

カナダ・オンタリオ州における校長及び教育行政管理職の養成

—校長資格取得のためのプログラム(PQP)及び 教育行政管理職資格取得のためのプログラム(SOQP)に関して—

鈴木 久米男*

(2017年10月30日 受付, 2018年1月26日 受理)

I 研究の目的

本研究の目的は、校長及び教育行政管理職の養成のための研修において、地域の実態や専門職基準と研修内容との関連づけを図るなど、養成のためのシステムが確立している先進事例としてカナダ・オンタリオ州の実践を取り上げ、実施状況を訪問調査に基づいて把握することにより、実態や課題を検討することである。

社会の多様化とともに、学校における教育活動も変化してきている。学校がそれらの実態を適切に捉え教育活動を変化させていくためには、校長のリーダーシップが重要となる。このことから、校長の養成において、備えるべき資質・能力を事前に明らかにし、養成の段階においてそれらを踏まえて研修内容を構想し実践していく必要がある。

さらに、学校管理職の任用の在り方も課題となる。現在、我が国における学校管理職の任用において、年齢や勤務経験などの要件は定めているが特定の研修講座の履修を求めている都道府県は限定されている⁽¹⁾。また、これまで教員や学校管理職に求められる資質・能力については、都道府県ごとに育成指標として示されたり⁽²⁾、学会として学校管理職の専門職基準(日本教育経営学会実践推進委員会 2015)を策定したりしてはいるが、国として統一された明確な指標は現時点では示されていない。しかし、中央教育審議会の答申(中央教育審議会 2015)や「教育公務員特例法等の一部を改正する法律」(平成28年11月28日公布)⁽³⁾に示されているように、今後はすべての都道府県において教員などが身につけるべき資質・能力を示した専門職基準としての育成指標が作成され、それに基づいて教員や学校管理職の養成が行われることになる。

このことを踏まえ、本研究では校長及び教育行政管理職養成の取り組みに関して、諸外国の先進事例としてカナダ・オンタリオ州の実態を検討する。そのために、初めに校長など学校管理職養成のための研修への取り組みに関するこれまでの実態と課題を明らかにする。具体的には、これまで学校管理職が備えるべき資質・能力を明らかにしたり、養成のための研修の実態や課題を示したり、さらに外国の先進事例などが、これまでに報告され

* 岩手大学教育学部

てきた。以上の3つの視点を踏まえて、それらの先行研究の概要を示す。

第一は、学校管理職が身につけるべき資質・能力に関する取り組みである。学校管理職が身につけるべき資質・能力として様々な観点が示されたり（小島 2007、白石 2009）、日本教育経営学会（日本教育経営学会実践推進委員会 2015）により専門職基準として具体的な指標が示されたりしてきた。これまでは国内での学校管理職の資質・能力としての専門職基準は個人及びそれぞれの組織で行われており、全国的な取り組みとはなっていない状況がみられた。

また、諸外国の取り組みとして大杉（2017）は、イギリスやドイツ、アメリカなど9カ国の教員及び学校管理職の資質・能力スタンダード作成の状況を報告している。その中で学校管理職の資質・能力スタンダードとして、イギリスやアメリカなどで作成された指標を具体的に示している。さらに鈴木（2016A）は、オンタリオ州の学校管理職の専門職基準について報告しており、その中で、学校管理職及び教育行政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（Ontario Leadership Framework）に示された資質・能力を示している。

以上のように、いくつかの国においては学校管理職が身につけるべき資質・能力を例えば専門職基準として位置づけ、それに基づいた養成のための研修が行われている。しかし我が国においては、学校管理職の専門職基準と養成のための研修内容との関連づけが明確とはいえない実態がある。

第二は、我が国の学校管理職養成・研修の実態に関する取り組みである。加藤（2011）は、都道府県などで実践している教員の研修体系について調査を行い、学校管理職の研修についても報告している。その中で、学校管理職への研修として新任時や2年目以降の研修の実施割合は高いが、主幹教諭などの任用前の研修が不十分な状況にあることを指摘している。鈴木（2012）は、学校管理職の養成・研修の取り組みとして、都道府県教育委員会及び教育センターなどの取り組みを報告している。その中で、研修内容を検討する際に準拠すべき学校管理職の資質・能力が明確でないことや研修内容や日数が多様であることを指摘している。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区分に整理し、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比較における実践課題も指摘している。また、鈴木（2017）は、校長の研修の機会として自主的な組織による校長会などの研修の機会であるOJT（職場内研修：On the Job Training）に比べ、教育センターなどの研修実施機関によるOffJT（職場外研修：Off the Job Training）の機会が極端に少ないことを指摘している。

これらの先行研究から、我が国における教員や学校管理職を対象とした研修において、研修システムや研修体系が都道府県により多様性に富んでいることやOffJTの機会が少ないことが明らかになった。

第三は、諸外国における学校管理職養成の動向の明確化のための取り組みである。イギリスの動向について末松（2015）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）がつけられたこと、その後校長のNPQHの修了義務は廃止されたことを報告している。また、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

ダードがオーストラリア・ティーチングスクールリーダーシップ機構によって開発され、2011年に公表されたことや、それに基づいた研修プログラムを2013年から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を報告している。さらに、カナダ・オンタリオ州の事例としてオンタリオ州教員連盟（Ontario College of Teachers、以降OCTと表記）による実践を鈴木（2012）が報告している。具体的には、学校管理職養成のための研修プログラムとしてPQP（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）などがあり、それらの研修プログラムは専門職基準としてのオンタリオ州リーダーシップ・フレームワークに基づいて作成されることなどである。

これらの先行研究により学校管理職研修の実態や専門職基準との関連づけが明らかになってきた。しかし、研修システムの実際や具体的な研修内容、進め方については、十分に究明されたとはいえない。

さらに、学校管理職の研修システムの先進性について Schleicher（2012）は報告の中で、学校管理職としてのスクールリーダーの養成や研修に関して、「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。」と指摘し、スクールリーダー養成のための先進的な事例としてカナダ・オンタリオ州の実践を取りあげている。また、Barber, Whelan, Clark（2010）は、学校管理職の資格認定制度の確立や選抜、研修の一体的な取り組みの先進事例としてカナダ・オンタリオ州における実践を取りあげている。

これらの先行研究の成果と課題を踏まえ、本研究では学校管理職の養成の実態を明らかにする対象として、カナダ・オンタリオ州の実践を取りあげることとした。その中で、学校管理職を養成するための研修システムや研修の質確保の取り組みとしての専門職基準と研修との関わり及び、養成のための研修の進め方について検証する。そのために、文献による調査とともに、現地を訪れ、学校及び教育行政管理職養成のための研修全体の企画を担当するOCT及び養成のための研修の実施機関であるオンタリオ州校長会（Ontario Principals' Council、以降OPCと表記）への訪問調査を行い、PQP及びSOQPを参観することにより実施状況を把握した。

本研究の構成として、Ⅱ章では、カナダ・オンタリオ州の学校及び教育行政管理職養成のシステムの概要を示す。Ⅲ章では、オンタリオ州の校長を養成するための研修講座であるPQPについて、実践のためのプロセス及び研修の状況を示す。Ⅳ章では、教育行政管理職を養成するための研修講座であるSOQPについて、実践のためのプロセス及び研修の状況を示す。Ⅴ章では本研究のまとめ及び成果と今後の課題などを示す。

Ⅱ 校長及び教育行政管理職養成のための研修システム

本章では、オンタリオ州における校長及び教育行政管理職養成において、研修プログラムの質を確保するための研修システムの概要及び研修講座実施におけるOPCなどの研修実施機関とOCTとの関わりを検討する。

オンタリオ州における教員養成及び研修の体系は、オンタリオ州法184/97「教員の資格認定」に規定されている（鈴木、2016B）。概要として、教員資格取得のためのコースや教員の研修のためのコース、校長や教育行政管理職資格取得のコース（PQP、SOQP）

などに区分される。さらにそれぞれのコースには、教科や指導技術など多様なプログラムが設定されているが、校長及び教育行政管理職の資格取得については、それぞれ一つずつ開設されている。本研究ではこれらのプログラムの中でも特に、校長及び教育行政管理職資格取得プログラムである PQP と SOQP に焦点をあてる。

はじめに、オンタリオ州における教員養成や研修が実施される際の手順を確認する。まずは、教員養成や教員研修及び校長などの資格取得のための研修プログラム実施に関して、OCTにより実施内容を規定するガイドラインと呼ばれる基本方針が作成される。ガイドラインは、各科目の専門的内容とともに、2種類の専門職基準として、教員に求められる倫理性を規定した専門職基準である「教授の専門性における倫理的基準 (The Ethical Standards for the Teaching Profession)」⁽⁴⁾ 及び、教員の実践力の基準を示す「教授の専門性における実践力の基準 (The Standards of Practice for the Teaching Profession)」⁽⁵⁾ を踏まえて作成される (鈴木2016B)。さらに、校長及び教育行政管理職の資格付与プログラムにおいては、それぞれの職務内容とともに校長及び教育行政管理職を対象とした専門職基準である『オンタリオ州リーダーシップ・フレームワーク2012 (THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK 2012)』(オンタリオ州教育リーダーシップ協議会2012)を踏まえて作成される (鈴木2016A)。

校長及び教育行政管理職資格付与のための PQP 及び SOQP に関するガイドラインが OCT により策定され、各研修実施機関に示されるとともに、Web 上に公開される。現行のガイドラインとして、PQP については「Ontario College of Teachers Principal's Qualification Program 2009」(OCT 2009) があり、SOQP については、「Ontario College of Teachers Supervisory Officer's Qualification Program Guideline」(OCT 2011) がある。ただし、2016年にはそれぞれのガイドラインの改訂版が、「Ontario College of Teachers Principal's Qualification Program Draft July 2016」などとして公開され、意見を求めている^{(6) (7)}。

これらの資格取得のための研修実施機関は、校長の資格取得か、教育行政管理職の資格取得かによって異なる。表1に示したように、PQP はオンタリオ州内にあるブロック大学 (Brock University) やトロント大学 (Toronto University) の教育学部 (OISE) などの6つ大学とともに、OPC など校長会の合計8つの教育関係機関で実施している。また、SOQP については OPC など3つの教育関係機関で実施している。

表1 学校管理職等の研修実施機関

実施機関の種類	機関数	実施機関名
校長資格取得：PQP		
大学	6	Brock University、OISE 等
教育関係機関	2	OPC、カトリック校長会
教育行政管理職資格取得：SOQP		
教育関係機関	3	OPC、東部オンタリオ職能成長ネットワーク等

さらに、研修実施機関が正式に研修が実施できる機関として承認を受けるためには、いくつかの手順を踏む必要がある。初めに研修実施の主体となる OCT が作成したガイドラ

インを踏まえて、研修の実施計画書を作成し、OCT に提出して事前審査を受ける。OCT は書面審査を基に研修実施機関として適切かどうかを判断し、適切とみなせば承認する。

本研究では、研修実施の状況として、研修実施機関の一つである OPC の取り組みをみていく。OPC は平成 28 年度、校長養成のための PQP 並びに教育行政管理職養成のための SOQP の両者を実施した。OPC は表 2 に示したように、PQP をトロント市やキングストン市などオンタリオ州内の 20 カ所で実施した。研修の実施施設として、キングストン市では地区教育委員会の施設において、またトロント市では市立の専門学校を用いて実施した。また、SOQP については、オンタリオ州内一カ所のみであり、トロント市にあるトロント・ピアソン国際空港近くのホテルで実施した。

表 2 OPC による PQP、SOQP の実施場所の数

研修	実施箇所	主な場所
PQP	20	トロント市、キングストン市等
SOQP	1	トロント市郊外

このように、PQP の実施場所については、講座参加対象者が教諭である場合がほとんどであり、勤務地に比較的近い場所において、勤務しながら参加できるように配慮されていた。これに対して SOQP については、オンタリオ州及び各地区教育委員会の現状に対する共通理解を図る目的もあり、多くの参加者が一堂に会して研修を行うために一カ所で実施していた。

以上のように、オンタリオ州における校長及び教育行政管理職養成のための研修プログラムは、オンタリオ州法「教員の資格認定」の規定に基づいて実施されていた。さらに、学校及び教育行政管理職の資格付与のための研修である PQP 及び SOQP は、それぞれの専門職基準に基づいて実施されていること、さらに、PQP が州内の各地で実施されているが SOQP は一カ所のみで実施されているなど実施形態の違いが明らかになった。

これらの校長及び教育行政管理職養成のための取り組みは、今後の我が国の研修プログラム作成や実施の際に参考にできると考える。

Ⅲ 校長資格付与のための PQP の実施

本章では、校長資格付与のための PQP の実施状況を明らかにする。PQP 実施の手順として、OCT からのガイドラインの提示、実施機関である OPC による実施計画の作成、OCT による研修の認証、研修の実施、修了の承認などの手順を踏む。これらの養成のための研修の実施状況を把握するために、PQP を参観した。さらに、受講していた教員へ調査を実施し、研修目的や研修方法への認識の実態を明らかにした。

1 PQP の実施

OCT は、校長の専門職基準及び教員の倫理面や実践面に関する基準に基づいて、PQP 実施の指針としてのガイドラインを作成し公表している (OCT 2009)。具体的には表 3

に示したように、PQP ガイドラインの主な内容として校長の職の定義や法的根拠、PQP プログラムの概要、準拠する専門職基準、研修と実習との関係などである。

PQP は、パート I、リーダーシップ実習、パート II の 3 部構成になっている。各パートの実施時間として、パート I、パート II が各 125 時間及びリーダーシップ実習が 60 時間で構成されている。また、平成 28 年度現在 PQP の研修内容は、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会（2011）が作成した「校長及び教育行政管理職を対象とした専門職基準」(Putting Ontario's Leadership Framework Into Action - A Guide for School & System Leaders -)

を身につけるように構成されている。この専門職基準には、校長が身につけるべきリーダーシップとして、「方向付け」や「関係づくりと地域の啓発」「組織の活性化」「授業実践の促進」「説明責任の遂行」の 5 つをあげている（鈴木 2016A）。加えて、OCT が作成した教員の専門職基準としての「教授の専門性における倫理的基準」及び、「教授の専門性における実践力の基準」も身につけるように計画されている。

さらに、OCT が示した PQP ガイドラインには、校長の専門職基準に示された 5 つの目的それぞれについて、具体的な目的の内容、受講者が身につけるべき能力とともに、パート I において探究活動を行うための手立てや題材、パート II において理解をさらに深めるための手立てや教材が示されている。

また、PQP のパート I はモジュール 1～6 で、パート II は 7～12 で構成され、加えてパート I 終了後にリーダーシップ実習が実施される。各モジュールの内容は、表 4 のとおりである。

表 3 PQP ガイドラインの内容

1	オンタリオ州における校長
2	本プログラムが目指すこと
3	法的根拠
4	オンタリオ州の実態
5	PQP プログラムの概要
6	「教授の専門性における倫理的基準」及び、「教授の専門性における実践力の基準」
6.1	専門職基準に関する参考文献
7	PQP の内容
8	研修講座の実際
9	研修者の評価と評定
10	リーダーシップ実習
10.1	リーダーシップ実習に求められる要件
10.2	リーダーシップ実習の構成要素
10.3	リーダーシップ実習の別の要件
10.4	リーダーシップ実習実施機関の責務補足のための資料

表 4 PQP の構成と実施時間 OPC の HP より⁽⁸⁾

パート	モジュール	内 容	時間
I	1	協同的探究：校長になることの意味は	125 時間
	2	人的資源：教職員の管理	
	3	対人関係スキル：目標設定とデータの活用	座学
	4	学校運営：学びの組織	100 時間
	5	特別支援教育：実践内容	自己学習
	6	生徒を守ること	25 時間

リーダーシップ実習		パート I で学んだ内容を実践化していく (メンターや学校管理職のシャドーイング)	60時間 (内 20時間)
II	7	校長の職務内容の変革	125時間
	8	学校の諸資源の管理	
	9	インクルーシブ教育の再構築	座学
	10	エビデンスに基づいた意思決定	100時間
	11	保護者や社会との関係づくり	自己学習
	12	21世紀におけるリーダーシップ	25時間

研修実施の第一段階として、OCT が示した PQP のガイドラインに基づいて、研修実施機関が実施計画書を作成する。このことを踏まえ、PQP の研修実施機関の一つである OPC は、研修生の受け入れのためのマニュアルとして「Principal's Qualification Program Part I 2012 CANDIDATE ACCEPTANCE PACKAGE」(OPC 2012A)、「Principal's Qualification Program Part II 2012 CANDIDATE ACCEPTANCE PACKAGE」(OPC 2012B)を作成した。具体的な内容として、PQP の実施時間や実施時期、受講生への確認事項、PQP コースの概要、専門職基準に基づいた研修内容の確認、各モジュールの実施内容、事前学習及び事前課題、事前課題に関する評価基準表、プレゼンテーションの内容及び評価基準表等で構成されている。これらの計画書を OCT に提出し、事前審査を受け承認されることにより、正式に研修実施機関として認定されることになる(鈴木 2015)。

平成28年度、OPC はオンタリオ州内の各地で PQP を実施した。PQP の実施において、OPC 内の組織に PQP の担当者が位置づけられている。OPC の PQP 担当者は、研修が実施されている期間はオンタリオ州内の研修実施会場を巡回して、研修の状況を確認したり具体的な指導をしたりする。各研修実施会場の運営は、OPC より委託された小学校や中等学校などの校長が担当する。研修では、実施計画に基づき多様な学習活動が展開される。具体的な内容として、プレゼンテーションソフトを用いた講師からの説明やテーマに基づいた話し合い、さらに研修テーマに基づいた発表などである。さらに、校長の役割など特定のテーマについては、専任の講師がゲストとして招かれて講義を担当する場合もある。講義とともに、受講生の発表や受講生同士のグループ・ディスカッションなど多様な学習活動を展開する。受講担当者は講座終了後、評価基準に基づき受講生を評価する。

平成28年10月に、トロント市郊外で OPC が実施した PQP を参観した。複数の講座を見学することができ、講師による研修の指導スキルの違いや受講生の取り組みの様子を観察することができた。しかし、PQP における講師の確保の実態及び教授スキルの事前研修の実施状況については把握することができなかった。

2 PQP 受講者の研修に対する認識

平成28年10月に OPC がトロント市内で実施した PQP の会場は、トロント市立の芸術高校である Wexford Collegiate であり、2つの講座が同時進行で実施されていた。見学時、一つの会場の研修内容は校長のリーダーシップで受講生は7名であり、もう一つの会場の研修内容は財政についてであり受講生は21名であった。

二つ目の会場での受講生21名に対して、研修終了後に研修への認識に関する調査を実施した。調査内容は研修の目的や研修に対する研修者の認識などであった。本研究ではそれらの調査項目のうち、研修の目的及び研修方法の認識に関する2つの調査項目の結果を報告する。その一つはPQPを受講することにより身につけたい資質・能力であり、二つ目は有効と考える研修の方法であった。それぞれの調査結果を、図1、図2に示した。

図1は、受講生に「PQPに参加することによりどのような資質・能力を身につけたいと考えているか」の内容で調査したもので、「教育行政」「授業力」などの6つの選択肢から当てはまる項目を複数回答で選択してもらった。結果として、「教育行政」に関する知識とした受講生が19人、続いて「学校管理」の職務内容及び「説明責任」の履行がそれぞれ16人となった。「授業力」や「地域との連携」などになると数が少なくなった。このことから、PQPを受講する目的として、校長になるための資格取得とともに、「教育行政」や「学校管理」及び「説明責任」を多くの受講生が選択しており、学校管理職が取り組むべき職務としての実態を反映していた。

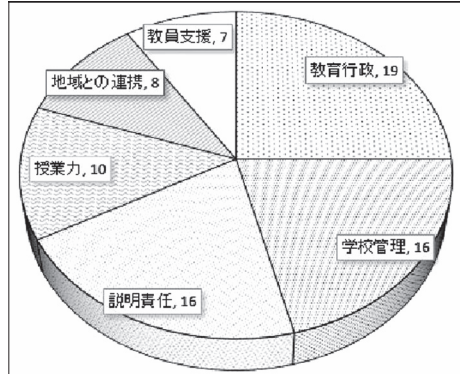


図1 PQPにより身につけたい資質・能力

図2は、「有効と考える研修方法は何か」という問いに対する自由記述による記載内容を、共起ネットワークにより分析したものである⁽⁹⁾。共起ネットワークは、自由記述で記載されたキーワードの出現数をカウントし、さらにその関連性を図示することができる。また、キーワードの円の大きさは頻度と対応し、円相互を結ぶ直線は共起の関係を示すとともに、

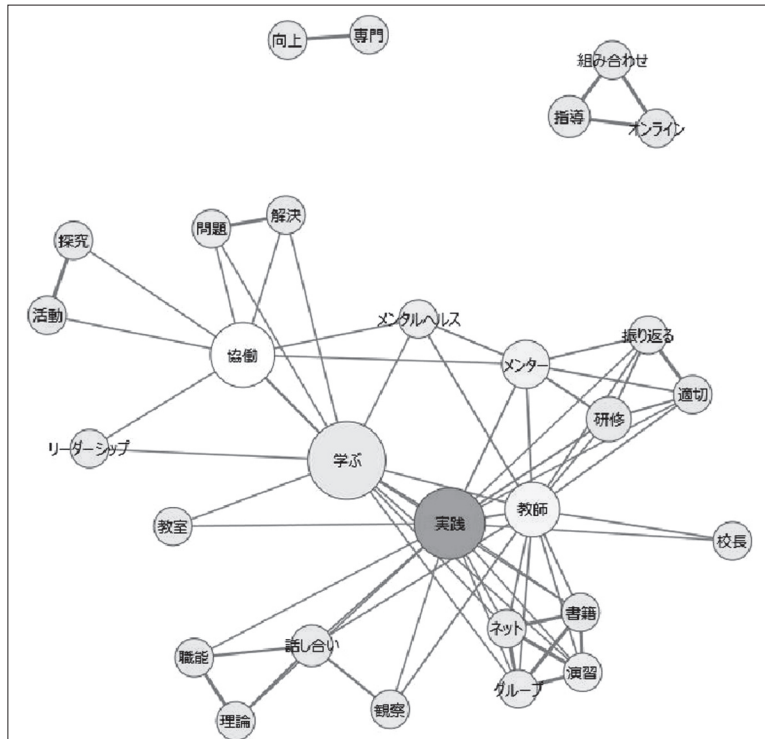


図2 「有効と考える研修の方法」調査の共起ネットワーク

線の太さは頻度を示している。受講生があげたキーワードとして、「実践」「学ぶ」「協働」「教師」などが多かった。さらに、共起関係として、「実践」から「学ぶ」や「協働」で「学ぶ」ことや、「実践」の「話し合い」などが多くみられた。また、別のクラスターとして、少数ではあるが「専門」の「向上」や「オンライン」と「指導」の「組み合わせ」がみられた。この結果から、有効と考える研修の方法として、実践や協働から学ぶことが重要であると多くの受講生がとらえていること、さらにそれに関連して研修生が想定している様々な研修の手立てや具体的な内容が明らかになった。

以上のように、校長資格取得のためのPQPの実施状況及び研修生の認識を明らかにすることができた。その中で、PQPの内容は、OCTが作成するPQPのガイドラインとともに、オンタリオ州教育リーダーシップ協議会が作成した校長や教育行政管理職の専門職基準及びOCTによる教員の2種類の専門職基準に基づいて作成されていた。また、研修実施機関であるOPCは研修実施計画を作成してOCTの承認を受け研修を実施していた。さらに、研修参観後の受講生へのアンケート調査により、校長として身につけるべき資質・能力として教育行政や校長としての管理能力、さらに、説明責任の履行などの実務に関する内容をあげていた。加えて有効な研修の方法として、実践や協働による学びの必要性をあげていくことが分かった。

一方PQP実施における課題もみられた。それは、研修担当者の研修スキルの確保である。PQPはオンタリオ州20カ所で実施され、さらに複数のプログラムが同時に進められている。研修を担当する講師は、現職の校長であり、研修の進め方もパッケージ化されている。しかし、講師により研修スキルが異なっていれば、学習内容の深まりや定着に違いがでる可能性があるなどの課題が明らかになった。このこと

から、学校管理職養成のための研修において、システムづくりとともに講師の研修スキルの向上など多方面からの検討の必要性を再認識することができた。

IV 教育行政管理職資格付与のためのSOQPの実施

本章では、教育行政職管理職の資格を付与するためのSOQPの実施状況を明らかにする。そのために、事前に研修の実施内容を把握するとともに、現地を訪れSOQPの研修の様子を参観し、現状と課題を明らかに

表5 SOQPのガイドラインの内容

頁	見出し
1	オンタリオ州における教育行政管理職とは
1	プログラムの全体像
2	オンタリオにおける教育制度の概観
2	法的根拠
3	「教授の専門性における倫理的基準」及び、「教授の専門性における実践力の基準」
3	SOQPの実施に対する期待
4	SOQPプログラムの概要
5	個々人の見識に関するモジュール
6	リーダーシップ及びマネジメントの見識に関するモジュール
7	州の現状に関する見識に関するモジュール
8	システムの見識に関するモジュール
9	リーダーシップに関する実習
13	研修者の評価と評定 「補足のための資料Ⅰ」
15	「教授の専門性における倫理的基準」及び、「教授の専門性における実践力の基準」 「補足のための資料Ⅱ」
17	専門職基準に関する文献
18	参考とすべき文献
19	根拠となる法律

した。

1 OCTによるSOQPガイドラインの作成、公表

OCTは、教員や校長の専門職基準に基づいて、SOQP実施の指針としてのガイドラインを作成し公表した（OCT、2011）。主な内容は表5に示したように、オンタリオ州における教育行政管理職の役割や養成のためのプログラムの概要、さらに養成のための研修を構成するモジュールの内容などである。さらに、モジュール終了後に実施される実習についての概要が示されている。

また、OCTはSOQP実施における受講者の学習状況の評価やその認証に関する手引きとしてのガイドライン「オンタリオ州教員連盟 SOQPの学びにおける評価と認証に関する手順（Ontario College of Teachers SOQP PLAR Application Guide）」⁽¹⁰⁾を作成し公表している。

2 SOQPの実施内容

教育行政管理職を養成するためのプログラムとしてのSOQPは、教育行政管理職としての様々な見識を身につけるための4つのモジュールとそれらの見識に関する実践の場としての実習に取り組む一つのモジュールの、合計5つのモジュールで構成されている（参照表6）。モジュール1から4は、講義や演習など受講者が一堂に会して実施される。また、モジュール5は地区教育委員会などで受講生が直接取り組む実習として実施される。

表6 SOQPの構成と実施時間 OPCのHPより⁽¹¹⁾

モジュール	内 容	形態	時間
1	個々人の見識	講義及び演習等	50
2	リーダーシップ及びマネジメントの見識		50
3	州の現状についての見識		50
4	教育行政システムに関する見識		50
5	リーダーシップに関する内容	実習	50
合 計			250

モジュール1は、個々人の見識に関する内容で構成されている。このモジュールは、自己の気づきや自己理解のための機会を設定する。さらに、教育行政管理職として学び続けることにより自己を高めていくことの重要性を理解することを目的としている。

モジュール2は、リーダーシップ及びマネジメントの見識に関する内容で構成されている。このモジュールにおいてマネジメントに関する理論と実践の融合を図ることを目指す。具体的な内容としては、生徒の学力を高めるための授業力向上の取り組みや組織変革のためのマネジメントの在り方などである。

モジュール3は、州の現状についての見識に関する内容で構成されている。このモジュールでは、受講生がオンタリオ州の教育課題を行政的な視点から捉える機会とする。具体的な内容として、法的根拠や教育施策や予算、教育組織そして教育課題などである。

モジュール4は、教育行政システムについての見識に関する内容で構成されている。こ

のモジュールでは、受講生がオンタリオ州の教育行政に寄与するための知識をより高める機会とされる。対象とする内容は、州としての教育への展望の共有や教育行政の在り方、関係性の構築、人材育成であり、さらに教育行政管理職としてより複雑化する教育環境に貢献できるシステムリーダーとして果たすべき役割などである。

モジュール5は、リーダーシップの実習に関する内容で構成されている。リーダーシップに関する実習は、それまでのモジュール1から4までの学習の成果を実践していくための場であるといえる。実習の場は地区の教育委員会などである。実習は、SOQPの実施機関の認証を受けた支援者（メンター）の下で取り組む。

3 OPCによるSOQPの実施

OPCは、OCTが示したSOQPの「SOQPガイドライン」や「SOQPの学びにおける評価と認証に関する手順」などに基づき、研修プログラムの実施計画書を作成する⁽¹²⁾。なお、現在SOQPは、オンタリオ州公立教育行政管理職協会（Ontario Public Supervisory Official's Association：OPSOA、以降OPSOAと表記）と協力して実施している。OPC及びOPSOAは、SOQPの実施に関する計画書を作成し、OCTに提出して承認を受ける。OPCなどは、承認を受けた実施計画書に基づいて研修を実施する⁽¹³⁾。

SOQPの研修実施機関であるOPCは、SOQPをオンタリオ州内の一カ所のみで実施している。平成28年度OPCは、SOQPをトロント市郊外のMarriott Toronto Airport Hotelで実施した(表7参照)。OPCによるSOQPの実施は、OPCの研修担当者が研修全体をコーディネートする。研修は、OPC及びOPSOAが作成した実施計画に基づいて行われる。SOQPは、研修のテーマに基づいて全体会や分科会によって行われる。それらの研修会を担当するのは、オンタリオ州内の各地区教育委員会の教育行政管理職（Superintendent）である。SOQPの受講資格として、校長資格の取得、経験年数などがあり、ほとんどの受講生は現役の校長である。

表7 平成28年度 夏期 SOQP 実施スケジュール (OPC と OPSOA による実施)

モジュール	実施日	主な事前、事後課題	事前学習リスト
1	7月10日、 11日、12日	メンターとの事前課題の議論 EQ エッジについての議論等	Strong Districts and Their Leadership 等
2	7月13日、 14日、15日	メンターとの組織改革の探究 地区教委運営評議会との会合	Exploring the "Social Personal Leadership Resources" 等
3	7月10日、 11日、12日	学校経営、教委の財務・運営 学校安全、教育関係法、評価等	なし
4	7月13日、 14日、15日	学校関係者へのプレゼン作成 教育行政管理職の責務 教育行政の在り方 等	なし
実習	50時間以上	地区教育委員会におけるメンターの指導による実習	

※実施期間 夏、秋、冬期、実施場所 Marriott Toronto Airport Hotel (Toronto Ontario)

平成28年10月に OPC 及び OPSOA が実施した SOQP を見学した。SOQP は、各モジュールのテーマを踏まえて実施されていた。研修の進め方として、全体会や小グループに分かれての話し合いが行われたり、会場を分散して分科会が行われたりと、多様な形態によって実施されていた。分科会では、設定されたテーマに基づいて一人一人が学校経営や教育行政に関する認識、現在の状況などを発表し、相互に意見交換をしていた。さらに、場合によってはグループを担当する司会者がコメントをするなど、受講者相互が学び合いながら研修が進められていた。

また、受講者の研修への取り組み状況は、研修の担当者により、研修内容に応じて作成された評価基準表 (Rubric) に基づいて、各研修課題のどのレベルに達したかによって評価されていた。

以上のように、SOQP の実施機関である OPC は、OCT が作成したガイドラインに基づいて研修を実施する。SOQP は、OPSOA と協力して実施しており、各地区教育委員会の教育行政管理職も研修を担当する。このように教育行政と一体化して養成のための研修が実施されている。研修は講義や演習、協議などにより進められ、各モジュール終了後学習事項を実践化するための実習が行われる。また、SOQP は、研修プログラムがオンタリオ州全体の教育課題の把握と解決を模索するものとなっており、併せて基礎的な理論と実践を結びつけるための工夫がされている。

一方、研修における課題の一つとして、学習方法があげられる。SOQP の講座は多くの時間がテーマに基づいた話し合いに充てられていた。このことは、研修内容を深め、課題解決の手立てを模索する方法としては有効である。しかし、個々人の取り組みの実態として、受講生によっては積極的な発言がみられる場合とそうでない場合があった。受講生の内面的な活動を把握し、表現させるような活動を取り入れることも必要ではないかと考える。

V 研究成果のまとめ

本研究により教員研修の一部ではあるが、カナダ・オンタリオ州の校長及び教育行政管理職養成の実態を把握し課題を検討することができた。我が国の教育行政制度との違いはあるものの、校長などの専門職基準に基づいた養成講座の企画及び実践、そして講座の運営など参考にできる取り組みもあると考える。

研究成果の第一は、部分的ではあるがオンタリオ州の学校及び教育行政管理職の養成システムを明らかにできたことである。オンタリオ州における校長及び教育行政管理職養成システムは、オンタリオ州法「教員の資格認定」によって教員養成から学校及び教育行政管理職養成にいたるまで体系的に実施されていた。さらに、学校及び教育行政管理職の養成は PQP 及び SOQP であり、それぞれの専門職基準に基づいて実施されていることや、PQP が州内の各地で実施されるが SOQP は一カ所のみで実施されているなどの違いが明らかになった。このように、受講生の勤務実態を踏まえた研修の実施形態の工夫がみられた。

第二は、校長資格取得のための PQP の実施状況を明らかにすることができたことである。その中で、PQP の内容は、OCT が作成する PQP のガイドラインとともに、オンタリ

オ州教育リーダーシップ協議会が作成した専門職基準及び教員の2種類の専門職基準に基づいて作成されていた。また、研修実施機関である OPC は研修実施計画を作成して OCT の承認を受けて研修を実施していた。さらに受講生に意識調査を実施したことにより、研修生の認識の実態を明らかにすることができた。

第三は、教育行政管理職資格取得のための SOQP の実施状況を明らかにしたことである。SOQP の実施機関である OPC は、OCT が作成したガイドラインに基づいて研修を実施している。SOQP は、オンタリオ州公立教育行政管理職協会 (OPSOA) と協力して実施しており、各地区教育委員会の教育行政管理職も研修を担当する。このように教育行政と一体となり、養成のための研修が実施されている。研修は講義や演習、協議などにより進められ、1 から 4 のモジュール終了後、学習事項を実践化するための実習が行われる。最終的に研修担当者は、評価基準表に基づいて評価を実施する。このように SOQP は、ガイドラインに基づいた研修内容の設定、教育行政との協働による研修の実施、評価基準や手順を示した上での評価などが行われており、研修実施機関としての手続きを経て研修を実施していた。

以上のように本研究の成果として、カナダ・オンタリオ州における学校及び教育行政管理職養成のためのシステムを部分的ではあるが明らかにできたことである。オンタリオ州では PQP 及び SOQP の実施において、学校及び教育行政管理職の専門職基準に基づいて研修内容が設定されている。さらに研修の担当者は地区内の諸学校の校長や地区教育委員会の教育行政管理職であり、現状と課題に基づいた研修を行うことができている。オンタリオ州と我が国とは教育制度や学校管理職養成制度そのものが異なっている。しかし、我が国においても教員養成・採用・研修において、教員や学校管理職が身につけるべき資質・能力としての育成指標と関連づけることが求められている。このことから、学校管理職養成においてオンタリオ州の実践にみられるような、育成指標としての専門職基準に基づいた養成のための研修プログラムの取り組みは参考にはできないのではないかと考える。

また、我が国の学校管理職養成は、都道府県教育委員会が主体となって実施している。養成のための研修プログラムへの取り組みは、都道府県教育委員会が独自に取り組んでいる場合や大学及び教職大学院と連携しているなど様々な形態が存在しており、それぞれが成果を上げてきている。さらに、今後の学校管理職養成における研修プログラムを計画する際に、本研究で明らかにすることができたオンタリオ州における学校管理職養成の実践が参考にはできないのではないかと願っている。

本研究はオンタリオ州の学校及び教育行政管理職養成に焦点をあてたものであった。今後は、オンタリオ州における学校管理職の養成・採用・研修の全体像を把握するために、学校管理職の採用、さらに任用後の研修の在り方について、実践状況及び課題を明らかにしていきたいと考えている。

【註】

- (1) 文部科学省「管理職選考試験の受験資格（各州市別状況）（平成27年4月1日現在）」、http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afldfile/2015/12/25/1365254_15.pdf#search=%27%E6%96%87%E9%83%A8%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9C%81+%E5%AD%A6%E6%A0

- %A1%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%B7+%E8%B3%87%E6%A0%BC%27 2017.3 閲覧
- (2) 文部科学省「教員の資質能力の向上に関する調査」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/002/siryo/_icsFiles/afildfile/2015/12/03/1364869_09.pdf#search=%27%E8%82%B2%E6%88%90%E6%8C%87%E6%A8%99+%E9%83%BD%E9%81%93%E5%BA%9C%E7%9C%8C%27) 2017.3 閲覧
 - (3) 文部科学省「教育公務員特例法等の一部を改正する法律の公布について（通知）」http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1380404.htm 2017. 4 閲覧
 - (4) 「教授の専門性における倫理的基準：The Ethical Standards for the Teaching Profession」<http://www.oct.ca/public/professional-standards/ethical-standards> 2016.12 閲覧
 - (5) 「教授の専門性における実践力の基準：The Standards of Practice for the Teaching Profession」、<http://www.oct.ca/public/professional-standards> 2016.12 閲覧
 - (6) OCT、「Ontario College of Teachers Principal's Qualification Program Draft July 2016」、2016 <https://www.oct.ca/-/media/PDF/Principals%20Qualification%20Program%202009/Principals%20Qualification%20Program%20August%202016e.pdf> 2016.12 閲覧
 - (7) OCT、「Ontario College of Teachers Supervisory Officer's Qualification Program Draft July 2016」、<https://www.oct.ca/-/media/PDF/Supervisory%20Qualification/EN/Supervisory%20Officers%20Qualification%20Program%20August%202016e.pdf> 2016.12 閲覧
 - (8) PQP の概要、<https://www.principals.ca/display.aspx?pid=4404&cid=4859> 2017.5 閲覧
 - (9) KH コーダー、樋口耕一（『社会調査のための計量テキスト分析内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版、2015）により。解析ソフトは <http://khc.sourceforge.net/> よりダウンロード 2016.10 閲覧
 - (10) OCT、「Ontario College of Teachers SOQP PLAR Application Guide」https://www.oct.ca/-/media/PDF/SOQP%20Application%20Guide/EN/SOQP_PLAR_e.pdf、2017.3 閲覧
 - (11) OPC による SOQP の概要説明、<https://www.principals.ca/Display.aspx?cid=5726&pid=4427> 2017.3 閲覧
 - (12) SOQP の実施に関する提案書の OCT による認証「Supervisory Officer's Qualification Program (SOQP) OCT Accreditation Submission」2016.10.14 SOQP 参観時の配布資料
 - (13) OPC による SOQP 実施の日程、<https://www.principals.ca/Display.aspx?cid=4427&pid=5479> 2017.3 閲覧

【謝辞】

本研究は JSPS 科研費、JP16K04525 の助成を受けたものです。本研究に対する支援に心より感謝申し上げます。

【引用文献】

Barber, M., Whelan, F., Clark M., 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/>、2010) 2012.12 閲覧

カナダ・オンタリオ州における校長及び教育行政管理職の養成

- 加藤久佳「都道府県並びに政令指定都市における教育研修体系に関する考察」(『国立教育政策研究所紀要』140、2011) 223-235
- 日本教育経営学会実践推進委員会『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、2015)
- OCT, *Ontario College of Teachers Principal's Qualification Program 2009*, (2009)
- OCT, *Ontario College of Teachers Supervisory Officer's Qualification Program Guideline*, (2011)
- 小島弘道「自律的学校経営の構造」(小島弘道編『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』学文社、2007)、43-62
- オンタリオ州教育リーダーシップ協議会, *Putting Ontario's Leadership Framework Into Action -A Guide for School & System Leaders-*, (<http://www.education-leadership-ontario.ca/storage/2/1284614429/FrameworkPrincipals.pdf>, 2011) 2012.11 閲覧
- オンタリオ州教育リーダーシップ協議会, *THE ONTARIO LEADERSHIP FRAMEWORK 2012*, (<http://live.iel.immix.ca/content/framework>, 2012) 2012.12 閲覧
- 大野裕己、「学校管理職層の研修高度化のあり方」(名須川知子・渡邊隆信編『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』ジアース教育新社、2014)、315-321
- 大杉昭英『諸外国における教員の資質・能力スタンダード 平成28年度 プロジェクト研究調査研究報告書』(国立教育政策研究所、2017)
- OPC, *Principal's Qualification Program PART I 2012 CANDIDATE ACCEPTANCE PACKAGE*, (2012A)
- OPC, *Principal's Qualification Program PART II 2012 CANDIDATE ACCEPTANCE PACKAGE*, (2012B)
- 佐藤博志「スクールリーダーの資質向上に関する国際的検討 -オーストラリアの教育改革と専門職スタンダード-」(『日本教育経営学会紀要』56、2014)、52-67
- Schleicher, A., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century LESSONS FROM AROUND THE WORLD*, (<http://www.oecd.org/site/eduistp2012/>, 2012) 2015.8 閲覧
- 白石裕『学校管理職に求められる力量とは何か -大学院における養成・研修の実態と課題-』(学文社、2009)
- 末松裕基「スクールリーダーシップ研究の国際水準 -イギリス分権改革におけるシステム化の課題に着目して-」(『東京学芸大学紀要 総合教育科学系 I』66、2015)、115-133
- 鈴木久米男「全国アンケート調査結果」(代表 牛渡 淳『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)』2012)、3-14
- 鈴木久米男「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、2015)、38-46
- 鈴木久米男「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-」(『岩手大学教育学部研究年報』75、2016A)、49-70、
- 鈴木久米男「カナダ・オンタリオ州における学校管理職の養成・任用システムの検討」(『教育経営研究』22、2016B)、27-35
- 鈴木久米男「校長の研修機会としての校長会の役割-A 県における校長会の役割区分と研修内容との関連を踏まえて-」(『岩手大学教育学部研究年報』76、2017)、1-14

鈴木 久米男

中央教育審議会「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」、(http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/01/13/1365896_01.pdf, 2015)、2016.1 閲覧