

ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップ開発の動向

末松裕基*

(平成23年9月30日受付；平成23年11月11日受理)

要 旨

本研究は、多様な社会・文化背景がある一方で、ヨーロッパ全体である程度共通した内容を模索しているスクールリーダーシップ開発の動向を考察することで、今後の日本のあり方に示唆を得ようとするものである。具体的には、ヨーロッパにおいて、スクールリーダーシップ開発を先導してきたイギリスの動向を検討した上で、ヨーロッパ、EUを分析し、その開発の視点を考察していく。日本でも学校の自律性確立に向けて、スクールリーダーシップのあり方が模索されている。しかし、スクールリーダーシップは、各国の事情や教育組織の文脈にもとづいて開発されることが重要で、専門職基準やそれに基づく養成・研修にどのような視点が必要かは、更なる検討が求められる。

スクールリーダーシップ開発に関わって、ヨーロッパ各国でそれが重要視された背景を分析し、政府の関与の仕方、専門職基準のあり方、キャリア・ラダーの特徴などを検討する。また開発上の課題について、各国の学校経営改革との関係を確認し、個別の文脈の分析の重要性を述べる。その上で、リーダーシップ開発のあり方を中央集権一分権、政治的―専門的パワーバランスの視点から考察する。

また2000年代以降の欧州統合下におけるスクールリーダーシップ開発の動向について、EUにおけるスクールリーダーシップのヨーロッパ化をめぐる過程を検討する。そこから専門職としてのスクールリーダーシップ開発のあり方と可能性について言及する。

KEY WORDS

スクールリーダーシップ開発 development of school leadership, スクールリーダーシップのヨーロッパ化 Europeanisation of school leadership, ヨーロッパ Europe, 欧州連合 EU, イギリス UK (England & Scotland)

1 本研究の目的と問題の所在

日本でも学校の自律性確立に向けて、スクールリーダーシップのあり方が模索されている。日本教育経営学会により公表された『校長の専門職基準 [2009年版]』¹を始め、スクールリーダーの資格・養成・研修が議論されてきた²。しかし、スクールリーダーシップは、各国の事情や教育組織の文脈にもとづいて開発されることが重要で、専門職基準やそれに基づく養成・研修にどのような視点が必要かは、更なる検討が求められる。本研究では、多様な社会・文化背景がある一方で、ヨーロッパ全体である程度共通した内容を模索しているスクールリーダーシップ開発の動向を考察することで、今後の日本のあり方に示唆を得ようとするものである。尚、スクールリーダー並びにスクールリーダーシップは、本来、学校関係者を広く含むものであるが、本研究では議論を容易にするために、便宜的に校長職に限定する。ヨーロッパでのスクールリーダーシップ開発を先導してきたイギリスの動向を検討した上で、ヨーロッパ、EUを分析し、その開発の視点を考察していく。

2 イギリスにおけるスクールリーダーシップ開発の動向

2.1 イングランド

2.1.1 校長職をめぐる動向

イングランドでは、教育水準向上施策に伴う学校裁量権の拡大後、校長の役割が重視され様々な施策が整えられてきた(表1)。1995年から政府は、校長の専門職基準開発の検討に入る。1997年に全国校長専門職資格(National Professional Qualification for Headship: NPQH)が開発・設定され、NPQHに基づいた新任校長及び現職校長対象の研修が開始される。

NPQHの開発・実施は、非政府系公的機関の教員研修機構(Teacher Training Agency: TTA)³と全国スクールリー

*学校教育学系

ダーシップ・カレッジ（National College for School Leadership: NCSL）が、政府より委任を受け責任を負っている。2004年にNPQHが校長職就任の要件となり、近年は「Be a headプログラム」など、NPQH取得後の校長へのサポートも充実してきている。また校長をめぐる施策は多様化・個別化もされてきており、2003年からはロンドンなど都市部・困難校の再建を図るために、ロンドン・リーダーシップ戦略（London Leadership Strategy）が導入された。同戦略は、主に校長を対象に優秀なリーダーを全国教育リーダー（National Leaders of Education）として認定するので、2012年までに500名の認定が目指されている。またNCSLの地方教育リーダー（Local Leaders of Education）プログラムとも連動している⁴。

表1 1990年代半ば以降のイングランドの校長に関する施策

1995	教育雇用省（Department for Education and Employment: DfEE）が全国校長専門職資格（National Professional Qualification for Headship: NPQH）導入の方針を提示
1997	教員研修機構（Teacher Training Agency: TTA）がNPQHを設定 同基準に基づいた新任校長研修（The Leadership and Management Programme for New Headteachers: HEADLAMP）と現職校長研修（The Leadership Programme for Serving Headteachers: LPSH）を開始
2000	全国スクールリーダーシップ・カレッジ（National College for School Leadership: NCSL）創設 NPQH, HEADLAMP, LPSH運営の一括担当を開始
2003	ロンドンなど都市部・困難校再建に向けたロンドン・リーダーシップ戦略（London Leadership Strategy）を導入
2004	NPQHを校長職就任の資格要件へ

2.1.2 全国スクールリーダーシップ・カレッジの役割と課題

イングランドのスクールリーダーシップ開発は、大きく3つの時期に分類されている⁵。①1960年代後期～70年代においては、スクールリーダーの職務遂行の支援のために、地方教育当局（LEA）と勅任視学局（HMI）によって実践的コースが運営される。またいくつかの大学において、教育経営に関する修士課程が運営される。②80年代以降は、83年に学校経営研修全国開発センター（National Development Center for School Management Training）が設置されるなど、スクールリーダーシップの一層の水準が追求される。1988年教育改革法以降は、多くの大学によってリーダーシップ・経営に関するプログラムが開発される。90年代には先にも見たTTAが94年に設置され、97年にNPQHが設定される。その際、政府は、NPQHに関わるプログラムを各大学のプログラムと関連付けないとの決定をしている。この時期には、2つの校長の専門職団体が、研修の開発・実施に積極的に関わり、イギリス教育経営学会（British Educational Leadership, Management and Administration Society: BELMAS）によっても関連する情報や研究の発信、ネットワーク構築への貢献がなされた。③2000年にNCSLが開設され、年1億ポンドの政府予算が付けられるなど、スクールリーダーシップの開発と研究が精力的に行われる。NCSLではeラーニングを活用し、スクールリーダーの経験に対する省察を通じた実践と学習に焦点が当てられている。

2000年開設のNCSLは、スクールリーダーの質と供給に責任を負っている。「リーダーシップ開発枠組み（Leadership Development Framework）」により、スクールリーダーの全キャリアに渡るプログラムとスタンダードを提供し、任用前、任用時、任用後の研修を担う。NCSLでは、スクールリーダーシップの5つのキャリア・ラダーを準備している（表2）。①創発的リーダーシップ：教師のリーダーシップを対象としたもので、マネジメントとリーダーシップの責任を担い始め、校長になりたいという意識を形成する段階、②確立したリーダーシップ：校長を目指さない副校長、校長補佐を対象とし、経験豊かなリーダーであるが、指導的立場を追求するつもりのない者、③指導的立場への入口：トップマネジメントに向けた準備とマネジメント・チームへの参加、④シニアリーダーシップ：スクールリーダーとしての役割を成熟させ、経験を広げ、技能を最新のものにする段階、⑤コンサルタント・リーダーシップ：有能で経験豊かなリーダーが、研修、メンタリング、査察等によって還元ができる段階で、2008年までに68名が認定され、困難校の学校改善支援が期待されている⁶。

表2 イングランドのスクールリーダーシップの5つのキャリア・ラダー

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ①創発的リーダーシップ：教師 ②確立したリーダーシップ：校長を目指さない副校長，校長補佐 ③指導的立場への入口：シニア教員への準備 ④シニアリーダーシップ：成熟と最新のスキル ⑤コンサルタント・リーダーシップ：研修等による還元 |
|---|

NCSLは、2008年時点で47%のスクールリーダー育成に関わっており、スクールリーダーシップ研究の最も大きな後援機関である。その有効性も確認される一方で、NCSLのあり方に対しては、少なからず問題点も指摘され批判を受けている。たとえば、特にNPQHという独占（モノポリー）のせいで、イングランドのスクールリーダーシップ開発が、NCSLによって不健全な支配の状態にあることが指摘されている。更に、質と深度を犠牲にして規模が優先されることで、実践家は研究や理論には限定的にしか従事できておらず、教育におけるリーダーシップ・経営に関する修士号を取得している者もほとんどいないことなどが問題視されている⁷。その他、分権化という名を借りた中央集権化であることや⁸、NCSLでは、政策に都合の悪い内容がほとんど排除されていることなども指摘されている⁹。

2.2 スコットランド

イングランドとは異なり、スコットランド自治政府が、スコットランド校長専門職基準（Standard for Headship in Scotland）の開発に責任を負い、その達成のためにスコットランド校長専門職資格（Scottish Qualification for Headship）を設定している。2001年に『21世紀の教職（A Teaching for the 21st Century）』によって、校長、副校長、主任の中核的な仕事と責任が定義され、給与と手当の明確化、リーダーシップ分散の導入を図っている。2003年には、スクールリーダーシップ育成の新たな枠組みが作成され、①プロジェクト、②チーム、③学校、④戦略的の4つのレベルのリーダーシップが想定されている¹⁰。

2.3 イギリスに見るスクールリーダーシップ開発の視点

イギリスの場合は、スクールリーダーシップは校長職だけでなくミドルも含み¹¹、スクールリーダーシップへのキャリア・ラダーの視点は参考になる。ただし、イギリスのミドルの独自性もそれほど明確ではない。また専門職基準を考えた場合、①国策としての基準開発と②その定着のさせ方が特徴的であり、「基準の開発過程の研究」と「研修等の定着過程の研究」が必要である。NPQHの地方研修は、メンター制度とネット学習にかなりの比重があるため、NCSLの関与と、基幹大学のノッティンガム大学や各大学によるNPQHに基づく養成プログラムへの関わり方の検討も必要である。

その他、イギリスのスクールリーダーシップをめぐる議論では、MBAや修士、博士を有することがスクールリーダーシップに非常に役立つとの指摘もあり、教育・学校以外の経営・リーダーシップの活用も提案されている。教育組織独自のリーダーシップ論の否定については、健康サービスと類似比較され、教員でない経営者（no-teacher chief executives）と専門職の指導者としての校長（headteachers as leading professionals）を正式に分離することなどが主張されてきた¹²。一方で、「もちろん、経営的関心と教育上の問題のそのような分離（separation between management concerns and educational issues）を支持する人たちもいる。しかしながら、そのような分離が専門性を高めたり、財政的配慮を度外視した治療決定を容易にしたと主張する者は、イギリスの国民保健サービス・トラスト病院やニュージーランドの王立保健機構の医師の中にほとんどいない¹³と批判されてきた。またイギリスで、教育一福祉の融合が模索されていることを踏まえると、学校教育という観点からのみではないスクールリーダー育成の検討も視野に入れていく必要もあると言える。

3 ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップ開発の動向

3.1 スクールリーダーシップ開発の課題—学校経営改革の多様性

ヨーロッパでは、1993年の欧州連合（EU）創設以降、ヨーロッパ・コミュニティやヨーロッパ・アイデンティティ確立に向けて教育が重視されてきた。政治、経済、法、システムをはじめ、言語、民族、文化、歴史的背景の多様性から、共通の内容・目標を探ることは大きな困難を伴うともされてきた。一方で、OECDによるPISAやIEAのTIMSSを受けて、教育水準向上が各国の課題となる。

OECDの2001年と2004年の国際会議では、教育システムが急速に変化する社会のニーズに対応するためには、スクールリーダーシップの役割が重要となることが強調された。2006年には、22の国・地域によってスクールリーダーシップ改善（Improving School Leadership: ISL）プロジェクトが開始され、ヨーロッパ18カ国が参加した¹⁴。レポート報告・知識共有が行われており、プロジェクトは、教授・学習改善に向けたスクールリーダーシップ政策の策定・実施の支援となる情報・分析を、政策作成者に提供することをねらいとしている。これらプロジェクトは、一連の学校効果性研究に基づき、スクールリーダーシップが教育改革の成果の鍵となることを前提としている。

ISLのような国際的プロジェクトは、個々の国のスクールリーダーシップ開発へのアプローチの仕方に影響を与え、標準化を招くことにもなると言える。一方で、リーダーシップ開発は、各国の教育改革のあり方や学校経営改革のあり方と密接に関わっている。たとえば、ヨーロッパにおける4つの地域、①イングランド、②スカンジナビア（デンマーク、ノルウェー、スウェーデン）、③ドイツ語圏（ドイツ、オーストリア、スイス）、④東ヨーロッパ（チェコ、ハンガリー）を対象にして、各国の学校経営改革の特徴が分析されている（表3）。大きく準市場化、NPM、官僚的統制、専門的統制、自己評価（専門家のアカウンタビリティを強化するためのもの）の視点から、各国のシステムや改革の状況が分類されている。準市場化とNPMの傾向は重なる部分が多く、また専門的統制は自己評価を包含する場合もある。

各国の特徴を見ると、たとえばイングランドでは教育改革で中央統制が強いことや、一方で専門家の影響力も大きいことが分かる。またハンガリーは市場的な改革の傾向が強い中で、専門家による改善志向も強いにも関わらず、専門的統制のための制度やシステムが十分に整備されていないことも分かる。スイスなどは、急激な改革はそれほど見られないが、官僚的統制と専門的統制が拮抗していることも分かる。

これらを踏まえると、スクールリーダーに求められる力量やそのための研修は多様である必要があり、その開発の方法は、個別の文脈にかなり依存してくることが分かる。逆に、特定の国のスクールリーダーシップ開発のシステム・制度を分析するためには、学校経営改革の傾向など個別の文脈の分析が欠かせないとも言える。

表3 ヨーロッパ各国の学校経営改革の多様性

		デンマーク	ノルウェー	スウェーデン	イングランド	スイス ⁱ	ドイツ	オーストリア	チェコ	ハンガリー
準市場化	学校間競争	△	× ⁱⁱ	△	○	×	△	△	△	○
	学校選択	△	×	○	○	×	△	△	△	○
	学校順位表	×	×	×	○	×	×	×	×	△
NPM	分権化	○	○	○	○	△	△	△	○	○
	民営化	△	×	△	○	×	×	×	×	○
	外部委託	×	×	×	△	△	×	×	△	△
	出口規制	○	○	○	○	△	△	△	△	△
	経済的賞罰	×	×	×	○	×	×	×	×	×
官僚的統制	入口規制	×	×	×	×	○	○	○	○	×
	官僚制	○	○	○	○	○	○	○	○	×
	規制主義	△	△	△	△	○	△	△	△	△
専門的統制	SBM	△	△	○	○	○	△	△	△	△
	専門職基準	進行中	×	×	○	○	進行中	×	×	×
	専門的モニタリング・アカウンタビリティ	△	△	△	○	進行中	△	進行中	進行中	△
	政府の教員養成・教職統制	△ ⁱⁱⁱ	△ ^{iv}	○	○	○	○	○	○	△ ^v
自己評価	改善志向	○	○	○	○	△	○	○	○	○
	アカウンタビリティ志向	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	経済志向	×	×	×	○	×	×	×	×	×

i. 義務教育。後期中等教育では、学校間競争、学校選択、NPMの傾向が見られる。

ii. 郡によっては、後期中等教育で競争が見られる。

iii, iv. 教員のみ。スクールリーダーには無し。

v. 教員のみ。スクールリーダーは、2015年より資格が必要となる。

(出所) : Møller, J. & Schratz, M., Leadership Development in Europe, in Lumby, J., Crow, G. & Pashiardis, P. (eds), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, 2008, Routledge, pp. 349-350を参考に筆者作成。

3.2 スクールリーダーシップ開発の動向

ヨーロッパのスクールリーダーシップ開発は非常に多様性があるが、一方で、多くの国においてスクールリーダーの専門職化の動向など質向上への公的要求が強くなってきている。スクールリーダーの専門職化は、その職の地位等にも関わる問題であり、専門職団体の存在なども関係する。しかしながら、ヨーロッパのスクールリーダー養成では、候補者に対する大学の正規課程での養成が重視されない実態や、教員とスクールリーダーが同一の労働組合に加入していることも一般的であったりする。

表4は、OECDのISLプロジェクトへのヨーロッパ参加国のスクールリーダー専門職化の実態を比較したものである¹⁵。オーストリア、チェコ、ハンガリー、フィンランド、スロベニア、スペインは、教員とスクールリーダーが共に加入する組合・専門職団体はあるが、スクールリーダーのみの専門職団体を有していない。スクールリーダーへの任用前研修については、イングランドとスコットランドだけがそれを求めている。ノルウェーやオランダは、スクールリーダーに対して教員養成・教職経験や他の公的資格を必要とはしていない。

ISLプロジェクト・ヨーロッパ参加国のほとんどでは分権改革がなされているが、政治的パワーと専門的パワーのバランスがスクールリーダーシップ開発のあり方を大きく左右している。図1はスクールリーダーシップ開発をめぐる、X軸は政治的-専門的パワーバランスを、Y軸はその開発のあり方が、中央集権的か分権的であるかを表している。第一象限は、政治家が影響力を持つ中央集権型で①官僚的統治であり、第二象限は、研究者等が影響力を持つ中央集権型で②専門的統治。第三象限は、教員など教育専門職による分権型で③専門職自治を、第四象限は、地方の政治家や利害関係者が影響力を持つ分権型で④利害関係者統治を表す。

スクールリーダーシップをめぐるスタンダードの開発者、研修提供者、実施主体、プログラム開発担当、責任者などは、国によって様々である。政府や関係当局が主導する形や、大学と地方の提携や、自治体、現場が主導する場合もある。それらスクールリーダーシップ開発のタイプを踏まえると、スクールリーダーシップの概念化やどのような開発のあり方がよいかは論争的であることが分かる。また先に見た各国の学校経営改革の動向も踏まえると、より高度で複雑な分析が求められることにもなる。

表4 OECDスクールリーダーシップ改善プロジェクト・ヨーロッパ参加国のスクールリーダー専門職化の比較

	スクールリーダー及び教員の組合・専門職団体		スクールリーダーの任用資格/任用前研修の規定			
	教員及びスクールリーダー	スクールリーダーのみ	任用前研修	教員養成及び教職経験	登用後就任前研修	資格要件無し
デンマーク	○	○	×	○	×	×
ノルウェー	○	○	×	×	×	○
スウェーデン	○	○	×	×	○	×
オーストリア	○	×	×	×	○	×
ドイツ	○	○	×	○	△	×
スイス	○	○	×	○	○	×
チェコ	○	×	×	○	○	×
ハンガリー	○	×	×	○	△	×
イングランド	○	○	○	×	○	×
スコットランド	○	○	○	×	○	×
フィンランド	○	×	×	×	○	×
ベルギー (フランデレン)	○	○	×	○	×	×
フランス	○	○	×	×	○	×
アイルランド	○	○	×	○	×	×
オランダ	○	○	×	×	×	○
スロベニア	○	×	×	×	○	×
スペイン	○	×	×	×	○	×

(出所) : Møller, J. & Schratz, M., Leadership Development in Europe, in Lumby, J., Crow, G. & Pashiardis, P. (eds), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, 2008, Routledge, p. 352を参考に著者作成。

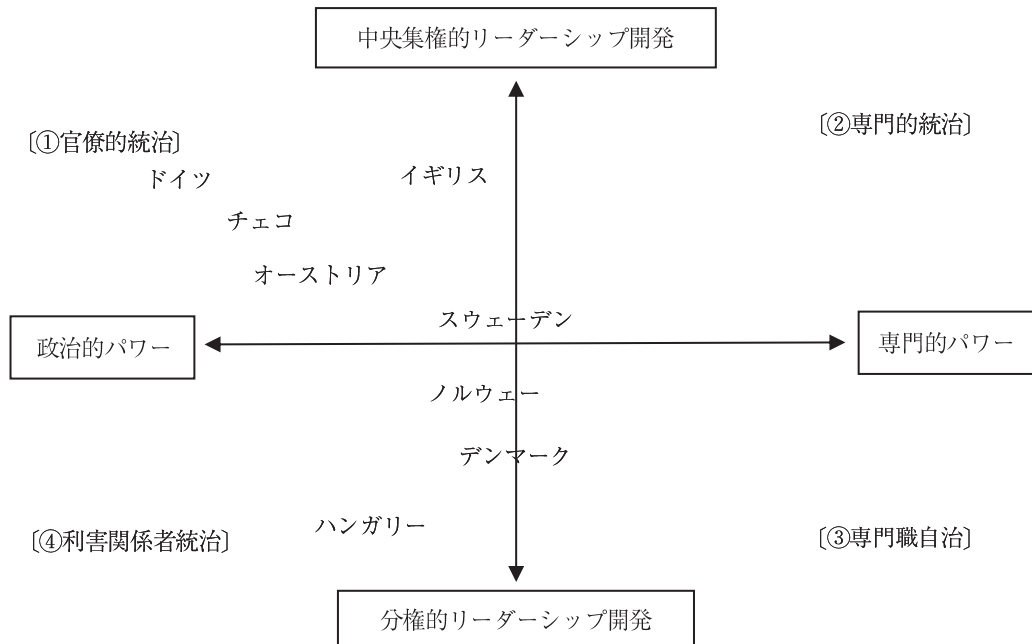


図1 ヨーロッパのスクールリーダーシップ開発の4モデル

(出所) : Møller, J. & Schratz, M., Leadership Development in Europe, in Lumby, J., Crow, G. & Pashiardis, P. (eds), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, 2008, Routledge, p. 360を参考に著者作成。

スクールリーダーシップ開発において、イギリスは中央集権的ではあるものの、政治的—専門的パワーバランスが拮抗している。ハンガリーは分権的ではあるが、教育専門職に委ねられている訳ではなく、学校をめぐる様々な利害関係者がその開発に関わっていることが分かる。これらを見ていくと、専門職基準の存在の有無だけでなく、研修の開発・実施も含めた実際の開発過程や、そもそも専門職基準がどのような思惑や背景で設置され使われているかなどのパワーバランスの検討が、スクールリーダーシップ開発の視点として重要になることが分かる。

4 EUにおけるスクールリーダーシップ開発の動向

4.1 スクールリーダーシップの重要性の認識

2000年代以降において、欧州統合下では標準的な教育システムはできるだけ避けられる一方、スクールリーダーシップについては独立した問題として、各国の文脈に配慮しつつ国を超えたシステムが模索されている。特に①リーダーシップ開発プログラム、②教育におけるリーダーシップに関する共通理解が課題となっている。

2007年には「PISAからLISAへ (“From PISA to LISA)”」と表現されるなど、スクールリーダーの生徒の学業到達度へのインパクトについて、ヨーロッパ7カ国が国際比較による評価を実施している。LISAとはLeadership Improvement for Student Achievementの略で、そのプロジェクトにはEUの機関 (the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) の資金が用いられている。

2009年にはEU教育大臣会議で、スクールリーダーシップの重要性が確認された¹⁶。2010年に欧州委員会 (European Commission) で、ヨーロッパ・スクールリーダーシップ政策ネットワーク (European Policy Network on School Leadership) が提案要求される。具体的には、スクールリーダーの養成・選抜・教育・研修の改善が期待され、スクールリーダー政策開発の関係者である政策作成者、実践家、研究者、利害関係者間の、例えば同業者による学習、研究、分析を通じた超国家的交流や協力の重要性が確認された。EUの資金によってスクールリーダーの登用・養成・システムの国際比較調査研究もなされ始め¹⁷、その注目の度合いがうかがえる。

4.2 スクールリーダーシップのヨーロッパ化

4.2.1 EUにおけるヨーロッパ化と裁量的政策調整

「ヨーロッパ化 (Europeanisation)」という言葉は1990年代から広く使用されているが、単一の意味を与えることは極めて難しい。簡潔に定義すると、欧州統合下において生じる自国内の変化とされている。現在、EUは「裁量的政策調整 (Open Method of Coordination: OMC)」という統治によって教育政策を扱っている。加盟国はEUによる政策を受動的に受け取るだけでなく、各国の優先事項に適するように政策を選択的に採用することが求められる。各国が依然として影響力を有す教育領域においては、特にこの考えが重視されている。OMCは、表5の方法を取る場合が多い¹⁸。

表5 EUの裁量的政策調整の特徴

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン ・ベンチマーキングと優れた実践の共有 ・指標 ・反復的プロセス ・加盟国各国の政策・法規による実施 |
|---|

OMCは、NPMの手法と類似し相性が良いと言われている。OMCやNPMによる各国への権限移譲は、それにより教育の標準化を避けることができるということが前提とされている。その一方で、先にも触れた通り、スクールリーダーシップのあり方自体は独立した問題として考えるべきとされ、各国の文脈を踏まえつつ超国家的システムが模索されてきている。

4.2.2 スクールリーダーシップ開発の主な組織

1) ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・ネットワーク

ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・ネットワーク (European School Leadership Network: ESLN) は、欧州委員会の資金によるプロジェクト (the Socrates Minerva Programme for the Promotion of Open and Distance Learning Information and Communication Technologies in the Field of Education) である。ヨーロッパ的視点によるスクールリーダーシップの役割の学習と職能成長を目的としている。

オンラインのコースが開発され、2004年から2006年までに130名が参加している。これまでにヨーロッパ校長会 (European School Heads Association: ESHA) の協力のもと、補足的にカンファレンスも開催されてきた (2004年: ノルウェー・スタバングル, 2005年: ハンガリー・ブタペスト, 2006年: イタリア・フィウッジ)。現在、ESLNのコースは、6つの独立したモジュールから成る (表6)¹⁹。尚、ESHAはヨーロッパ (EU と 非EU) におけるスクールリーダーシップに関して、フォーラムによって議論を行う専門職団体である²⁰。

表6 ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・ネットワークのコース・モジュール

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ①ヨーロッパにおける教育リーダーシップのモラル的側面 (The Moral Dimensions of Educational Leadership in Europe) ②ヨーロッパ的視点による職能開発 (Professional Development from a European Perspective) ③ヨーロッパ新興国におけるリーダーシップ (The Leadership of Change in an Emerging Europe) ④学習を核とした学校の創造 (Creating the Learning-Centered School) ⑤教育リーダーシップとコミュニティ (Education Leadership and the Community) ⑥変化するヨーロッパにおける教育リーダーシップ (Educational Leadership in a Changing Europe) |
|---|

2) ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・資格ネットワーク

欧州委員会の資金によるプロジェクトで、年に数回、ヨーロッパ各国でシンポジウムを開催し、相互学習と質の高いスクールリーダーシップの枠組みの開発を目的としているのが、ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・資格ネットワーク (A European Qualification Network for Effective School Leadership) である。これまでにトルコ、エストニア、イタリア、ドイツ、スペインでカンファレンスを実施している。たとえば、2011年10月のスペインでのカンファ

レンスは、ESHA、教育省、校長、管理職チーム、他の利害関係者を対象として、次の各テーマのもと開催されている。①人的資源開発、②ヘルスマネジメント（レジリエンス、ストレス・バーンアウト対策・予防、ネットいじめ）、③ヨーロッパのスクールリーダーシップの開発枠組み、④優れた実践例²¹。

4.3 EUに見るスクールリーダーシップ開発の視点—スクールリーダーシップのヨーロッパ化の課題

EUのスクールリーダーシップ開発において、1つの国にとっては教育を標準化されることへの不安がある。その一方で、教育の質の保証や格差の是正が課題となっている。EU経済にとって、教育水準向上がEU市民としてのアイデンティティ確立に次いで重要課題となっており、教員養成、現職再教育、教育研究の共同プロジェクトの一環として、スクールリーダーシップ開発への関心が高まっている。しかし、それはヨーロッパにおいて全く文脈の異なる国々における、共通化・標準化を通じたスクールリーダーシップの基準開発でもあり、この「スクールリーダーシップのヨーロッパ化」の過程をめぐる議論は、各国の開発のあり方やその独自性を考える際の視点になると言える。

4.3.1 リーダーシッププログラムの理論的基盤と目標の明確化

スクールリーダーシップのヨーロッパ化の達成は、理想に近いと言われつつも、①リーダーシッププログラムの理論的基盤と目標の明確化、②スクールリーダーシップが何を意味するかを共通理解していくことの2点が、その際の重要課題となることが主張されてきた²²。

①リーダーシッププログラムの理論的基盤と目標の明確化については、各国背景があまりに多様なため必要とされている。ヨーロッパに固有の開発を共同的に行っていくには、ヨーロッパ統合とヨーロッパ・コミュニティ（加盟各国が自律しつつも、全体としてはコミュニティとして存在しているような状態）の両者の関係性のあり方が鍵を握る。

確かに、EUにおける民主主義や自由、権利という前提・方針を掲げ、踏まえるだけでも、EUの教育の方向性は定めることはでき、スクールリーダーシップ開発もそれらに沿っていくだけでよいとの考えもある。しかし、他の理由から、リーダーシッププログラムの理論的基盤と目標の明確化が必要となることが指摘されている。

EUにおいては、経済的観点からのヨーロッパ化志向が強くなるものの、一方で教育的観点から見た場合には、実際的な各課題が多く存在していることも明らかになっている。前者の経済的観点は、教育政策にも影響を及ぼし、それ故、学校への統制を強める可能性も高い。しかし、EUにおいても、単純に経済的な実利面からの学校改革だけではなく、後者の教育的観点から「リーダーシップ」や「学習」に対する捉え方が変わってきているのも事実であり、そこにスクールリーダーシップが位置づけられる可能性もある。これらを踏まえると、教育的原則を貫くためにも、スクールリーダーシップをめぐるプログラムの理論的基盤と目標の明確化が追究される必要があると言える。

4.3.2 スクールリーダーシップ概念をめぐる対話の必要性—より高次の概念化

ヨーロッパ各国には、豊富なリーダーシップモデルが存在している。そのため様々な文化や言語を通じた対話が、リーダーシップや関連する概念を、より意義のあるものにしていく可能性が指摘されている。各国で理想とされるリーダーシップのあり方が全く異なっており、それらを付き合わせるだけでもアイデアが広がる。ここからスクールリーダーシップについて、そもそも概念化が難しいのであれば、オープンエンドの議論があってもよいとされている。

このあり方は「より高次の（higher order）」スクールリーダーシップの概念化のあり方と表現され、教育改革が要求する内容に従うだけのものを超えるリーダーシップである。ヨーロッパ各国間の相乗効果を活用し、自国の目的と調和しつつ、外的変化に対応できるかどうかで、そのあり方が試されるべきとされている。

つまり、スクールリーダーシップ開発は、もっぱら経営に役立つ手段的・道具的優先事項に専念するのではないことを表している。これらの高次のプロセスなしに開発を行うと、スクールリーダーの専門職化に際しても、当事者の職能開発が停滞し、結局は、政策課題のみが優先されることになるかと警鐘が鳴らされている。

4.3.3 スクールリーダーシップのヨーロッパ化の可能性

以上を踏まえて、ヨーロッパ各国のスクールリーダーシップ開発に関わる人々によって、スクールリーダーシップが何を意味し、その複雑さや知識、技能、力量は何か、開発に際してどのような方法でスクールリーダーを支援できるかなどを対話できる機会が必要であると指摘されている²³。

その一例として、先のESLNが挙げられる。ESLN開設時のESHA会長は、3つの原則がスクールリーダーシップ開

発に求められるとしている。①リーダーシップは基本的にはモラル的な活動で、ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップは特有のモラル的側面を有す。それ故、コースでは、21世紀のヨーロッパの教育に適切なモラルシステムは何かを対話する内容を持つこと、②職能成長や専門職的学習に対する理解と認識、③新たなヨーロッパ社会には、スクールリーダーシップの質的向上を図るための変化が必要との認識。これら3原則から、リーダーシップは基本的にモラル的活動で、ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップは、特有のモラル的側面を有しているとの考えを前提にして、ESLN全コース・モジュールが開発されている²⁴。

このコースは、ヨーロッパのスクールリーダーシップ開発がどのようなものであるべきかを考えさせられる。このモジュール開発に積極的に関わったWest-Burnhamは、より高次のスクールリーダーシップは、①教育過程の倫理的側面、②未来の教育の創造、③人間関係における高潔さで価値付けられるべきとしている²⁵。コースには、彼のスクールリーダーシップのヨーロッパ化の哲学が反映されている。つまり、スクールリーダーシップの開発過程は、官僚の一貫性の普及を図るのではなく、共通の文化的・知的遺産への理解を共有していくことに根差されていなければならないという考え方である。

つまり、特定の政策目標に準ずる形や政治理念に沿ってだけでなく、一方で、プログラムの理論的基盤や目標の明確化を図り、他方で、性急な手段的視点からではない、価値や解釈をめぐる対話的方法による開発のあり方である。これらは手続き的にも時間を要し、費用対効果などで簡単に測定できない方法のためコスト的にも高くつくが、教育組織における専門職のリーダーシップ開発のあり方としては可能性がある。

5 まとめにかえて

ヨーロッパの動向を見てみると、スクールリーダーシップ開発のあり方は、広く学校経営改革や政治が関係していることが分かる。その個別性や、改革と開発の関係性を丁寧に分析していくこと。そして、標準化が一見難しくとも、専門職としてのあり方を考えて、その開発に向けたより具体的な方法と可能性を考えていく必要性が分かる。今後、ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップ開発のプログラム・研修内容の分析、それらと各国の学校経営改革との比較や、超国家的な基準開発の過程と各国におけるその受容と課題の考察を行っていききたい。

付記：本研究は、次の科学研究費研究の成果の一部である。「スクールリーダーシップの日本的特性に関する研究」（代表：濱田博文）挑戦的萌芽研究・課題番号20212152，平成23～25年度。

注

¹ 日本教育経営学会『校長の専門職基準 [2009年版] ー求められる校長像とその力量』2009年。日本教育経営学会HPの次から入手可能。http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2009_senmonshokukijun_index.html, (accessed 2011-09-30)。

² 小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂，2004年，小島弘道・淵上克義・露口健司『スクールリーダーシップ』学文社，2010年。

³ 2005年より，Training and Development Agency for Schools (TDA) とその役割を拡大。

⁴ National College for School Leadership, http://www.ncsl.org.uk/, (accessed 2011-09-30), 小松郁夫「イギリスにおける学校管理職養成の政策とシステム」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂，2004年，303-316頁，米川英樹「イギリスの教員制度ー養成・研修・人事ー」日本教育大学協会編『諸外国の教員制度ー養成・研修・人事』2003年，35-39頁，篠原康正「イギリス」本間雅雄・高橋誠編著『諸外国の教育改革ー世界の教育潮流を読む 主要6か国の最新動向』ぎょうせい，2000年，115-116頁。

⁵ Bolam, R., Reflections on the NCSL from a Historical Perspective, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, 2004, pp. 251-267.

⁶ OECD編著『スクールリーダーシップー教職改革のための政策と実践』(有本昌弘監訳) 明石書店，2009年，197-199頁。

⁷ Bush, T., Editorial: The National College for School Leadership: Purpose, Power and Prospects, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 3, 2004, pp. 243-249.

⁸ Karlson, G., Decentralized Centralism: Framework for a Better Understanding of Governance in the Field of Education, *Journal of Education Policy*, Vol. 15, Issue 5, 2000, pp. 525-538.

⁹ Thrupp, M., The National College for School Leadership: A Critique, *Management in Education*, Vol. 19, No. 2, 2005, pp. 13-19.

¹⁰ OECD (2009), 前掲書, 95, 97, 181頁。

¹¹ 詳しくは、次を参照。末松裕基「イギリス中等学校における教科主任の役割期待ーカリキュラムマネジメントの視点からー」『日本教育経営学会紀要』第48号，2006年，68-83頁。

- ¹² Hargreaves, D., *The Mosaic of Learning: Schools and Teachers for the Next Century*, Demos, 1994.
- ¹³ Whitty, G., Power, S. & Halpin, D., *Devolution and Choice in Education: the School, the State and the Market*, Open University Press, 1998, p. 59＝熊田聰子訳『教育における分権と選択－学校・国家・市場』学文社, 2000年, 89頁一部改訳。
- ¹⁴ OECD (2009), 前掲書, 23－25頁。ヨーロッパ以外では, ニュージーランド, オーストラリア, イスラエル, 韓国が参加。
- ¹⁵ OECDのISLプロジェクトにおける各国・地域のスクールリーダーの任用前・任用時・任用後研修の詳細は, 次を参照。OECD (2009), 前掲書, 217－228頁。
- ¹⁶ Barber, M., School Leadership and Whole System Reform, presented at the EU Education Ministers Event, Sweden, 24 September 2009, [http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.16251!menu/standard/file/School%20Leadership%20and%20Whole%20System%20Reform%20-%20Sweden%20Sept%202009_MB.pdf#search='Michael Barber, School Leadership and Whole System Reform',\(accessed 2011-09-30\)](http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.16251!menu/standard/file/School%20Leadership%20and%20Whole%20System%20Reform%20-%20Sweden%20Sept%202009_MB.pdf#search='Michael Barber, School Leadership and Whole System Reform',(accessed 2011-09-30)).
- ¹⁷ Thody, A., Papanou, Z. & Johansson, O., School Principal Preparation in Europe, *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 1, 2007, pp. 37-53, Karstanje, P. & Webber, C., Programs for School Principal Preparation in East Europe, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 6, 2008, pp. 739-751.
- ¹⁸ Clarke, S. & Wildy, H., The Europeanisation of Educational Leadership: Much Ado about Nothing?, *European Educational Research Journal*, Vol. 8, No. 3, 2009, pp. 352-353.
- ¹⁹ European School Leadership Network, http://community.eun.org/entry_page.cfm?area=1361, (accessed 2011-09-30).
- ²⁰ European School Heads Association, <http://www.avs.nl/esha/Lists/Esha/home.aspx?id=9>, (accessed 2011-09-30).
- ²¹ European Qualification Network for Effective School Leadership, <http://www.leadership-in-education.eu>, (accessed 2011-09-30).
- ²² Nicolaidou, M., Attempting a Europeanization of Educational Leadership: Philosophical and Ideological Dimensions, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 11, Issue 2, 2008, pp. 220-221.
- ²³ Clarke & Wildy (2009), *op. cit.*, p. 355.
- ²⁴ Mielke, B., Opening Speech for the Conference, presented at the European School Heads Association 10th Conference, Rome, Italy, 2 November 2006, p. 12, [http://eshacommunity.wikispaces.com/file/view/opening_speech_rome2006.pdf#search='mielke opening speech european school heads association',\(accessed 2011-09-30\)](http://eshacommunity.wikispaces.com/file/view/opening_speech_rome2006.pdf#search='mielke opening speech european school heads association',(accessed 2011-09-30)).
- ²⁵ West-Burnham, J., Educational Leadership in Europe, Paper created from Keynote Address at the European School Heads Association Conference, Tallinn, Estonia, 2002, p. 2, [http://www.avs.nl/esha/Documents/Educational+leadership+in+Europe.pdf#search='WsetBurnham educational leadership in Europe',\(accessed 2011-09-30\)](http://www.avs.nl/esha/Documents/Educational+leadership+in+Europe.pdf#search='WsetBurnham educational leadership in Europe',(accessed 2011-09-30)).

Development of School Leadership in Europe

Hiroki SUEMATSU*

ABSTRACT

This paper analyses trends of development of school leadership in Europe. In spite of diversities of social backgrounds and contexts, Europeanisation of school leadership has been attempted. Professional standard for school leadership is also being developed to accomplish school autonomy in Japan. It remains to be needed to study what should be considered in development of the standard and training program based on it.

Background of how school leadership is paid attention in Europe, the way the governments involve, and professional qualification & career system for school leaders are analysed. Relationship between reforms of school management & administration and school leadership are also examined. A cognitive map provides how leadership training and development in different countries are positioned according to centralisation or decentralisation, and according to political or professional power over training programs. Possibilities of professional development of school leadership are discussed with the process of its Europeanisation in EU since 2000s.

* School Education