

学校管理職の専門職基準に関する一考察

—学校及び教育行政管理職の専門職基準としての Ontario Leadership Framework の策定及び改訂への取り組みから—

鈴木 久米男*

(2015年9月30日受付, 2015年12月25日受理)

はじめに

学校を取りまく内的・外的環境の変化に伴い、学校管理職に求められる資質能力も変化してきている。そのため、学校管理職に求められる資質能力を学校管理職の専門職基準として規定し、それに基づいた学校管理職の養成や研修が都道府県教育委員会や教職大学院等で行われている。学校管理職の養成や研修において、研修プログラムを作成するよりどころとなるのが専門職基準であるが、我が国においては都道府県教育委員会や教職大学院等の研修実施機関が独自に設定しており、学校管理職が身につけるべき資質能力としての一貫性に関しては課題がみられる。このことを踏まえ本研究では、学校管理職さらに教育行政管理職の専門職基準の策定やそれに基づいた養成・研修の実施に関する先進事例であるカナダ・オンタリオ州の取り組みの実際と課題を明らかにすることを目的とする。そのことは、我が国の今後の専門職基準策定のあり方やそれを踏まえた養成・研修の取り組みの参考になると考える。

そのために学校管理職の専門職基準に関してこれまで行われてきた先行研究に関して、求められる資質能力や養成・研修の取り組みさらに海外での実践をみていく。はじめは、求められる教員像や学校管理職及びスクールリーダー像に関する取り組みである。我が国の学校教育の状況とともに学校を取りまく環境は変化してきており、教員や学校管理職に求められる資質能力も時代とともに変わってきた。教員に求められる資質能力については『今後の教員養成・免許制度の在り方について (答申)』(中央教育審議会、2006)において、「いつの時代にも求められる資質能力」「今後特に求められる資質能力」「得意分野を持つ個性豊かな教員」をあげた。さらに、『教員生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について (答申)』(中央教育審議会、2012)では、このような変化に対応するために、教員は学び続ける存在であることが不可欠であるとして、「学び続ける教員像」の確立を求めている。また、学校管理職及びスクールリーダーについても、『今後の地方教育行政の在り方について (答申)』(中央教育審議会、1998)の中で、学校の自主性・自律性の確立において教育理念や識見、リーダーシップ等を備える必要があるとした。

* 岩手大学教育学部

さらに、学校管理職が備えるべき資質能力を定義するための研究も行われてきた。小島（2007）は、スクールリーダーに期待される力量として、「リーダーとしての資質」「学校経営にかかわる専門的知識」など4点をあげた。さらに、白石（2009）は現職校長や教育委員会それぞれへの調査により、「学校目標形成・達成力」や「洞察判断力」等を抽出した。加えて、日本教育経営学会は、2009年に『校長の専門職基準[2009年版]ー求められる校長像と力量ー』を作成し、さらに改訂版を2012年及び2015年に公表しており、その内容として基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」や基準2「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」など7つの基準をあげている（日本教育経営学会実践推進委員会、2015）。

第2は学校管理職及びスクールリーダーの養成・研修の取り組みである。都道府県・政令指定都市教育委員会の中には、学校管理職像を定義し、それに基づいて学校管理職やスクールリーダーの養成、研修をしている実践がある。ここでは、東京都や横浜市及び島根県の各教育委員会を実践事例として取りあげる。東京都教育委員会は「学校管理職育成指針」を策定し、その中で求められる学校管理職像を掲げ、同時に学校マネジメント能力を示している。この育成指針に基づいて、職能に応じた資質能力の観点と具体的な能力を養成するために、OJTとOffJTの活用の在り方も示している。横浜市教育委員会（2011）も東京都教育委員会と同様に「横浜市学校管理職人材育成指針」を策定し、その中で校長として求める管理職像や求める資質能力とともに「横浜市公立学校長行動基準」を示している。さらに島根県教育委員会（2014）は、「学校管理職等育成プログラム」を策定し、学校管理職に求められる資質能力や学校管理職等育成プログラムの実施方法などを示している。これらの実践例のように、都道府県・政令指定都市教育委員会によっては独自の学校管理職像を設定し、養成・研修に取り組んでいる。

加えて、全国各地の教職大学院でも学校管理職、スクールリーダーの専門職基準を設定し養成・研修に取り組んでいる。大野（2014）は、兵庫教育大学教職大学院の学校経営コースの取り組みを報告している。その中で、学内の共同研究として学校経営専門職に必要となる力量を4つの力量に整理しそれに基づいた授業実践を報告するとともに、諸外国のプログラムとの対比における実践課題も指摘している。京都連合教職大学院（2011）は、スクールリーダーの専門職基準試案を作成し実践しており、基準の内容として、「教養と識見」、「職務遂行能力」などをあげている。さらに、山形大学教職大学院（2008）は「学校力開発コース」の現職教員の院生を対象に、求められる資質能力として6項目を設定し、その目標達成を図るようなカリキュラムを編成して取り組んでいる。加えて、大杉（2014）は教職大学院における学校管理職及びスクールリーダー養成に関する事項と関連づけて学校管理職の任用や養成に関する内容について、都道府県及び政令指定都市教育委員会への調査を実施し学校管理職養成に関する教育委員会の肯定的な現状認識や現職教員の大学院派遣における条件整備の在り方の検討の必要性を指摘した。

第3は海外における学校管理職及びスクールリーダー養成・研修への取り組みについてである。Barber,Whelan,Clark（2012）は研究報告を基に、世界各地で行われているスクールリーダーの養成・研修や教育行政について、取り組みがより高度であると思われる国や地域としてカナダ・アルバータ州、イングランド、オランダ、アメリカ・ニューヨーク州、オーストラリア・ビクトリア州そしてカナダ・オンタリオ州などの8つを特定した。それらの事例の中から、アメリカ、イギリス、オーストラリアそしてカナダ・オンタリオ州の学校管理職の養成・研修に関する実践をみていく。

アメリカのスクールリーダー養成の実践について、山崎（2011）は、ISLLC（Interstate School Leader Licensure Consortium：州間スクールリーダー免許授与コンソーシアム）が、アメリカ国内のスクールリーダーの養成や採用、研修において各州が参考にするための統一的基準であることやスクールリーダー養成における基準設定は統制強化につながるのではないかなど等の批判があることなどを報告している。イギリスにおけるスクールリーダーシップ開発の動向について、末松（2013）は、校長の専門職基準が教育研修機構（Teacher Training Agency）によって開発されその基準に基づいて校長の専門職資格付与プログラム（NPQH）が開発されたことと、その後校長のNPQHの修了義務は廃止されたことなどを報告している。オーストラリアの事例として佐藤（2014）は、校長の専門職スタンダードについて報告しており、オーストラリア・ティーチングスクールリーダーシップ機構が開発し2011年に公表したこと、2013年以降にスタンダードに基づいた研修プログラムをオーストラリア校長会機構が開発を進める予定であることなどである。カナダ・オンタリオ州の事例としてOCT（Ontario College of teachers: オンタリオ州教員連盟、以下OCTと略称）による実践を鈴木（2012a）が報告しており、学校管理職養成のための研修プログラムとしてPQP（The Principal's Qualification Program）や教育行政管理職養成のための研修プログラムとしてSOQP（Supervisory Officer's Qualification Program）などがあること、それらの研修プログラムは専門職基準としてのリーダーシップフレームワークに基づいて作成されることなどである。

以上のように学校管理職及びスクールリーダーの養成に関して、専門職基準に基づいた取り組みが報告されているが、専門職基準と研修プログラムの内容との関連づけが十分に述べられているとは必ずしもいえず、専門職基準改訂のプロセスや具体的内容、作業のための組織などが具体的には示されていない。これらのことから、今後我が国で専門職基準の策定に取り組む際の参考とするためにはこれらの事項に関してさらに調査研究が必要となる。

以上のことから本研究では、カナダ・オンタリオ州を研究対象として、専門職基準の策定や改訂プロセス、具体的内容、研修プログラムとの関連などを明らかにすることとした。そのことにより、今後の専門職基準策定の際の参考になると考える。カナダ・オンタリオ州を取りあげる理由として、各国のスクールリーダー研究を概観した複数の報告に、カナダ・オンタリオ州のスクールリーダー養成や研修の取り組みについて優位性が指摘されていることによる。その一つとしてSchleicher（2012）は、「より効率的な学校運営はよりよいリーダーに依存する。（中略）このようなリーダーにはスクールリーダーとしての新しい形式による養成や研修、そして支援体制が必要となる。」としている。その中で、スクールリーダー養成のための先進的な事例として取りあげられているのがカナダ・オンタリオ州である。また、先に取りあげたBarber,Whelan,Clark（2012）は、報告の中で学校管理職の資格認定制度の確立や選抜、研修の一体的取り組みの事例としてカナダ・オンタリオ州を取りあげている。これらの理由から本研究ではカナダ、そして特にオンタリオ州の実践を取りあげることとした。

本研究の論証の手順として、第1章において、カナダ・オンタリオ州の教育行政の歴史的変遷とともに、学校及び教育行政管理職の養成・研修の実態を明らかにしていく。第2章において、学校及び教育行政管理職の専門職基準としてのオンタリオ州リーダーシップフレームワークの策定の経過と改訂の実際を明らかにする。さらに第3章では、オンタリオ州リーダーシップフレームワークの内容を徹底させるための学校及び教育行政管理職の養成・研修における活用の在り方を明らかにする。そのために、これまでに明らかにされたカナダ・オンタリオ州に関する学

校及び教育行政管理職や教育行政と政治との関わり等に関する先行研究にあたりとともに、オンタリオ州教育省や OCT 等が策定・公表した諸資料、さらに著者自身の 2007 年 3 月と 2012 年 8 月のカナダ・オンタリオ州の州教育省や OCT、OPC (Ontario Principal's Council: オンタリオ州校長会、以下 OPC と略称) 等の教育関係機関への訪問による聞き取り等の調査を基に、専門職基準の策定や改訂の経過、具体的な内容等を明らかにしていく。

1 カナダ・オンタリオ州における学校管理職の養成・研修の実際

本章ではカナダ・オンタリオ州の教育行政や教育施策と州政府との関係についての歴史的変遷とともに、教員の研修制度を概観する。

(1) 教育行政や教育施策と州政府との関係

カナダ・オンタリオ州においては教育行政組織としてオンタリオ州教育省の元に、70 を超える大小さまざまな規模の地区教育委員会があり、それぞれの教育委員会が地区内の学校を管理している。例えばトロント地区教育委員会内には約 450 校の小学校と 100 余りの中等学校がある。教育委員会の職員はトロント市の職員ではなく国家公務員であり、学校から派遣されている教員資格を持つ職員と事務などを担当する職員で構成されている。地区教育委員会は学校の施設設備の管理や教育課程、人事管理など学校に関するあらゆる職務を担当している。

現在の教育行政組織が形成されるまでには、州政府との関係においてこれまで何度かの大きな転換期があった。ここでは、1980 年代以降のカナダ・オンタリオ州の教育行政や教育制度のおおまかな歴史の変遷をみていく。その時代以降のオンタリオ州における教育行政の変化としては、おおまかには教育予算の縮減策を進めたことでありそれは地区教育委員会の併合と教育財源を州の機関に集中させたこと、加えて説明責任の強化があり、それは新たな州カリキュラムの作成や成果に基づいた教育の実践、標準テストの実施そして保護者や地域による学校経営の管理を進めてきたことであった (Satter, 2012)。さらに、教育行政はどの政党が政権に就くのかによって大きく変化してきた。オンタリオ州の政権は、右派の進歩保守党 (The Progressive Conservative Party) と中道の自由党 (The Liberal Party)、社会民主主義の新民主党 (The New Democratic Party) の三者によって争われてきてきた。特に教育への財政支出については、どの政党が政権につくのかによって状況が大きく変化し、進歩保守党の時は緊縮に、自由党の時は教育予算は拡大傾向が見られた (中村、2008)。

ここで表 1 ⁽¹⁾ に示した政権権交代と教育や政府の方針に関する事項を踏まえてオンタリオ州の政権交代と教育行政の関わりをみていく。表 1 にあるように 1985 年には進歩保守党から自由党に政権が移り、州首相に D.Peterson が就任し福祉や教育を重視した施策を行った。その後、1990 年の州議会選挙で新民主党が政権に就き、B.Rae が州首相となった。拡張的な財政政策をしたが深刻な不況を乗り越えることができなかった。1995 年の州議会選挙では進歩保守党に政権が移り、M.Harris が州首相に就いた。これまで重視されていた教育予算の削減を図った (中村、2008)。さらに、免許更新制や教員評価、教員資格試験を新たに導入するなどして教員の管理体制の強化を図った。その後州首相が E.Eves に代わった後の選挙で、自由党に政権が移り D.McGuinty が州首相となった。

表1 カナダ・オンタリオ州における 教育関係年表

年	政権交代	州首相	州の課題と政府の方針
		F. Miller	福祉と教育重視
1985	6月 進歩保守党→自由党	D. Peterson	
1990	10月 自由党→新民主党	B. Rae	結果ベースの教育
1994			教育財政の課題指摘
1995	6月 新民主党→進歩保守党	M. Harris	財政赤字 教育委員会数の削減 小さな政府へ
1996			OCT 法制定
1997			OCT 創設
2001			教員統制の強化 免許更新制、教員資格試験等の実施
2002	4月	E. Eves	
2003	10月 進歩保守党→自由党	D. McGuinty	教育施策の強化 教育支出の拡大
2004			免許更新制廃止
2006			教員資格試験廃止
2013	2月	K. Wynne	

McGuinty は、教育施策の見直しに取り組み、免許更新制の廃止や教員資格試験の廃止、教員評価制度の改正などに取り組んだ（平田、2012；平田・溝上、2008）。政権政党に変化はなかったが2013年に州首相の交代があり、K.Wynne が就いている。このように、教育制度や教育行政はどの政党がオンタリオ州の政権に就くかによって大きく変化した。

(2) カナダ・オンタリオ州の教員研修制度

次にカナダ・オンタリオ州における教員の研修制度と OCT の関わりをみていく。カナダ・オンタリオ州では学校教育を充実させるために、教員や学校管理職そして教育行政職が備えるべき資質能力の基準をスタンダードやフレームワークとして策定し、研修によって定着を図っている。これらの研修について基本計画を立て、研修実施機関に示すなど基幹的な役割をしているのが OCT である。OCT はオンタリオ州内の公立学校や地区教育委員会など教育に関係する教員や学校管理職、教育行政職などにより構成される組織であり、構成員の会費で運営される政府や地区教育委員会からは独立した自主的な団体である。OCT は、教員研修の基本構想や研修機関が作成した研修プログラムの認証など研修とともに、会員情報の管理や研修情報の周知などさまざまな役割を担っている（鈴木、2013）。

教員研修や学校管理職の養成・研修のためのプログラムのまともりは付加的資格（AQ：Additional Qualifications）と呼ばれる。付加的資格（AQ）とは、教科や学校経営などテーマにそつ

て行われる研修講座であり、教育行政職や学校管理職に就くことやそのための資格取得などの研修を受講するための前提となるものである。付加的資格（AQ）の内容は、基礎的なものや専門家として認証されるスペシャリストコースなど段階性があり、上位コースを受講するためには、下位コースを受講している必要がある。さらに、付加的資格（AQ）を取得することにより、給与の向上など待遇面にも反映する。

2 オンタリオ・リーダーシップフレームワークの策定と改訂及びその内容

カナダ・オンタリオ州では教員や学校管理職及び教育行政管理職を対象とした専門職基準を策定し、養成・研修に取り組んできた。本章では学校及び教育行政管理職の専門職基準としてのリーダーシップフレームワークの策定及び改訂の経過とその具体的内容を示す。

(1) 教員を対象に策定された専門職基準

オンタリオ州では、教員や学校管理職の養成・研修のために、資質能力の目安として基準一覧を策定し、研修プログラムにより徹底を図っている。研修プログラムを修了することによって得ることのできる付加的資格（AQ）は教員の職能発達と関連づけられている。研修を実施する機関が研修プログラムを作成する際の基準となるのが、専門職基準である。そのうち、教員を対象とした研修実施の目標である基準一覧として、倫理に関する基準と実践に関する基準の2種類がある。さらに、学校や教育行政の管理職を対象とする基準として、リーダーシップフレームワークと呼ばれる4種類の専門職基準が策定されている。

教員を対象とする基準としては、倫理的な基準としての「教授の専門性における倫理的基準：The Ethical Standards for the Teaching Profession）」⁽²⁾、実践力としての「教授の専門性における実践力の基準：The Standards of Practice for the Teaching Profession）」⁽³⁾の2種類がある。「教授の専門性における倫理的基準」は主に倫理的・道徳的な内容を規定した基準であり、「受容」「信頼」「尊敬」「誠実さ」の4項目で構成されている。「教授の専門性における実践力の基準」は主に教科指導など実践に関する内容を規定した基準であり、「生徒及び生徒の学習活動への関わり」「学習活動におけるリーダーシップ」「専門性向上のための継続的研修」「専門的知識」「実践的指導力」の5項目で構成されている。倫理そして実践に関するこれらの基準はOCTが作成し、改訂されてきた。

(2) 学校及び教育行政管理職を対象に策定された専門職基準

オンタリオ州では、学校や教育行政の管理職が備えるべき資質能力について「オンタリオ州教育リーダーシップ協議会：The Ontario Institute for Education Leadership」と呼ばれる独自の組織を立ち上げ、学校運営や教育委員会の学校システムの運営におけるリーダーシップの在り方に関する研究に取り組んできた。学校及び教育行政の管理職のリーダーシップについて規定したリーダーシップフレームワークは、2006年に初めて策定され、2012年夏に改訂版が発表された。2012年に改訂されたリーダーシップフレームワークとしての「THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK 2012」（オンタリオ州教育リーダーシップ協議会、2012）の構成は、学校運営や教育行政において効果のある事例を示したものの2種類、及び学校や教育行政の管理職が備えるべきリーダーシップの具体例を示したものの2種類の計4種類である。

このリーダーシップフレームワークは、[THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK2012]と題とした全24ページの冊子である。これらのフレームワークは、学校及び教育行政管理職養成や研修を実施する際によりどころとなるものである。学校及び教育行政の管理職を対象としたフレームワークは4種類策定されている。そのうち、学校を対象としたものとして、効果的な学校経営・運営をしている学校の実践内容に関するものと学校管理職のリーダーシップに関するものが2種類策定されている。教育行政を対象としたものとして、効果的な教育行政を行っている教育委員会の実践内容と教育行政のリーダーシップに関するものの2種類が策定されている（図1参照）。これらの4種類のフレームワークが相互に関連づけられることにより学校教育を充実させ、生徒の学力向上とよりよい生活を実現させるとしている。さらにオンタリオ州では、フランス語も公用語であることから、フランス語を公用語とした学校のためのフレームワークも策定されている。

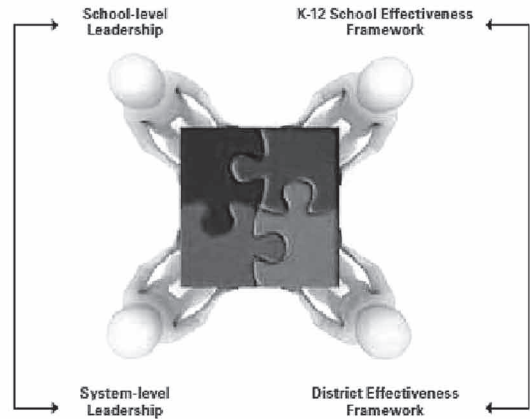


図1 4つのリーダーシップフレームワークの構成

リーダーシップフレームワークは、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会によって策定されたが、この協議会設立の目的はオンタリオ州の教育レベルの向上を図るためであり、オンタリオ州教育省やオンタリオ州校長協会、オンタリオ州公立学校スーパーバイザリーオフィサー協会など8つの組織の代表者で構成される。

(3) オンタリオ州リーダーシップフレームワーク策定の経過

オンタリオ州リーダーシップフレームワークは2006年に初めて策定され、2008年に改訂版がつくられた。その後の研究成果や学校現場からの要望を受けて2012年に大幅に改訂された。2012年の改訂における主な内容は、フレームワークの種類が増えたことや個々人の資質に関する内容が示されたことなどである。

① リーダーシップフレームワークの策定（2006年、2008年版）

オンタリオ州リーダーシップフレームワークは、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会により、2006年に策定された。オンタリオ州リーダーシップフレームワークの基となったものは、2005年に公表された『Leading Education: New Supports for Principals and Vice-Principals』であった⁽⁴⁾。この研究成果を基に、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会により2006年に校長及び副校長そしてスーパーバイザリーオフィサーを対象としたリーダーシップフレームワークである『Putting Ontario's Leadership Framework In to Action A Guide for School & System Leaders』が策定された。その後、2008年に改訂版が公表され（オンタリオ州教育リーダーシップ協議会、2008）、2012年まで用いられてきた。内容の構成は表2のとおりである。

表2 オンタリオ州リーダーシップフレームワーク（2008年版）

フレームワークの名称	対 象	構 成 要 素
校長、副校長のリーダーシップ フレームワーク LEADERSHIP FRAMEWORK FOR PRINCIPALS AND VICE-PRINCIPALS	校 長 副校長	○学校の基本方針の決定 ○人々との関係づくりと相互の高まり ○組織の育成 ○授業計画の改善 ○説明責任の確実な履行
スーパーバイザリーオフィサーを対象としたフレームワーク LEADERSHIP FRAMEWORK FOR SUPERVISORY OFFICERS	教育行政 管理職	校長、副校長と同様
教育行政でのリーダーシップ SYSTEM PRACTICE AND PROCEDURES (校長、副校長や教育行政の管理職に付加するものとして設定)	校長 副校長 教育行政 管理職	○学校及び教育委員会の改善 ○専門性を踏まえた組織文化の醸成 ○リーダーシップ能力の向上 ○管理支援体制への関わり ○保護者及び地域の管理として資質能力を ○実践力のある職場に留め継続させるような 形成し、職場を踏まえた計画 採用基準を踏まえた計画

② 2012年の改訂

2012年にリーダーシップフレームワークの改訂作業が行われた。トロント大学教育学部の教授である Lithwood の主導により、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会が改訂作業に取り組んだ。改訂の理由として、教育リーダーシップに関する研究成果が蓄積されてきたことや学校から様々な声が寄せられていたことなどであった。フレームワークの形式や内容について、この改訂で継続されたものと変更されたものがあった。もっとも大きな変更点は策定されたフレームワークの全体構成としての種類が増えたことであり、効果的な組織としての学校そして教育行政に関するフレームワークが新たに追加された。改訂で継続されたフレームワークの内容は、学校管理職や教育行政管理職としてのスーパーバイザリーオフィサーのリーダーシップの項目立てである。変更点として各項目の下位項目の記載方法や個人に関する内容が新たに設定された（表3 参照）。

表3 フレームワーク改訂での継続及び変更点（学校管理職のリーダーシップを例に）

項 目	具体的内容	2008 年版	2012 年版
継 続	項目数の5は同様、各項目の表現は多少変更されたものの、「方向付け」、「学校の基本方針の決定」などそれぞれの対応関係を継続	「方向付け」「関係づくりと地域の啓発」「組織の活性化」「説明責任の遂行」の5項目	「学校の基本方針の決定」「人々との関係づくりと相互の高まり」「望ましい実践を継続する組織の育成」「授業計画の改善」「説明責任の確実な履行」
変 更	形式 一つの項目毎に、実践内容について具体的な行動目標を提示	各項目の説明、その後態度、知識、その後の実践力、について具体的な内容を提示	各項目にいくつかの下位項目を設定し、行動すべき内容を具体的に提示
	枠組み 個人に関する資質の項目を新たに設定	特に示さず	全体に関わる認知、社会性、心理に関する資質を提示

(4) オンタリオ州リーダーシップフレームワーク（2012年版）の具体的内容

オンタリオ州リーダーシップフレームワークは、示されている内容から組織運営とリーダー

シップに大きく分けられる。その一つが組織運営に関して効果のある事例を示したフレームワークで、運営が効果的に行われ成果を残している学校や地区の教育行政が実際にどのようなことをしているのかを記述したものである。具体的には、学校を対象とした「K-12 School Effectiveness Framework」と地区の教育行政を対象とした「District Effectiveness Framework」の2種類である。二つ目に分類されるものは、学校や教育行政の管理職が備えるべきリーダーシップを示したものである。具体的には、学校管理職を対象とした「School-level Leadership」と教育行政職を対象とした「System-level Leadership」の二つである。以上から表4に示したように、オンタリオ州リーダーシップフレームワークとして4種類のフレームワークが策定されている。次に4種類それぞれのフレームワークの具体的な内容を示す。

表4 4つのリーダーシップフレームワークの主な内容

フレームワークの名称	対象	構成要素
幼稚園から12学年までの効果的な学校のフレームワーク K-12 SCHOOL EFFECTIVENESS FRAMEWORK 【別紙資料1】	学校	<ul style="list-style-type: none"> ○学びのための、学びとして、そして学びの評価 ○学校そして教室でのリーダーシップ ○生徒の声 ○教育課程、教えることと学ぶこと ○諸プログラムや様々な学習コース ○家庭、学校と地域社会の連携
学校を対象とするリーダーシップ SCHOOL-LEVEL LEADERSHIP 【別紙資料2】	校長 副校長	<ul style="list-style-type: none"> ○学校の基本方針の決定 ○人々との関係づくりと相互の高まり ○望ましい実践を支援する組織の育成 ○授業計画の改善 ○説明責任の確実な履行 ○個々人のリーダーシップに関する資質
地区の効果的なフレームワーク DISTRICT EFFECTIVENESS FRAMEWORK	教育行政	<ul style="list-style-type: none"> ○中心となる取り組み：方向付けによる目標達成 ○支援体制：ネットワーク形成と連携 ○リーダーシップの促進：専門職としてのリーダーシップを支える教育行政の管理職 ○関係づくり
教育行政でのリーダーシップ SYSTEM-LEVEL LEADERSHIP 【別紙資料3】	教育行政管理職	地区の効果的なフレームワークの構成要素と同様 + ○個々人のリーダーシップに関する資質

① 幼稚園から12学年までの効果的な学校のフレームワーク 「K-12 SCHOOL

EFFECTIVENESS FRAMEWORK」

【別紙資料1】

このフレームワークは、すべての生徒が学力向上を実現しながら健康的に生活することができるためには、学校がどのようなことをすればよいのかを、教師と生徒の視点に立って示したものである。全体構造を図で表すとともに、キーワードを示している。効果的な学校としての在り方を示すための柱立てとして6項目が設定され、各項目に4から7つの具体的な行動内容を示している。柱立てとしての項目は「学びのため、学びに関する、そして学びの評価」「学校そして教室のリーダーシップ」「生徒の声」「教育課程、教えることと学ぶこと」「諸プログラムや様々な学習コース」「家庭、学校と地域社会の連携」の6つである。

② 学校を対象とするリーダーシップ 「SCHOOL-LEVEL LEADERSHIP」

【別紙資料2】

このフレームワークは、学校経営や運営においてリーダーシップを発揮する上で、校長や副校長が備えるべき資質能力や具体的な行動を示している。初めにリーダーシップを「組織の構成員と多様な関係者に影響を与える実践であり、それは組織のビジョンと目標とを一致させ、

そして達成させることを目指す。」と定義している。このフレームワークの内容として、大きく学校経営・運営におけるリーダーシップの在り方と個々人のリーダーシップに関する資質の二つに区分される。

まず、学校経営・運営のリーダーシップの在り方については、「学校の基本方針の決定」「人々との関係づくりと相互の高まり」「望ましい実践を支援する組織の育成」「授業計画の改善」「説明責任の確実な履行」の5つの項目を示している。さらに、各項目に2から6の具体的内容をあげ、その内容に応じた学校管理職としての行動内容を示している。また、個々人のリーダーシップに関する資質については、認知に関する資質、社会性の資質、心理に関する資質の3項目を設定している。認知に関する資質として、問題解決や学習の実践に関する知識などを、社会性の資質については、感情の理解、感情の自己管理などを、心理に関する資質については、楽天主義、自己効力感などをあげている。

③ 地区の効果的なフレームワーク「DISTRICT EFFECTIVENESS FRAMEWORK」

このフレームワークは、よりよい教育行政を行っている教育委員会がどのような取り組みをしているのかを示したものである。全体の柱立てとして、「中心となる取り組み」や「支援体制」「リーダーシップの促進」「関係づくり」の4項目が設定されている。各項目には2から5の具体的な内容が示され、それぞれによりよい教育行政としての取り組みの具体例が示されている。教育行政の核となる取り組みとして、組織の方向付け（使命、ビジョンと目標）や教育計画と授業、諸データの活用をあげている。その上で学校に対して何をどのように支援していくか、学校管理職を採用するためにどのような手順を踏むのか、校長や教育委員会の評議員のリーダーシップをどのように促進していくか、さらに学校教育に関係している諸機関とどのように連携していくのかなどを具体的に示している。

④ 教育行政でのリーダーシップ「SCHOOL-SYSTEM LEADERSHIP」【別紙資料3】

このフレームワークは、教育行政管理職のリーダーシップ発揮の在り方を示したものである。学校を対象としたリーダーシップのフレームワークと同様に、全体は2部で構成され、教育行政の管理職として取るべきリーダーシップと、個々人に関する資質を示している。教育行政管理職のリーダーシップの項目は、教育行政における効果的なフレームワークと同様に「中心となる取り組み」などの4つの柱立てからなる。さらに、示されている内容も教育行政のフレームワークと関連づけられている。また、学校管理職の採用や選考、リーダーシップ形成の在り方などについても具体的に記載されている。加えて、学校管理職のリーダーシップと同様に、個々人の資質についても示されている。

以上が、オンタリオ州リーダーシップフレームワーク（2012年版）の4つのフレームワークの大まかな内容である。オンタリオ州リーダーシップフレームワーク改訂において改めて確認されたことは、フレームワークの記載内容は学校や教育行政管理職が職務を振り返るための自己省察と自己評価のためのツールであること、さらに個々人が備えるべき資質を示したことで組織活性化の具体的な内容を示したことであった。

3 オンタリオ州リーダーシップフレームワークの活用

オンタリオ州においては、OCTが中心となってリーダーシップフレームワークの内容が研修によって確実に定着されるような工夫がなされている。その手順として、はじめにOCTが

リーダーシップフレームワークの定着を図るための学校及び教育行政管理職の養成・研修のための研修プログラムの基本構想を示し、それに基づいて OPC やトロント大学教育学部等の研修実施機関が研修実施計画書を作成する。各機関が作成した研修の実施計画書は OCT によって審査され、正式に認証を受けて研修が実施される。このように、リーダーシップフレームワークに示されたそれぞれの資質能力は、研修により定着が図られるような仕組みが作られている。そのためにリーダーシップフレームワークは策定後、各研修実施機関に送付されるとともに、HP で公開される（鈴木、2015）。

学校及び教育行政管理職の養成・研修プログラムにリーダーシップフレームワークの内容を反映させるための具体的な手順をみていく。そのために OCT は、リーダーシップフレームワークについて研修プログラムに組み込めるように内容をより具体化する。例えば、学校管理職養成のための研修講座である PQP について OCT は、「Ontario College of Teachers Principal's Qualification Program 2009」（OCT、2009）を作成し、その中の「Principal's Qualification Program Guideline Part I and Part II」においてフレームワークの項目と、研修での内容を具体的に示している（表 5 参照）。

表 5 PQP ガイドラインに示されたフレームワークとの関連（例）

PQP の内容			
リーダーシップ フレームワークの 内容	身につけるべき内容 受講者ができるように なってほしい	Part I 受講者が自分なりに調 べる・・・	Part II 受講者がより深く理解 する
学校の基本方針の決定			
校長は共有ビジョンを作成し、各チームの目標と整合性を図り、より高い行動目標を掲げ理解を促す	変化を促し、周りを巻き込みそして取り組みを変える、さらにますます増大する複雑さによって特徴づけられる様々な環境においてより適切な経営を行う	○「専門的指導における倫理的基準」と「専門的指導における実践力の基準」、さらに校長の役割との関わり 以下 9 項目 略	○「専門的指導における倫理的基準」と「専門的指導における実践力の基準」、さらに校長の役割との関わり 以下 12 項目 略

OCT が示したガイドラインに基づいて、学校管理職研修などの実施機関が研修実施計画を作成する。管理職研修は OPC 等の教育関係団体や教育学部をもつ大学で実施される。それらの研修実施機関は、OCT が示したガイドラインに基づきより詳細な研修実施のための計画を作成する。OPC は、『Principal's Qualification Program Part I』29ページ、『同Part II』⁽⁵⁾ 32ページの計61ページにもおよぶ PQP 実施計画書を作成している。主な内容としては PQP の各プログラムの必要時間、受講者のあるべき姿、研修コースのアウトラインなどである。教育行政管理職向けの SOQP についても、同様にガイドラインに基づいて実施計画が作成される。

OCT は、各研修実施機関が作成した実施計画に基づき、研修プログラムを審査し認定する。各研修実施機関の研修実施計画は、数年ごとに OCT により審査を受ける。OCT による審査は、研修実施機関から提出された実施計画と訪問による聞き取りとによって行われる。OCT による書類審査及び訪問審査に合格すると正式に研修実施機関として認証され、研修を実施できるようになる。

以上のように策定されたリーダーシップフレームワークの内容が学校及び教育行政管理職の

養成・研修によって身につくような工夫がされている。

4 考察と今後の課題

これまでみてきたように、カナダ・オンタリオ州では校長及び教育行政管理職の専門職基準としてのオンタリオ州リーダーシップフレームワークの策定は、オンタリオ州教育省やOCT、OPC等の教育関係機関により構成される「オンタリオ州教育リーダーシップ協議会」により進められた。同様に2012年の改訂作業は、学校リーダーシップの研究者であるトロント大学の教員とともに「オンタリオ州教育リーダーシップ協議会」により行われた。さらに、策定されたリーダーシップフレームワークの内容の普及については、OCTが中心になって研修システムが構築され、学校及び教育行政管理職の養成・研修のプログラムに反映させることにより徹底が図られている。このようにカナダ・オンタリオ州においては、学校及び教育行政管理職の養成や研修のために、その基となる専門職基準が教育関係団体の協働によりオンタリオ州リーダーシップフレームワークとして策定され、その内容が理解され実際の教育活動に結びつくように養成・研修システムが確立されている。

しかし、OCTによる専門職基準を踏まえた研修の体系化や養成・研修システムそのものが教員や学校管理職等の管理強化に結びつくのではないかと懸念もある。このことに関して、平田（2012）はOCTが教員自治を促進するための機関になっているのか、または、政府のコントロール強化のためなのか等については、オンタリオ州内でも議論があるとしている。さらに佐藤（2014）はスクールリーダーの資質向上のあり方について、「行政による規制・管理の道を進むのか、専門職による裁量・自律の道を進むのか」とし、今後の方向性決定の重要性を指摘している。このことを踏まえると学校管理職及びスクールリーダーの専門職基準が行政主導により策定され、しかも詳細な到達基準となってしまうと、養成や研修の実施機関が作成するプログラムがかなり制約されることにもなると思われる。今後、これらの課題を踏まえ専門職基準の設定のあり方や具体的内容を検討していく必要がある。

これまで学校管理職の養成・研修の実施のために、都道府県教育委員会や大学等の研修実施機関がそれぞれ独自に専門職基準を策定してきた。また、学会の取り組みとして、日本教育経営学会が校長の専門職基準を作成し公表している。しかし、日本教育経営学会が専門職基準に関して全国の都道府県・政令指定都市教育委員会に行った調査の結果として、研修プログラムのよりどころとなる基準などの目安が不足していることや学会が作成した校長の専門職基準の周知は十分ではないことなどが明らかになっている（鈴木、2012b）。

これまでに、中央教育審議会の答申や都道府県教育委員会、大学などの機関からスクールリーダーとしての学校管理職に求められる姿や求められる資質能力などが示されてきた。学校管理職の養成・研修のためには、実践プログラムを作成する際のよりどころとなる基準的なものが必要となる。それを行政主導で策定するのか、関係学会や機関の協働により作成するのか、または行政や学会、学校等の関係者が一同に会して作成していくのかは今後の取り組みによるが、専門職基準と研修システムとの関連も含め今後、議論がいつそう必要となる。

さらに、今後の学校管理職等の養成・研修における専門職基準の位置づけとしては、第一段階として共通する大まかな基準が策定され、第二段階として策定された基準に基づいて養成・研修にあたる各機関が独自のより具体的な専門職基準を作成し、それに基づいて研修プログラ

ムを編成していくなどが考えられる。

以上のように本研究において学校管理職等の専門職基準について、国内とともにカナダ・オンタリオ州の取り組みを検証してきた。その中で、カナダ・オンタリオ州での学校及び教育行政管理職の専門職基準としてのリーダーシップフレームワークの策定と改訂、及び普及のための取り組みを踏まえ成果と課題を明らかにしてきた。

残された課題として、本研究は学校及び教育行政管理職の専門職基準としてのフレームワークの策定や養成・研修等どちらかといえば実施者側に立った検証であった。今後の課題として、さらに受講者としての学校管理職や教育行政管理職からの視点も重要であると考え。さらに、専門職基準が目指すべき目標としての指向目標を示したものなのか、達成すべき事項である到達目標を示したもののかなど果たす役割や作成の手順、さらに作成を進めるための組織に関する検討も必要になる。このような取り組みをとおして、学校管理職及びスクールリーダー等の専門職基準が、職能成長の目安となり教員一人一人の自立的な成長を促すものになることを望んでいる。

本研究は、科学研究費補助金 基盤研究 (B) 『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』代表 牛渡 淳 (平成22年度から 24年度) の研究成果を踏まえたものである。

【註】

- (1) 表1は、平田淳、溝上智恵子 (2008) カナダにおける教育行政制度の概要と教育改革の諸側面 ―日本における教育改革政策の視点から―、『弘前大学教育学部紀要』、100、99-109 及び 平田淳 (2012) カナダ・オンタリオ州における教員管理政策の変容―政権交代のインパクト―『学校・教員と地域社会』大坪正一、平田淳、福島裕敏編 東信堂、55-84 さらに、中村隆之 (2008) 教育財政と民主主義 ―カナダ・オンタリオ州の歴史から― 『鹿児島経済論集』、48、1-4、99-123 を参考に作成した。
- (2) OCT が作成した「教授の専門性における倫理的基準」、OCT の HP に掲載、<http://www.oct.ca /public/ professional-standards/ethical-standards>、2012.11 閲覧
- (3) OCT が作成した「教授の専門性における実践力の基準」、OCT の HP に掲載、<http://www.oct.ca /public/ professional-standards/standards-of-practice>、2012.11 閲覧
- (4) OCT 訪問時に配布された資料による、2012.8.15
- (5) OPC 訪問時に配布された資料による、2012.8.14

【参考・引用文献】

- Barber, S. M. , Whelan, F. , Clark, M. (2012) Capturing the leadership premium How the world's top school system are building leadership capacity for the future、<http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/> 2015.8閲覧
- 平田淳、溝上智恵子 (2008) カナダにおける教育行政制度の概要と教育改革の諸側面―日本における教育

- 改革政策の視点からー『弘前大学教育学部紀要』、100、99-109
- 平田淳（2012）カナダ・オンタリオ州における教員管理政策の変容ー政権交代のインパクトー『学校・教員と地域社会』大坪正一、平田淳、福島裕敏編、東信堂、55-84
- 京都連合教職大学院（2011）京都連合教職大学院 専門職基準試案 教職専門職基準試案 スクールリーダー専門職基準試案
- 中村隆之（2008）教育財政と民主主義ーカナダ・オンタリオ州の歴史からー『鹿児島経済論集』、48、1-4、99-123
- 日本教育経営学会実践推進委員会（2015）『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」、花書院
- OCT（2009）『Principal's Qualification Program 2009』 http://www.oct.ca/~media/PDF/Principals%20Qualification%20Program%202009/Guide/principals_qualification_program_e.ashx、2012.11閲覧
- 小島弘道（2007）自律的学校経営の構造『時代の転換と学校経営改革 学校のガバナンスとマネジメント』小島弘道編、学文社、43-62
- 大野裕己（2014）学校管理職層の研修高度化のあり方『教員養成と研修の高度化 教師教育モデルカリキュラムの開発に向けて』名須川知子・渡邊隆信編、ジアース教育新社、315-321
- オンタリオ州教育リーダーシップ協議会（2008）『Putting Ontario's Leadership Framework Into Action -A Guide for School & System Leaders-』、<http://www.education-leadership-ontario.ca/storage/2/1284614429/FrameworkPrincipals.pdf>、2012.11閲覧
- オンタリオ州教育リーダーシップ協議会（2012）『THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK 2012』、<http://live.iel.immix.ca/content/framework>、2012.11閲覧
- 大杉昭英（2014）『学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書』（平成25年度プロジェクト研究（教員養成等の改善に関する調査研究）報告書）、国立教育政策研究所初等中等教育研究部
- 佐藤博志（2014）スクールリーダーの資質向上に関する国際的検討ーオーストラリアの教育改革と専門職スタンダードー『日本教育経営学会紀要』、56、35-50
- Sattler, P.（2012）EDUCATION GOVERNANCE REFORM IN ONTARIO: NEO LIBERALISM IN CONTEXT『Canadian Journal of Educational Administration and Policy』、128、1-28
- Schleicher, A.（2012）Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century LESSONS FROM AROUND THE WORLD、<http://www.oecd.org/site/eduistp> 2012/2015.8閲覧
- 島根県教育委員会（2014）「学校管理職等育成プログラム」
- 白石裕（2009）『学校管理職に求められる力量とは何かー大学院における養成・研修の実態と課題ー』、学文社
- 末松裕基（2013）イギリスにおけるスクールリーダーシップ開発の動向ー校長の専門職基準・資格を中心にー『日本教育経営学会紀要』、55、152-164
- 鈴木久米男（2012a）カナダ・オンタリオ州における学校管理職の専門性と養成・研修などの実態ー日本との比較によりー科学研究費補助金 基盤研究（B）『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究 その1』代表 牛渡 淳（平成22年度から24年度）、151-159
- 鈴木久米男（2012b）新時代のスクールリーダー（第9回）学校管理職研修の実施状況と改革動向『月刊高校教育』、第45号13巻、70-73
- 鈴木久米男（2013）カナダ オンタリオ州における学校管理職の養成・研修と採用システム 科学研究

学校管理職の専門職基準に関する一考察

- 費補助金 基盤研究 (B)『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究 その2』代表 牛渡 淳(平成22年度から24年度)、83-96
- 鈴木久米男(2015) カナダ・オンタリオ州における教員資格・研修実績の認証制度の確立過程 ―OCT(オンタリオ州教員連盟)による制度確立の取り組みを踏まえて― 『教育経営研究』、21、38-46
- 東京都教育委員会(2013)『学校管理職育成指針』
- 中央教育審議会(1998)『今後の地方教育行政の在り方について(答申)』
- 中央教育審議会(2006)『今後の教員養成・免許制度の在り方について(答申)』
- 中央教育審議会(2012)『教員生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)』
- 山形大学(2008)『学校力開発コース』現職教員の学生を対象とした到達指標 山形大学教職大学院の設置の趣旨等を記載した書類、<http://www.yamagata-u.ac.jp/jpn/university/pdf/091006.08.pdf>、2015.8閲覧
- 山崎雄介(2011)米国におけるスクールリーダーの資質向上 ―ISLLC基準に示されるリーダー像― 『群馬大学教育実践研究』別刷、28、279-287
- 横浜市教育委員会(2011)『横浜市立学校管理職人材育成指針』

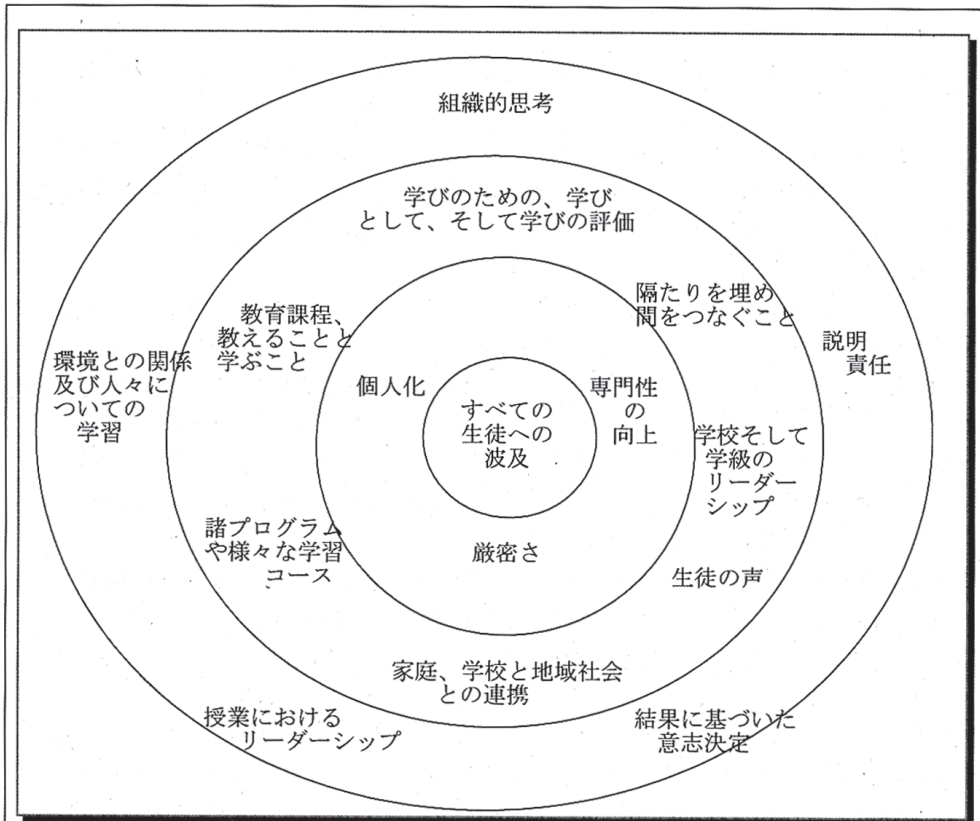
【資料】

- 別紙資料1:『「幼稚園から12学年までの効果的な学校のフレームワーク:K-12 SCHOOL EFFECTIVENESS FRAMEWORK」、『THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK 2012』、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会(2012)以下同様
- 別紙資料2:『学校を対象とするリーダーシップ:SCHOOL-LEVEL LEADERSHIP』
- 別紙資料3:『教育行政でのリーダーシップ:SCHOOL-SYSTEM LEADERSHIP』

K-12 学校(幼稚園から初等学校、中等学校)における効果的な実践のフレームワーク
(K-12 School Effectiveness Framework)

『オンタリオ州リーダーシップフレームワーク 2012』より

－学校改善と生徒の自己実現への支援－



学びのため、学びに関する、そして学びの評価

－生徒と教員は学習の目標とともに学習の達成基準に関してその内容を共有している。
－学習中、生徒は教員や仲間から達成基準に応じた達成状況に関する情報を継続的に受け取る。
－生徒は、学習目標への達成状況を把握するためや、自分自身の学習目標がオンタリオ州のカリキュラムと自己学習計画（I E P）との整合性を確認するために、自己評価の手法を教えてもらい、しばしばそれを用いる。
－評価活動は、カリキュラムや教員相互の研修そして達成基準に基づいた生徒の学習活動の達成状況把握の取り組みと関連付けられる。

－確かで信頼性のある評価データが学習活動に関する継続的な状況把握や授業、評価に関する情報そして、次の改善の方向付けのために用いられる。
－学習活動の評価は、一定期間の学習活動が終了した段階で生徒がどの程度学習状況を身につけているかを把握する評価によって具体的な根拠が示される。
－継続的な情報のやりとりは、生徒や教員そして保護者が生徒の学習活動を効果的に観察することを可能にする。

学校そして教室でのリーダーシップ	
<p>－協力的な教授活動におけるリーダーシップにより、実践力を高め、教授活動の能力をより確実にすることができる。</p> <p>－教育の方法や実践は、生徒の学習活動や確かな理解を支援するための確実な知識やより洗練された授業実践を踏まえて計画される。</p> <p>－組織構造が生徒の求めに対して、可変性があり即応しているなど対応関係ができています。</p>	<p>－仕事を基にしたそして探究的な専門を高める学びは、授業の実践力や能力を向上させるとともに、学びの文化の形成に寄与する。</p> <p>－教職員、生徒と学校に関係する地域社会が生徒の安全でより健康的な学習環境においてより望ましいそしてより積極的な状況を形成し、継続する。</p>
生徒の声	
<p>－教授活動と学習環境は、生徒個々人の能力や必要性そして学習の好みを包括し反映している。</p> <p>－学校の計画が学校を構成するメンバーに対して、生徒の初期の重要な実践事項や多様性への対応、欲求や興味を考慮している。</p>	<p>－生徒は学校の改善について意見を求めるべき協力者である。</p> <p>－明確な実践方法により、リーダーシップやチームワーク、適切な意見の提示など市民としてすべきことができるようになる。</p>
教育課程、教えることと学ぶこと	
<p>－より高い到達度を目指す風土が、すべての生徒が学ぶことができ、自己を高め学力を向上させようとする信念を生み出す。</p> <p>－読み書き能力と数量的思考能力の達成度の高さへの明確な方針は学校全体に認識されている。</p> <p>－教授活動や学習活動は、21世紀の課題やグローバルな視点、学習の基礎技能、教材や指導技術を含む。</p> <p>－学習活動は、生徒の適切で関連付けられた意味のある探究活動に基づくことで、より深まる。</p>	<p>－指導と評価は生徒の能力や必要事項に対する単なる応答とは別のものである。</p> <p>－生徒の力量は関連性をもち、即時的であり、受容可能で包括的である。</p> <p>－時機を得たそして重層的な関わりやチームによる支援により、生徒一人一人の学習欲求に対応することができる。</p>
諸プログラムや様々な学習コース	
<p>－諸プログラムや様々な学習コースそして将来の職業への計画が、生徒の学習の必要性や興味の源泉となっている。</p> <p>－より望ましい学習体験や体験的学習が、すべての教科や諸プログラムに組み込まれている。</p>	<p>－生徒、保護者と教員は様々な学習コースの選択範囲や付加事項、プログラムそして受けられる支援の内容を理解している。</p> <p>－生徒は個々人の興味・関心、長所や資格を得るために校内や校外での経験や活動のための機会をもっている。</p>
家庭、学校と地域社会の連携	
<p>－学校評議会は生徒の学習活動や学力向上を支援するために意義ある役割を担っている。</p> <p>－生徒、保護者と地域社会のメンバーはお互いに尊敬され意義ある協力者として受け入れられ歓迎される。</p>	<p>－学校と地域社会は生徒の学習の機会をより充実させるために協力関係を築く。</p> <p>－学習の機会、様々な資源と支援は、生徒の学習活動への保護者の支援や保護者と教員、生徒の意味ある対話によって実現される。</p>

★ 本来 A3 の 1 枚で作成されたものを、印刷の関係で左右に分割して 2 枚にしてある。

<p>学校を対象とする リーダーシップ (SCHOOL-LEVEL LEADERSHIP)</p> <p>オンタリオ州リーダーシップフレームワーク 2012</p>	
<p>リーダーシップとは組織の構成員と多様な関係者に影響を与える実践であり、それは組織のビジョンと目標とを一致させそして達成させることを目指す。</p>	
<p>学校の基本方針の決定 共有されたビジョンを形成する</p> <p>○学校の管理職は： －教職員や生徒、学校関係者と協力し合っ て、関係者の思いを込めた目標やビジョ ンを確立する。 －学校の教育計画や各学級での授業に関す るビジョンが持つ意味について共通理解を 図る。 －学校ビジョンの方向性の見直し、教職員 の共通理解に基づいて行われるような組 織の規範づくりに努める。 具体的で共有される短期目標を明らかにす る</p> <p>○学校の管理職は： －特定の学校目標を設定する過程におい て、学校関係者の参加を促す。 －学校の目標について生徒、教職員と多様 な学校関係者の間で共通理解を形成する。 －目標がすべての学校関係者に明確に伝え られるようにする。 －教職員の学校の目標を達成しようとする 取り組みを認め励ますことを定期的に行う。 －教職員に、自己を高めるとともに専門性 の向上のために自分なりの目標を持たせる。 それは個人の目標と学校の目標との関係と 同様である。 －学校の計画や方向性を決定するときは、 絶えず学校の目標に立ち返るようにさせる。 より高次の理想を創出する</p> <p>○学校の管理職は： －教師、生徒と自分自身に対してより高次 の理想をもつ。 －より高次の理想を創り出す追加的な努力 を促す。その際自ら学校で成功しようと努 力し学力を高めようとする生徒に、教職員 が目を向けるようさせる。 －生徒が自分の願いを達成しようとする場 面において、より支援的であるよう、教職員 を励ます。 －すべての生徒が学校のビジョンと目標を 達成することに責任もってあたるよう励ま す。 －声かけや行動により彼らに期待している ことを理解させるようにする。 学校のビジョンと目標を伝える</p> <p>○学校の管理職は： －学校関係者に対して学校のために制定さ れた全体的なビジョンと目標を説明するた めに、公式なそして非公式な多くの異なっ た機会を生かす。 －すべての学校関係者に対して、日々の取 り組みと意志決定が学校のビジョンと目標 に基づいていることを示す。 －どのようにして学校のビジョンと目標を 推進していくのかについての話し合いをも つために、定期的にさまざまな学校関係者 を招く。</p>	<p>人々との関係づくりと相互の高まり 教職員一人一人への支援と配慮の実践</p> <p>○学校の管理職は： －教職員一人一人の達成状況を把握し確認する。 －教職員の職務に与えるような行動を開始す るときは、様々な意見を十分に聞く。 －個々の教職員が同僚の特徴ある意見や専門的知識 を生かすように促す。 －教職員に対して、個人とグループに公平に接する。 教職員の専門性を高めるための働きかけ</p> <p>○学校の管理職は： －教職員に生徒の学力向上のために何をしようとし ているかや、具体的に何をしているかを振り返らせ る。 －現在のそして今後の職務遂行に関連性のある価値 観に関する議論をリードする。 －教職員に彼らの職務がすべての生徒の学びにどの ように貢献しているかを、絶えず検証させる。 －教職員がお互いから学ぶ機会を設定する。 －教職員が学び続けるよう、新たな方法を提案する。 －教職員が自己の専門性を高めその成果を確かめる ようにし、さらに個人や学校の目標と教育活動にお ける優先順位との関連性を踏まえさせる。 －教職員に彼らの興味と学校の目標との両者が関連 している新たな実践に挑戦するよう励ます。</p> <p>学校の価値付けと職務のモデリング</p> <p>○学校の管理職は： －彼らの学校で注目される存在である。 －教職員や保護者、生徒と人間関係を築いている。 －学校目標を達成させるために教員や生徒、親とで 頻繁なそして有意義な会話をもち、 －自分自身の専門性を高めるための自己研修への取 り組みの重要性を強調する。 －行動を通して、学校の中核となる価値とその望ま しい職務内容をしめす。 教職員そして生徒、保護者の中で、また、ともに 信頼関係を構築する</p> <p>○学校の管理職は： －職務遂行において責任、一貫性、綿密さをもつ。 －信頼を確立するために、学校の中核となる価値と 整合性をもった価値観に基づいて行動する。 －彼らのアイディアを聞き、それらのアイディアを関係 者と共に、公平な目で彼らの存在価値をとらえる ことにより、教職員や生徒、保護者に対して敬意を 示す。 －教職員、生徒と親が異なった考えを持つこと、そ して彼らの存在意義を心から認めるよう促す。 －最善の実践方法についての建設的な議論に対し て、正しく評価するような意識を校内で確立する。 －生徒や教職員そして親に対して、敬意や配慮と個 人的価値を認める。 －教職員、生徒と親が相互に敬意や配慮と個人的価 値を認めるよう促す。 教員組合の代表者との生産的な職務上の関係を築く</p> <p>○学校の管理職は： －学校改善における目標設定のプロセスに教員組合 の代表者も加える。 －教員組合の代表者が職務に関する合意形成を組合 員と学校のリーダーが行うようにさせる。 －教員組合の代表者に学校改善に関する労働協約条 項の履行の方法の決定において協働を促す。</p>
<p>個々人のリーダーシップに関する資質</p> <p>リーダーは個々人のもつリーダーシップに関する資質により、効果的なリーダーシップを実践 することができる</p>	
<p>認知に関する資質</p> <p>－ 問題解決に関する専門的知識 － 生徒の学習に直接的にや影響を与える学校及び教室での実践に関する知識</p>	

67

★本来 A3 の 1 枚で作成されたものを、分量の関係でその 1 から 3 までの 3 枚に分割してある。

教育行政の管理職のリーダーシップ (System-level Leadership) オンタリオ州リーダーシップフレームワーク 2012	
リーダーシップとは組織の構成員と多様な関係者に影響を与える実践であり、それは組織のビジョンと目標とを一致させそして達成させることを目指す。	
中心となる取り組み	支援体制
<p>方向付けによる目標達成</p> <p>○教育行政の管理職は：</p> <ul style="list-style-type: none"> －教育行政の使命やビジョンそして目標（方向付け）が行政区内のすべての教職員に広く知れわたり、理解され、共有されるようにする。 －教育委員会としての目標を設定し、それらの方針が教育委員会の施策に反映されているかどうかや施策の確認に対して、選出された教育委員会の委員が関わりをもつようにする。 －教育委員会が策定した目標の達成状況について定期的に教育委員会に報告する。 －教育行政の方針をすべての決定事項の際の判断基準として用いるとともに、教育行政の管理者はそれらの方針を実現する実践者であることを念頭に置きながらそれらの方針を活用する。 －最も良い利用可能な研究と他の機関で組織的に収集されたデータを可能な限り判断の資料として用いる。 －可能な限り判断の際に、組織的に収集したデータを用いることができる教育行政職としての能力や判断力を形成する。このことは、意志決定力を保つためのデータ活用や先行研究の成果を用いることを含む。 －学校を訪れた際には、学校の目標や重要実践事項そして教職員の大切さを説明し、実践し、その見本となる。 －教育委員会や学校の改善計画について学校のリーダーに対して、相互にそして協同的に改善し実践していく。 －行政区の重点施策や実践のフレームワークを柔軟にそして適切に活用する、それは教育行政の目標や重点施策達成を妨げるのではなく貢献するものとして用いる。 	<p>ネットワーク形成と連携</p> <p>○教育行政の管理職は：</p> <ul style="list-style-type: none"> －学校内外の発展に関して、教育行政が通常のそして相互にまたは対象を拡大した協議を促進するようなくみや行動規範を作成する。それは、教育行政全体が学校と教育行政のリーダーが教育行政のより望ましい方向付けの達成のためにともに努力するための、組織内部でのネットワーク形成という目的と同様のものでもある。 －学校レベルのリーダーの専門性を向上させるための中心的な仕組みを作るためにネットワークを活用する。 －実施手順の改善における方向付けや変更すべき事項の検討において、教育行政の施策や実施手順とともに、諸資源の配分の在り方について定期的にその整合性を確認する。

個々人のリーダーシップに関する資質 リーダーは個々人の持つリーダーシップに関する資質により、効果的なリーダーシップを実践することができる。	
認知に関する資質 <ul style="list-style-type: none"> － 問題解決に関する専門的知識 － 生徒の学習に直接的によい影響を与える学校及び教室での実践に関する知識 	次の能力を含めた社会性の資質 <ul style="list-style-type: none"> － 感情の理解 － 感情の自己管理 － 感情的に妥当な方法での行動

(※ 1) オンタリオ州リーダーシップフレームワークにおいては、専門職としてのリーダーシップ「professional leadership」とは、第一義的には正式な学校や行政の監督者としてのリーダーシップとしての役割として用いる。例えば校長、副校長、教育委員会統括責任者（superintendent）や他の教育委員会事務局員である。

教育行政の管理職のリーダーシップ (System-level Leadership) オンタリオ州リーダーシップフレームワーク 2012	
リーダーシップとは組織の構成員と多様な関係者に影響を与える実践であり、それは組織のビジョンと目標とを一致させそして達成させることを目指す。	
リーダーシップの促進	関係づくり
<p>専門職としてのリーダーシップを支える教育行政の管理職</p> <p>○教育行政の管理職は：</p> <ul style="list-style-type: none"> －採用や選考、専門職としてのリーダーシップの向上の状況や評価における中心的な資料として、きちんと実務を果たすことのできる管理職かどうかを判断する際に、入手可能で明白な資料を用いる。 －様々な取り組みの成果を確認する形成的そして総括的な結果からどの程度リーダーシップが身についているかを評価する。 －有能な学校管理職が十分な期間、学校に在職することを容認する。 －組織として自己のリーダーシップ能力をより高めようとする意識を持つ管理職に研修の機会を与える。 －リーダーシップの継承に関して現実的な計画を策定する。 －組織における理想とされる専門職としてのリーダーシップとしての実践や考え方、そして職務への取り組みなどを目指すべき姿となる。 <p>○選出された監督者への教育行政の管理職による支援として：</p> <ul style="list-style-type: none"> －地域社会全体に対して教育行政の生徒に対するビジョンや目標について理解を促す取り組みをする。 －生徒の学習と健康を果たすことが選出された教育委員会の目標づくりの中心となることを自覚する。 －教育委員会のビジョンや目標の達成に関して教育委員会としての方針と財政的な裏付けについてよく吟味する。 －教育行政の監督に関する責任を踏まえて、選出された教育委員会の管理者は、教育長官や幹部職員がその役割を果たすよう励ます。 －職務上で相互を尊敬する関係を醸成する。 －評議会のメンバーが専門性を高めるための機会を設定する。 	<p>○教育行政の管理職は：</p> <ul style="list-style-type: none"> －教育委員会と学校管理職が双方向の関係で協力的で頻繁に連絡を取り合う関係となるよう努力し、そのような姿を目指す。 －学校の管理職が学校経営を行う上で、学校管理職が組織改善に対して負うべき責任への認識を共有することにより、高いレベルのやりとりをしていくようにする。 －学校と保護者との共通理解の形成に対する支援を行い、保護者に対する行政の支援に関しても教育行政を活用する。 －教育委員会と州教育省との関係において高いレベルの信頼関係を形成するよう努力する。その際の中心課題は、教育行政が果たすべき役割における地域全体と教育行政において設定した目標の到達状況である。

個々人のリーダーシップに関する資質 リーダーは個々人のもつリーダーシップに関する資質により、効果的なリーダーシップを実践することができる		
心理に関する資質		
－ 楽天主義	－ 自己効力感	－ 回復力

★ 本来 A3 の 1 枚で作成されたものを、左右に分割して 2 枚にしてある。