leadership-learning/international-professional-certificate-school-development> (2020年2月1日確認)。
- <sup>26</sup> アルメニア (Leadership Development Programme, AyB Foudation)、エストニア (Early career head teachers study visit, Foundation Innove)、中国 (Leadership development programme, Bright Scholar Education Group)、ミャンマー (British Council Myanmar High Education Project)、南東アジア (Alice Smith School、マレーシア)、オランダ (British International School) において事業を展開している。
- <sup>27</sup> 福嶋真治、佐々木織恵、大庭梓、栗田晃宏「専門職の学習共同体 (PLC) の構成要因に関する検討」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学論叢』第37号、2017年、109-132頁に、これまでの主要な国内外のPLC関係の研究を分析し、その構成要素の特徴を整理している。