

# The Professional Development Revolution in the UK

Vivian Anthony

( ex-General Secretary of the Headmaster Conference )

Thank you for inviting me to speak at this seminar. We much enjoyed the visit of your professor and colleague to the headquarters of HMC when I was the chief executive (Secretary). I hope I can help to increase your understanding of the educational scene in the UK. We, in turn, are learning a great deal about Japan during our short stay in your interesting country.

I suppose all governments want standards in education to improve. This has been a particular feature of government policy in Britain for the past 30 years. Successive governments have introduced a national curriculum, more external assessment, league tables of schools' results, measurement of value added, inspection of schools, performance management and more training. Mr Blair's party fought the election with a slogan "Education, education, education" and he saw the route to improvement was through professional development. It would not be an exaggeration to say that there has been a revolution in training provided in schools in the last generation. Schools are required to set aside at least 5 days each year for in-service training (INSET). The funding earmarked by the government for this purpose has increased remarkably and the independent sector is following suit. We recommend that schools should set aside 2% of their salaries budget for training purposes. In the context of public-private partnership, the theme of this conference, the UK government could do more to help the independent sector in the area of training to improve the quality of teaching not least because parents who pay fees to independent schools have to pay the same taxes as those who send their children to state schools. More access should be available from teachers in both sectors to work together on training issues.

Equally the independent has to play its part in cooperating with the government in improving the recruitment and quality of teachers. As in so many countries there is a serious shortage of good teachers, especially in certain subjects. The level of unemployment is very low in the UK, which makes recruiting teachers all the more difficult. Many teachers are being recruited from overseas.

Initiatives to improve the professional development of teachers have been moving towards to top of the government's agenda. No teachers are allowed to teach in maintained schools without a degree and/or a professional qualification. The whole system for initial training of teachers as they leave university has been reformed. It has become much less theoretical and based more in the classroom. (I remember spending as much time on social and animal psychology as on classroom methods when I did my postgraduate course at Cambridge). Research has now identified the competences that are needed if teachers are to be successful. Sponsored by the government, the Hay group spent many hours observing lessons and talking to pupils and teachers for this purpose. Before they can begin their year as newly qualified teachers, the trainees must demonstrate their knowledge and understanding of their teaching subject. They must pass have passed basic tests in English, mathematics and science. Whether their training is in university or college departments or in schools, trainees must satisfy the assessors that they can plan properly not just for single lessons but for the implementation of the course syllabus - this involves the application of their subject knowledge to specialist topics, identifying teaching objectives and content and deciding how it should best be taught. What teaching methods are most appropriate? They must know how to design tasks which challenge and maintain the interest of pupils across the ability range, including those who have learning problems and those who are very able. Trainees have to learn the best methods of assessing pupils' work and how to adapt their teaching in the light of the outcomes. The problem of classroom management is perhaps the greatest they face. They must know how to establish and maintain a purposeful working atmosphere to ensure sound learning. Schools expect teachers to set high expectations for pupils' behaviour and to establish good standards of discipline. Many teachers do not find this easy. The best use teaching methods which stimulate

intellectual curiosity, communicate enthusiasm for their subject and motivate pupils' enthusiasm. They use effective questioning and listen carefully to pupils' responses in order to take their learning forward. The Hay group found that it all came down to creating the right classroom climate.

Much emphasis is placed on monitoring pupils' progress through effective assessment. Teachers have to know how well learning objectives have been achieved. But teachers are always short of time to do all that they have to do. The Unions to which teachers belong have been renegotiating contracts with the government to limit the numbers of hours that teachers work. Pressure of time does lead to some tasks being done badly. One of my jobs is to carry out inspections of independent schools and I have learned that the quality of teachers' marking is variable. Teachers readily give a mark or a grade to a piece of work but much more is needed. Marking should bring out pupils' strengths and weaknesses, provide advice to the pupil on how to improve, inform the planning of future lessons and recognise whether or not the pupil is working to full capacity. Strategies must be devised to help those who are under-performing. Results of assessment must be recorded, and some schools are beginning to use sophisticated databases for this purpose. Information on pupil progress must be reported not only within the school but also to parents. Trainees have to learn the best techniques for carrying out all these tasks. At the end of initial training year those who are successful will be awarded a post-graduate certificate of education (PGCE) or a similar qualification. They will also take with them to their first teaching post a "Career Entry Profile" which sets out the strengths and weaknesses which have emerged during their training. This profile will inform the training they must do during their induction year before they can have their qualified teacher status confirmed.

Teachers can train in either public or private sector though not all training institutions are sympathetic to the independent sector. Traditionally training was done in the education departments of universities and colleges, but the government has now greatly increased the variety of training routes. Independent schools are allowed to employ graduates direct from university without teacher training but

such entrants to the profession are encouraged to train on the job in their first two years. This “on the job” training is particularly popular with mature entrants to the profession because they will be earning a salary while they train. Schools in the Headmasters and Headmistresses Conference (HMC) are happy to play their part in the initial training of teachers, by offering opportunities for teaching practice. The advantage of practice in independent schools is that trainee teachers can concentrate on their technique and on their subject and worry less about discipline and classroom management, which can be a major problem, in some maintained schools. In cooperation with schools from the maintained sector, independent schools have set up School centred initial teacher training (SCITT) schemes in which much of the training is done in schools by serving teachers. Little by little the universities are withdrawing from initial training and concentrating more on education research and postgraduate work.

AS a result of the CPD revolution much more care is taken of new entrants to the profession. When I started teaching I was given a timetable teaching several different subjects, so no head of department accepted responsibility for my development. I was left to sink or swim. Nowadays, after obtaining their postgraduate certificate newly qualified teachers (NQTs) teach a reduced timetable under the support of a mentor for one more year and they must not be asked to do anything for which they have not been trained. During that year they are assessed on further criteria, though the assessment would probably be even more rigorous if more people were applying to be teachers. Opportunities are provided for new teachers to observe the lessons of more experienced colleagues and not just in their own subject. Mentors are trained to watch the NQTs’ lessons and hold regular meetings to discuss their progress. Targets for improvement are set and where they are not met, the new teachers are given extra support. Professional officers from Teacher Induction Panels visit schools to ensure that NQTs are given sufficient support.

The education world has learned a great deal from the training, which is provided in industry and business, and also in the armed services. They clearly understand the need for regular performance reviews and proving targets and support as a

means of improving performance. Employees are regularly sent on training courses. For the last three years, we have been building up the provision for professional development in independent schools. The need for this training is ascertained in a number of different ways. Much is done by self-assessment and self-motivation. Teachers become aware of their strengths and weaknesses through their experience in the classroom and in extra-curricular activities. They also learn from their experiences on the pastoral side, which is an important part of their work, especially in boarding schools. Their mentor and head of department will have observed them teaching and discussed the outcomes. Some teachers ask their pupils to comment on the effectiveness of the lessons. Most schools have a formal appraisal system (this is standard in all maintained schools as part of a system of performance management and performance-related pay. After consultation with their line-manager, targets for improvement in the coming year will be agreed. The school will indicate what support is available to help them achieve these targets and that is likely to include some training. Teachers are encouraged to study for higher degrees or professional diplomas. But most training is either provided in the school (INSET) or by HMC and GSA which together offer over 70 courses. The courses cover all the roles in the profession – academic, pastoral, activities and management – and a chart of the courses appears as an appendix.

Much greater emphasis is now placed on the role of head of department. When I was a head of department I seemed to have little more to do than order the textbooks and other materials. Nowadays these middle managers have much greater responsibility and have more accountability for the performance of their department. In the past heads of department have considered themselves to be *primus inter pares* and were therefore reluctant to take responsibility for teachers in their department. Now they are expected to demonstrate leadership, to mentor new and young teachers and to guide and support older colleagues who may be under-performing. They have an important role in the appraisal process, collecting evidence on teachers' performance, reporting to senior management on how this can be improved, and agreeing targets and appropriate training for the teachers. The evidence comes from observing lessons, scrutinising pupils' workbooks, checking assessment and

marking, analysing external exam results and talking to colleagues, parents and even pupils. The essential criterion is the educational progress of the pupils. Other middle managers will be appraising teachers' contributions to pastoral and extra curricular activities. All this contributes to a new culture of professionalism in both private and public sectors of education in the UK. Excellent professional development is enjoyed by those who take part in the inspection of other schools

The quality of teaching varies a great deal in British schools and it is of course one of the most important factors determining pupils' progress. All schools are now inspected at least once in every six years and inspectors sit in on lessons to ascertain pupils' attainment and progress, the quality of their learning and behaviour, and the quality of teaching. These are all inter-related. The problem in many maintained schools is that children are so disaffected and behaviour is so bad that teachers find it difficult or even impossible to help pupils to learn effectively and to achieve good standards. In a few schools this problem has been so very bad that "special measures" have been introduced and some head teachers and teachers have been replaced.

This problem of bad behaviour is most uncommon in independent schools and in the many good maintained schools, although there will always be individual teachers who find it difficult to manage a class. To some extent the opposite problem is found: teachers are so dedicated and pupils are so compliant that they rely much too heavily on their teachers for their learning. Independent learning is notable by its absence and "spoon-feeding" in such circumstances. Training to improve the quality of teaching and learning is a growth area. The emphasis is on increasing the variety of teaching methods. Far too many lessons are didactic - dominated by the teacher, with pupils sitting passively throughout the lesson. Teachers are encouraged to involve the pupils, to help them learn by finding out, to encourage them to ask questions and to debate ideas in small groups. Greater awareness of the needs of pupils at the ends of the spectrum of ability is encouraged. More use could be made of audio and visual aids and particularly of ICT. I imagine we are some way behind Japanese schools in this area. Teachers have been slow to learn the basic

tools but are now making significant strides in using ICT in teaching their subjects. Power point presentations and the use of interactive White Boards are enlivening some teaching, and efforts are being made to disseminate good practice. Pupils are beginning to make good use of the Internet for their research.

Most teachers in the UK will tell you that they do not have the time to do their job properly, and I imagine you would hear the same the world over. They know they should plan every lesson properly but they rely instead on notes made many years ago: so their lessons lack structure. They should use methods of assessment and mark carefully to ascertain strengths and weaknesses in their pupils' performance, and modify future lessons in the light of this analysis. Methods should be used which bring the best out of all pupils in the class whatever their level of ability. These "differentiation" activities require careful planning and implementation. The danger is that the needs of very able pupils are not addressed and they become bored. Most schools now have specialists to help those pupils with learning difficulties; assistants help them in the class and teachers devise strategies to keep them in touch with the progress of the rest of the class. Much success has been achieved at helping pupils with dyslexia. Teachers are encouraged to design homework not only to reinforce work done in class but also to encourage independent learning. Many theories of learning have been produced to suggest how pupils' progress can be accelerated. Recent research has shown that creating the right "classroom climate" is the most important factor in enhancing progress. These are some of the areas which are at the heart of continuing professional development in the UK.

With so many different issues on the agenda for professional development, I can touch on only a few of them, though I should be happy to deal with others in question time. The famous Public (in fact private) schools in the UK have developed over the centuries a breadth of education for their pupils which is greater than that offered elsewhere in the world except in those schools which follow the Traditional British pattern. While academic expectations are high and paramount in schools like Eton, Harrow, Winchester, Westminster and St Paul's, there is also an expectation that pupils will be involved in a wide range of extra-curricular activities. While

boarding schools gave the lead, the same is now true of the many fine day schools. Teachers can spend a great deal of time running these activities which are intended to develop their pupils physically, culturally, spiritually and morally, and socially. In the 19<sup>th</sup> century schools believed they were preparing young people to run the Empire and that emphasis on training for leadership still remains. So teachers who joined the profession because they enjoyed their academic subject find themselves doing a wide range of duties, and this is especially true in their pastoral role. Parents expect schools to provide good pastoral care and support for their children's personal development. Clearly teachers need training for these additional roles and while some of this is provided within the school there are benefits from courses where teachers meet up with others doing similar jobs. Sport is a major part of the life of HMC schools and courses provide training for those who direct these activities. A growing difficulty for such people is the development of a tough legal framework providing for health and safety in schools. Teachers have to be able to carry out assessments of the risks involved in any activities and can be prosecuted if injuries occur. Problems are most obvious when pupils go on Outdoor Pursuits, which involve mountain climbing or activities in rivers or the sea.

The government has also produced legislation to protect those in boarding schools. Working as a tutor or as a housemaster running a boarding house is a major responsibility and requires considerable training. They have to be able to handle all the problems which would otherwise have been dealt with by parents. They are responsible for the all round development of their pupils. They must also know the legal framework within which they are operating. Many courses are available which help teachers deal with such problems are bullying, misuse of drugs and sexual activities. Most schools have personal, social and health education (PSHE) programmes.

Returning to the academic side, much interest is developing in using value added analysis as one indicator of progress by pupils and performance by their teachers. The essential requirements for this analysis are a good baseline and a general test of outcomes. For example, in HMC schools all pupils take a test either at the age



of 11 or 13, depending on their year of entry to their senior school. This test of aptitude and ability in such areas as vocabulary, mathematics, non-verbal and skills is standardised nationally. Schools are able to compare the ability of their pupils on entry with that of all other schools in HMC. From this base predictions are made of expected performance in the external examination taken by pupils aged 16. Some pupils will do better than expected and some worse. It is to the credit of the teacher, the department and the school if pupils are consistently doing better than expected. This analysis can also be used to identify pupils who are under-performing during the course, and this can inform remedial measures. Many schools are now building data bases on pupils into which all marks and other assessments can be loaded, so that those responsible for the pupils' development can give them good guidance and support.

The final area of professional development in which we are heavily involved is leadership and management. Nowadays, potential leaders are identified early in their careers. The state calls them "fast-trackers". Leadership is fostered at all levels of management, from the middle manager- heads of department to the headmasters/ headmistresses themselves. The government has established the National College of School Leadership because it believes that head teachers and senior managers have a profound influence of performance in schools. All who wish to become head teachers in the maintained sector must undertake training leading to the National Professional Qualification for Headship (NPQH). Similarly all the heads who wish to be members of HMC must attend at least the two courses which deal with the basics of the job. In practice many also take the NPQH or a masters degree in educational management. HMC deals with such issues as "creating the right climate in your school", giving good leadership, building a good management team, effective delegation, regular monitoring, good communications, promoting professional development and high expectations. Headmasters and headmistresses are of course expected to give a lead on all educational and academic issues affecting schools. They must also direct those responsible for the pastoral side, especially boarding housemasters. Some spend as much as 40% of their working time on marketing the school and recruiting pupils. Heads report to governors, who are finally responsible for well being of the school.

They appoint the head and take a close interest in the financial management. Heads have bursars to help them but they must understand the finances and they need training in this role. The budgets of some HMC schools exceed £20 million (4 billion yen) each year. They are overall responsible for managing over 200 teaching and support staff. Suddenly, they will be under pressures of time, which will be beyond anything, they have experienced before and yet they have to find the time to provide the vision for their school.

The job of a headmaster in the private sector is significantly different from that of a head teacher in the public sector. The latter may have little control over the funding of his school, which comes almost entirely from government, the former is entirely responsible for raising through fees (94% of the total income) the funds needed to run the school. While the influence of local education authority on the running of maintained schools has declined significantly, the head teacher is still not a free agent. The head of an independent school has the freedom and the full responsibility. After the professional development revolution the aim now is to provide all the training and support needed to produce high quality leadership and management in our schools. In the UK we have much to learn from the way schools are managed in other countries and we are committed to gain understanding of best practice in countries like Japan to improve our own performance.

*DfEE Circular (4/98): Standards for the Award of Qualified Teacher Status*

*Teacher Training Agency (July 2001) Requirements for the Provision of Initial Teacher Training*

*Teacher Training Agency (1999): Prepare for Headship: Information for Trainers*

*Teacher Training Agency (1998): Leadership Programme for Serving Head Teachers*

*DfEE(0008/2000): Professional Development: support for teaching and learning*

*DfES (0071/200): Learning and teaching: a strategy for professional development*

*National College for School Leadership (2001): Leadership Development Framework*

*DfES(March 2000): Threshold Assessment*

*OFSTED Joan Freeman (1998): Educating the Very Able*

*Hay McBer (June 2000) Research into Teacher Effectiveness*

*Independent Schools Council (2003): Good Neighbours: ISC Schools and their Local Communities*

*Independent Schools Council (2001): ISC Schools: the Facts, the Issues*



翻訳

---

## 連合王国（UK）における専門性開発革命

ヴィヴィアン・アンソニー

どの政府も教育改善のための基準を求め、連合王国でもここ 30 年、基準を設けることは政府の政策の特色でした。一連の政府がナショナル・カリキュラム、より多くの外部評価、学校の達成度についてのリーグ・テーブル、付加価値の測定、学校の査察、パフォーマンス・マネージメント、そしてより多くの訓練を導入してきました。ブレア首相が率いる党は、選挙戦を“教育、教育、教育”のスローガンで戦い、教育改善の方法は専門性開発の改善にあると見ました。過去 10 年間に学校で提供されている訓練に革命が起こったと言っても大げさではないでしょう。学校は少なくとも一年に 5 日はインサーブス訓練（INSET）に割かなくてはなりません。政府がこの目的に当てた補助金は著しく増加し、私立のセクターについても同様です。われわれは、学校が給与に当てている予算の 2% を訓練の目的に当てるよう勧めています。しかしながら、本セミナーのテーマである公私のパートナーシップの文脈で申しますと、政府はもっとこの領域で私学に援助しても良いだろうと考えます。私学に子供を通わず両親たちは公立学校に子供を通わず親と同じ税金を支払っているのですから。公私双方の教師が訓練について一緒に活動できるよう、よりアクセスしやすいようにすべきです。同様に、私学の領域は、教員の採用と質の改善に向けて政府に協力的な役割を果たさなければなりません。他の国にでも見られるように、質の高い教員が著しく不足しています。とりわけ、一定の科目で不足が顕著です。失業率は連合王国ではかなり低いのですが、そのことは教員を採用することをより困難にしています。多くの教員が海外から採用されています。

教員の専門性を高めるためのイニシアチブは政府の最重要事項に挙がりつつあります。地方教育当局が維持する学校では大学卒業資格そして / または教員資格無しに働

---

ヴィヴィアン・アンソニー（Vivian Anthony）前全国校長会事務局長

くことはできません。大学卒業直後の教員の養成制度全体が変わりつつあります。理論が少なくなり、教室における実践により多く基づくようになりました。（私がケンブリッジ大学で大学院のコースを受講していたころは、教室での教育方法を学ぶのと同じくらいに多くの時間を社会心理や動物心理の学習に割いていました。）成功する教師の資質について調査結果が出ています。政府の補助金を得て、マックバー（Hay McBer）の研究グループは、この目的で長時間授業を観察したり生徒や教師の話の聞いたりしました。

新任教師として仕事を始める前に、彼らは自らの担当科目に関する十分な理解と知識を披露できなければなりません。英語、数学、理科についての基礎テストに合格していなければなりません。養成が行われるのが大学であろうがカレッジであろうが、学校であろうが、適切な教育計画を単にひとつの授業のためだけでなく、シラバス全体のために計画を立てる力があることを評価者に示さなくてはなりません。このことは、彼らの科目に関する知識を専門的トピックに応用し、教育目標や内容を設定し、どうすればそれらが最も効果的に教えられるかを決定する力を要します。彼らは、どのような教育方法が最も適切か、そして障害を持つ子から極めて高い能力を持つ子まで、多様な能力の生徒の興味を刺激し、維持する授業をどのようにデザインすればよいのか知っていなければなりません。教員候補生は生徒の学習の評価やその結果に照らして彼らの教育をどのように修正していくか、最善の方法を学ばなければなりません。教室運営はおそらく彼らが直面する最も難しいものでしょう。それは、健全な学習を確実にするためにどうしたら目的ある学習環境を形成、維持できるかを知ることです。学校は教師が生徒に行動と規律の高い基準を設定するよう期待しています。多くの教師はこれが簡単なことだとは思いません。最も有能な教師は、知的好奇心を刺激し、彼らの担当科目への情熱を伝え、生徒の情熱を喚起します。彼らは生徒の学習を前進させるために効果的な質問を発し、生徒の反応を注意深く聞きます。マックバーたちはそれらすべてが適切な教室環境を創造することにつながってくることを見出しました。

生徒の進歩を効果的な評価を通してモニターしていくことにはかなりの力が入られています。教師たちは学習目的がどれくらいうまく達成されたかどうかを知らなければなりません。しかし、教師たちにはいつも時間がありません。教員組合は教師の労働時間を制限するように政府と再び交渉をしています。時間のプレッシャーは、確か

に評価の仕事の質を悪くする場合があります。独立学校の査察は、教師による成績つけの質が重要であることを確認しました。教員は生徒の学習を簡単に採点したり成績をつけたりします。しかし、それだけでは十分ではありません。採点することによって生徒の長所、短所がわかり、どのように改善したらよいかについてアドバイスを与え、今後の学習計画を知らせ、生徒がその力を最大限発揮しているかどうかを確認するものでなければなりません。学習達成度が不十分な生徒に対しては、どのようにすればいいのかその戦略が立てられなければなりません。評価結果は記録されなければなりません。このために複雑なデータ・ベースをつくり始めている学校もあります。生徒の学習状況は学校内のみでなく、親にも伝えられなければなりません。教員候補生はこれらの仕事を行うのに最も効果的な技術を学ばなければなりません。最初の養成期間の終わりに、うまく課題を達成した教員候補生には大学院教育資証書（PGCE）またはそれに等しい資格が与えられます。さらに彼らは「キャリア・エントリー・プロフィール（Career Entry Profile）」を最初の就職先に提出します。このプロフィールには養成期間中に認識された彼らの長所や短所が記録され、有資格の教員としての地位が確実になるまでの養成期間に彼らが引き続き受けなければならない訓練内容を知らせることになります。

教師は公・私どちらかのセクターで訓練を受けることができます。もっともすべての訓練機関が独立セクターに対して好意的なわけではありませんが。伝統的には教員養成は大学かカレッジの教育学部で行われました。しかし、政府は養成のルートをかなり多様にしました。独立学校は大学卒業生を教員養成の訓練無しで直接採用することができるようになりました。ただし、そのような教員は最初の2年間仕事をしながら訓練を受けることが奨励されています。この現場教育は給与を受けながらできるので、年齢が高い新任教師の間で人気があります。全国校長会に属している学校では、教育実習の機会を提供することによって、教員養成に積極的な役割を果たしています。独立学校における実習の利点は、訓練を受けている候補生は教科を教える技術に専念し、いくつかの地方教育当局の維持する学校で問題になりがちな規律や教室運営にあまり心を配らなくてよいことです。地方教育当局の維持する学校と協力して、独立学校は学校を基盤とした教員養成制度（School Centred Initial Teacher Training）を立ち上げました。この制度では多くの訓練が学校現場で教師の手伝いをしながら行われました。徐々に大学は教員養成から手を引き、教育研究や大学院教育に専念するようになっていきます。

継続的専門性開発革命の結果、初めて教職につく人たちへのケアがより多くなされるようになりました。私が教師を始めた頃は、いくつかの異なる科目の授業予定が渡され、どの科目領域の長も私の専門性の開発に対する責任を引き受けてくれませんでした。私はほったらかしにされ、泳ぐか、さもなくば溺れるかといった状況でした。今日、大学院卒業資格を取得したばかりの新任教師にはメンターがつき、少なめの授業時間で一年教えます。そして自分が訓練を受けていない仕事をさせられることはありません。この一年の間に彼らはさらに別の基準で評価されます。より多くの教師が応募してくれば、その評価はより厳しくなるでしょう。新任教師にはより経験をつんだ教師の授業を見学する機会が与えられ、それも自分が担当する科目以外の授業も見学できます。メンターは新任教師の授業を観察する訓練を受けていて、かれらの進歩について定期的にミーティングをもちます。改善の目標が設定され、その目標が達成されていない場合、新しい教師たちにはさらにサポートが提供されます。新たに資格を得た教員で、研修がうまくいかなかった場合は、教員の資格を失うことになります。教員研修委員会 (Teacher Induction Panels) の専門官が学校を訪問し、新任の教師たちが十分なサポートを提供されていることを確認します。

教育界は産業やビジネス、軍隊などにおける訓練から多くを学びました。これらの領域ではパフォーマンスの定期的なレビューや目的を設定したりパフォーマンスを改善する手段をサポートする必要性が明らかに理解されています。被雇用者達は定期的に訓練コースに送られます。過去3年間、私たちは独立学校における専門性開発の計画を立ててきました。この訓練の必要性はいくつかの方法で確認されています。自己評価と自己動機づけによって多くがなされています。教師たちは教室における経験や課外活動における経験を通して自らの長所や短所を認識するようになってきました。彼らはまた、生活指導面でも経験から学びます。生活指導は大切な仕事で、寄宿制の学校ではとりわけ重要です。親は子どもによい生活指導を望みます。メンターや課の長は、同僚が教えているのを観察し、その結果について議論してきました。生徒に授業の効果についてコメントさせる先生もいます。ほとんどの独立学校は正規の評価システムを持っています。そしてこれは、公立学校ではパフォーマンスの管理とそれに基づく給与システムとして普通のことです。自分のラインの長 (line-manager) と話し合い、次の年の改善目標が合意されます。学校は彼らがこの目標を達成するのにどのような援助ができるかを示すのですが、それには何らかの訓練が含まれていが

ちです。教師たちはより高い学位 (degree) か職業資格をとるよう奨励されます。しかし、ほとんどの訓練は学校か (INSET)、全国校長会 (HMC) か、全国女子校協会提供されます。これらはすべてで 70 以上のコースを提供しています。コースは学習指導、生活指導、実践指導、そして学校運営など、この職におけるすべての役割をカバーしています。コースを表にして添付しました。他のコースは、外部試験委員会 (examination boards) や民間によって提供されます。

より大きな力点が教科の長の役割に置かれています。私が校長だった頃にはテキストや他の教材を注文する以外には教科長には大して仕事は無かったように思います。今日、これらの中間管理職はもっと多くの責任を負っていますし、かれらの課全体のパフォーマンスに対してより大きなアカウンタビリティの責任を負っています。かつて、教科の長は自分自身を同僚の中で首位にいるもの (*primus inter pares*) として認識し、自分の学科の教師たちについて責任を負うものとは思いませんでした。いまや彼らはリーダーシップを発揮することが期待されているし、新任教師や若い教師のメンターとしてかわり、パフォーマンスがはかばかしくない比較的年をとった教師を援助することが期待されています。彼らは評価プロセス、教師のパフォーマンスに関する証拠収集、上級管理職への改善策の報告、教員のための目標と適切な訓練への同意などにおいて重要な役割を果たしています。証拠は授業の観察、生徒のワークブック、採点や成績評価、外部試験結果、同僚の意見、親そして生徒たちなどから集められます。最も重要な基準は生徒の進歩です。他の中間管理職は、生活指導や課外活動への教師の貢献を評価します。これらの過程が連合王国における公私の教育における新しい専門職 (professionalism) の文化に寄与しています。その上、多くの教師が独立学校の査察に関わることはすばらしい専門性開発の機会を提供します。

公私共に、学校は現在、少なくとも 6 年に一度査察を受けています。公立学校は教育水準局 (OFSTED : Office for Standards in Education) によって、そしてほとんどの独立学校は、独立学校視学官 (ISI:Independent Schools Inspectorate) によって査察されています。視学官は教室に入り、生徒の達成度や進歩、彼らの学習の質や行動、そして教育指導の質を確認します。これらはすべて相互に関連しています。英国の学校では教育の質は様々です。そして、もちろんこれが生徒の進歩を規定する最も重要な要素のひとつです。多くの地方教育当局の維持する学校における問題は、生徒があまりに関心で、態度がとても悪いため、生徒の効果的な学習や、良いスタンダ



ードを達成するのを助けることが困難、または不可能であるとさえ教師が感じることで、いくつかの学校では、この問題は深刻で、特別な手段が講じられ、何人かの校長と教員が代えられました。

課題の問題は、独立学校ではほとんどありませんし、多くの良い公立学校でもありません。しかし、それでもクラス運営を困難に思う先生たちはいつも居るものです。逆の問題がある程度出てきています。教師があまりに献身的で生徒があまりに従順なため、生徒が先生を頼りすぎるようになることです。そのような状況では自律的な学習が欠如しがちで、手取り足取りの学習になりがちです。教授と学習の質を改善する訓練は大きくなりつつある領域です。力点は教育方法を多様化することに置かれています。あまりにも多くのレッスンが教師に支配されていて、生徒は授業の時間中受身的に座っているだけです。教師たちは生徒に参加し、自ら調べ、質問し、少人数で議論することを励ますよう期待されています。多様な生徒の多様なニーズに気づくように励まされます。視聴覚教材、とりわけ情報機器（ICT）をもっと使用できるでしょう。この点において我々は、日本の学校よりおそらく遅れているのではないのでしょうか。英国の教員達はゆっくりと基礎的な手段の使用法を学んできましたが、いまや情報機器を授業に使用することに関しては著しい進歩をみせています。パワー・ポイントや高機能ホワイト・ボードの使用は、教授を活気づけ、より良い実践を行う努力が行われています。生徒は調べ学習にインターネットをうまく利用しています。

連合王国ではほとんどの教員が自分の仕事を的確にこなすには時間が足りないと言うでしょう。これはどの国においてもおそらく同じだと思います。毎回の授業を丁寧に準備しなければならないことはわかっていますが、現実には何年も前から変わらない授業ノートに頼っています。そのため、授業には構造（structure）が欠けてしまいます。教師達は生徒のパフォーマンスの良い点、悪い点を注意深く評価、確認し、この分析に基づいてその後の授業を修正できるように適切な評価方法を採用すべきです。どのような能力レベルであれ、教室で生徒達の良い部分を最大限引き出せるような方法を用いるべきです。これらの「差異化」（differentiation）活動には注意深い計画と実践が必要となります。危険なのは最も優秀な生徒のニーズに十分答えられず、生徒が授業を退屈だと感じてしまうことです。ほとんどの学校が学習障害をもつ生徒達を支援する専門家を置いています。教室でアシスタントが彼らを支援し、教師達はこれらの生徒達がクラスの他の生徒達についていけるよう工夫します。ディスレ

クシア（読書障害）の生徒の援助にはかなりの効果をあげています。教師は教室で行われた学習を強化するだけでなく、1人で学習ができるように宿題を与えるよう奨励されています。生徒の進歩をどのように加速化していけばよいか、多くの学習理論が構築されつつあります。マックバー (Hay McBer) の研究は、適切な「教室の雰囲気」を形成することが進歩を高める最も重要な要因であることを示しています。

専門性開発に関しては非常に多くの内容があります。ここではそのいくつかについてのみ触れたいと思います。有名なパブリック・スクール（パブリックと言っても独立学校ですが）は、伝統的な英国のパターンに従っている学校を除いては、世界のどの学校よりも幅広い教育を何世紀もかけて開発してきました。アカデミックな期待は高く、イートン、ハロー、ウィンチェスター、セント・ポールといった学校ではとりわけ高い上に、生徒達は幅広い課外活動に参加するよう期待されています。寄宿制の学校がこのような実践の先駆となるのですが、いまでは多くの良い学校でも同じです。教師達は肉体的、文化的、精神的、道徳的そして社会的に生徒を鍛えることを目指したこれらの活動を運営していくために多くの時間を割くことができます。19世紀の学校は、大英帝国を動かしていく人材を育てていると信じていました。そして、今もリーダーシップ養成に力点をおく教育は残っています。従って、自分が担当する教科が好きで教師になった教師も、幅広い仕事をこなさなければなりません。そして、これはとくに生活指導について言えます。親たちは学校が良い生活指導をし、生徒の人格形成をサポートしてくれることを期待しています。明らかに教員達にはこれらの役割に対する訓練が必要です。訓練のいくつかは学校で行われますが同じような仕事をしている教員達に出会うようなコースもメリットがあります。スポーツは全国校長会に所属している学校における教育の重要な部分です。スポーツ活動を指導する人々には訓練のコースが提供されます。スポーツの指導にかかわっている人々にとって難しくなっている問題は、学校における安全と健康に関する厳しい法律ができたことです。どの活動でも教師達はその活動に起こりうる危険を予測する能力を持たねばならず、もし事故が起これば起訴されることもあります。生徒達が山登りをしたり、川や海に行くという、戸外活動をするときに問題が顕著になります。

政府は寄宿学校で学ぶ生徒を守る法律もつくりました。寄宿学校が守るべき52のスタンダードが定められました。チューターやハウスマスターとして働く際、ハウスの運営は主たる責任であり、それにはかなりの訓練が必要です。彼は、親が対処する

ような、ありとあらゆる問題に対処できなければなりません。彼らは生徒の調和のとれた発達に責任があります。また、教師は彼らの活動に関連する法律を知っていなければなりません。いじめ、薬物乱用、異性交遊などの問題に対処するための多くのコースが提供されています。ほとんどの学校が人格形成・社会性・健康教育プログラム(PSHE)を提供しています。

アカデミックな面にもどりまして、付加価値分析が生徒の進歩や教師のパフォーマンスの指標として多くの関心を集めています。この分析において不可欠な要件は、よいベースラインテストと一般テストの結果です。たとえば、全国校長会に所属している学校ではすべての生徒が上級学校に入学する年齢に従って、11歳か13歳にテストを受けます。語学、数学、非言語的な能力といった適性や能力に関するテストは全国的に標準化されています。従って、学校は入学してくる生徒の能力に関して他の学校と比較することができます。これを基礎にして、生徒が16歳で受ける外部テストでどの程度の成績を修めるかを予測することができます。期待したよりも良い成績を修める子もいれば、予測より悪い生徒もいます。もし生徒が常に予想より良い結果を出せば、それは教師、教科、学校の教育力を示すものであり、名誉です。この分析でコースの途中で達成度の良くない生徒を特定することもでき、救済手段をとることができます。生徒の育成に責任のある人々が適切なガイダンスとサポートを提供することができるよう、多くの学校ですべての成績と評価が記録されているデータベースを作りつつあります。

われわれがかなり深く関与している最後の領域は、リーダーシップと経営です。今日、潜在的なリーダー達は彼らのキャリアの初期段階で見出されます。国は彼らを「速走者(ファスト・トラッカーズ)」と呼びます。リーダーシップは中間管理層から校長まで運営のすべてのレベルで育成されます。政府は全国スクール・リーダーシップ・カレッジ(National College of School Leadership)を設立しました。なぜなら校長と上級管理職が学校のパフォーマンスに深い影響力をもっていると政府は信じるからです。公立のセクターで、校長になりたいと思っている人は全員、全国校長専門資格(the National Professional Qualification for Headship--NPQH)の取得につながる訓練を受けなければなりません。同様に全国校長会の会員になりたいと思う校長は全員、仕事の基礎を教えるコースを少なくとも2つ取らなければなりません。現実には全国校長専門資格(NPQH)か教育経営学修士を持っています。全国校長会は「学

校によい雰囲気を作る」とか良いリーダーシップの発揮、良い経営チームを作る、効果的な権限委譲、定期的なモニタリング、良いコミュニケーション、専門性の向上、高い期待などの問題を扱っています。もちろん校長達は学校に影響を与えるすべての教育的、アカデミックな問題に関してリーダーシップをとらなくてはなりません。彼らはまた、生活指導に責任のある教師達を指導しなければなりません。とりわけ寄宿制の学校におけるハウスマスターの指導は重要です。仕事の時間の40%もの時間を学校の市場調査をしたり、生徒のリクルートに割いている校長もいます。校長は理事会に報告書を提出します。理事会は学校の福利に最終的責任を負っています。理事会は校長を指名し、学校の財政運営にしっかりと関心を示します。校長は会計担当を持っていますが、校長自身財政を理解していなければならないし、この役割においても訓練が必要です。全国校長会に所属するいくつかの学校の予算は毎年、2000万ポンド（40億円）を越えます。全体として200人以上の教員と非教育職員のマネジメントに責任があります。彼らは今まで経験したことのないような時間のプレッシャーに直面しますが、それでも自分達の学校にビジョンを提供する時間を見出さねばならないのです。ですから適切な専門職開発は不可欠です。

私立セクターの校長職と公立セクターの校長職とは著しく異なっています。後者は政府から与えられる学校の教育費についてほとんどコントロールする権限を与えられていません。前者は学校を運営する教育費のすべてを授業料から賄わなければなりません。（授業料は全収入の94%を占めます。）公立学校に対する地方教育当局の影響は著しく弱まったとはいえ、校長はやはり自由ではありません。一方、独立学校の校長は自由ですべての責任を負っています。専門性開発革命の後、目的はいまや我々の学校に質の高いリーダーシップとマネジメントを形成するのに必要な訓練とサポートを提供することにあります。

このセミナーにお招きいただきましてありがとうございます。日本からの諸先生方が私どもの全国校長会（HMC）の本部をご訪問下さいました折には、私は事務局長をしておりましたが、有意義な時間を過ごさせていただきました。今回の私の話が連合王国における教育状況についての皆様のご理解を増すものになればと思います。私達の方は、わが国のパフォーマンスを改善するために他の国における学校運営から学ぶことが多々ありますし、日本のような国々における最善の実践についてより多くの理解を得たいと思います。

（翻訳 中島千恵）