

イギリスにおける地方教育行政職の養成・研修制度の分析

——子どもサービス局長 (Director of Children's Services) へのインタビューを通じて——

葛 西 耕 介*

1. はじめに

2014年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正によって教育長はその権限と責任が強化された。すなわち、従来、教育委員会が任命し（第16条第2項）その指揮監督を受ける事務局長であった（第17条第1項）教育長は、改正法では市長によって任命され（第4条第1項）「教育委員会の会務を総理し、教育委員会を代表する」（第13条第1項）とされたのである。こうした権限と責任の強化に伴い、その固有の職能を学術的に特定し、そうした特定の職能を開発するためのカリキュラムの開発や教育長固有の養成・研修制度の開発が急務となっている。そこで、本稿は、こうした学術的課題の解決に接近するために、近年子どもサービスの一元化を進めた点で日本の研究によっても参照されることの多いイギリス¹⁾における地方教育行政職、とりわけ子どもサービス局長の養成・研修制度について、インタビュー調査に基づいて明らかにすることを目的とする。

この点、イギリスの校長養成・研修制度を対象とする研究とは異なり、イギリスの地方教育行政職の養成・研修制度についての日本での先行研究は、その養成機関の誕生が近年であることやその改編・閉鎖などが頻繁であることもあって、ほとんど存在しない。そのため、イギリスにおける地方教育行政職の養成・研修制度についての研究は、これについての立ち入った分析を行うことよりも、まずはその概要の把握が課題となっている。そこで、本稿では、地方教育行政職の養成・研修制度についてウェブサイト上で入手可能な行政文書等の情報の他、執筆者が3年間にわたって行ったインタビュー調査に基づいて、その概要と実態

を解明、提示したい²⁾。

以下では、日本の教育長に最も近い職といえる子どもサービス局長に焦点を置き、まず、この子どもサービス局長が置かれている位置を踏まえるべくイギリスの教育行政制度を簡潔に紹介し共有する（2.）。そのうえで、インタビューデータに基づき、子どもサービス局長について、その職務内容、資格・免許制度、選考・任用プロセス、任期、職能団体を明らかにし（3.）、さらに、その養成・研修機関やプログラムの概要を明らかにする（4.）。

2. 教育行政制度

(1) 国の教育行政機関

イギリスにおける教育を担当する中央省庁の名称は、2010年に保守党が政権に就いて以降は教育省 (Department for Education) である。また、2018年現在の教育大臣 (Secretary of State for Education) は Mr Damian Hinds であり、その下で3人の副大臣 (Minister of State) が所掌を分担している。教育省の権限は、就学前教育 (early years)、子どものソーシャルケア (children's social care)、教員給与 (teachers' pay)、カリキュラム (the school curriculum)、学校改善 (school improvement)、アカデミーとフリースクール (academies and free schools)、継続教育 (further education)、高等教育 (higher education)、職業教育 (apprenticeships and skills) に及ぶ³⁾。

国の教育行政機関としては教育省の他にも、政治的な中立性を確保すべく大臣の管轄下にはない機関 (Non-ministerial government departments, NMGDs) もある。そうした機関で本稿のテーマとかかわるものとし

ては、教育水準局 (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills。以下、Ofsted と略す) がある。査察機関である Ofsted は、学校の他、子どものソーシャルケアの機関などをもその査察対象とし、査察を実施するとともにその結果を公表する⁴⁾。この Ofsted の評価は、学校については校長や学校理事会の、子どものソーシャルケアについてはその自治体の責任者——これが本稿の主たる対象である子どもサービス局長であるが——の、生殺与奪の権利を握るものとなる⁵⁾。

(2) 地方の教育行政機関

イギリスは人口約5,500万人である。日本においては、基本的に都道府県と市町村との2層構造によって地方自治体が成り立っているが、イギリスではこの階層構造が地域によって多様・複雑である。その点の深入りを避けつつ概括すれば、議会を有する約350の自治体 (principal local authorities) があり、そのうち域内の教育事務に権限を有する自治体は152ある (upper tier local authority。具体的には、55の unitary authority、36の metropolitan borough、32の London borough、27の non-metropolitan county など)。したがって、日本の教育長に相当する、当該自治体の教育事務に最終的な権限と責任を有する行政職員 (子どもサービス局長) は152人存在することになる。ちなみに、こうした自治体における学校数は、自治体によって多様であるが、ロンドンの各バラ (borough。一定の自治権をもつ東京都の23の特別区に相当する) であれば、公立小学校35~80校、中等学校10~20校程度であり、その他の自治体ではもっと多い。

各自自治体の立法・行政機構についてみると、地方議会 (Council) の議員数は60人程度である。少数ないし単数の者に権限が集中することへの警戒から、伝統的にイギリスの地方自治体では議会から分離された執行部を有していなかった。しかし、決定の迅速性や透明性を求める地方自治改革によって、2000年からは市長と議員の中から選出される9名以下のキャビネットメンバー (Cabinet Member) とによって執行部が構成されることとなった。市長の選出方法は自治体に任されているが、議院内閣制のように議員の中から選出される場合が多く、住民により選挙される直接公選市長の数は2018年現在24人とどまっている。こうして構成される執行部のキャビネットメンバーの1人として、子どもサービスに政治的責任を負う者 (Lead Member for Children's Services。以下、LMCS と略す)

が置かれる。それに対応して子どもサービス行政を専門的につかさどり運営を担う行政機構のトップに子どもサービス局長 (Directors of Children's Services。以下、DCS と略す) が置かれる⁶⁾。これが日本の教育長に最も近い存在である。

この点、イギリスには、日本の教育長と全く同等である役職は存在しない。その理由は、第1に、日本では、垂直軸において教育は国の事務ではなく自治事務とされているのに対して、イギリスでは、下記2.(3)で述べる通り、教育に関する権限が自治体から切り離され各学校に移譲されたり中央政府に吸い上げられたりしている。そのため、教育についての自治体固有の権限が限定されていることによる。

第2に、これが一層重要であるが、日本では、水平軸において教育行政が一般行政から独立していることによって教育委員会そして教育長が存在しているのに対して、イギリスでは近年むしろ自治体の教育サービスと福祉サービスとが「子どもサービス」(Children's Services) として統合・一元化されたことによって、教育の領域にのみ責任を負うという役職が存在しないことによる。すなわち、それ以前は教育領域 (Education) と福祉領域 (Social Care) にそれぞれの局長 (Director) がいたが、その縦割りが子どもの犠牲を招いたとされる痛ましい事件を受けて制定された2004年子ども法 (Children Act 2004) は、両領域を子どもサービスへと一元化し、その一元的責任を担う役職として子どもサービス局長 (DCS) を創設した⁷⁾。確かに、この DCS は教師・校長の出身であることも多いし、DCS の下に教育部長 (Director of Education) や教育担当の局長補佐 (Assistant Director of Education) が置かれており、DCS が当該自治体の教育についての最終的な責任を負う行政職員である点で日本の教育長と重なるとはいえ、DCS は教育と福祉とを統合した役職である点で教育長とは異なることに留意が必要である。

こうした行政職員である DCS と地方議員であるキャビネットメンバー (LMDS) との関係についていえば、当該自治体の大きな方向性は議会やキャビネットが政治的に決定するのに対して、DCS は子どもサービス担当のキャビネットメンバーに政策形成の際に専門的見地からの助言をしたり、また議会における子どもサービスを扱う委員会で具体的な政策の説明やその進捗についての説明責任を果たしたりする関係である。

(3) 国、地方自治体、学校の関係

伝統的にはイギリスの学校教育制度は地方自治的な制度（a National System Locally Administered）であり、たとえば、カリキュラムや校長の任命など地方自治体の学校教育への権限は強かった。しかし、1980年代の保守党サッチャー政権以降、地方自治体が有していた学校への強い統制権限は、中央政府への権限の吸収と学校への権限委譲とによって弱められた。“分権と中央集権との絶妙なブレンド”によるその後の継続的な教育行政ガバナンス改革によって、保守党政権下（1979年から1997年、および2010年から現在）では特にであるが、地方自治体はその自治体内の各学校についての権限をほとんど有していない。2018年現在進められているすべての初等・中等学校を私立学校化するアカデミー政策によって、いっそう自治体と地元の学校との関係性は切り離されつつあるのである。

国、地方自治体、学校の関係をより具体的にみていく。第1に、学校と自治体との関係についていうと、たとえば、校長の選考は各学校理事会が行い、教師の選考は校長が行い、予算の使い方も各学校に裁量があるため、これらへの自治体の関与は学校の後方支援に限られている。すなわち、法律上、自治体の責任は、子ども全員が入学できるだけの学校数の確保、学力水準の確保、支援の必要な子どもの保護などに限定されている。ただし、実際には、特に労働党が与党である自治体に多くみられるが、自治体と学校とのつながりを維持しようとする努力が図られている。たとえば、学校理事研修サービス（governor's service）や、校長経験者や修士号保持者などからなる教育行政職員による学校改善サービス（school improvement）を無償——自治体が学校にこうしたサービスを販売することは珍しくない——で学校に提供するなどの自治体の取り組みがある。

第2に、国と学校との関係についていうと、国は、自律的学校経営（Local Management of Schools）の仕組みの採用、ナショナルカリキュラムなどの基準の設定、ナショナルテストの実施、そうした学校の取り組みについての Ofsted による学校査察とその結果の公開、それらの情報に基づく親の学校選択といった環境整備によって、競争市場・選択市場を創出する。それに対して、各学校は、自治体から移譲された自律的な権限を最大限に活用して、校長と学校理事会のリーダーシップによって学力向上、結果改善、アカウントビリティを果たすという関係にある。Ofsted の査察結

果によっては、校長や学校理事会が交代させられることになる。

第3に、国と自治体との関係についていうと、国は教育と福祉の両者を子どもサービスとして統合することや DCS を置くことを自治体に義務付け、教育省は DCS の仕事内容についてガイダンスを出している（DfE 2013）。また、Ofsted は子どもサービスについて各自治体を査察する。その結果が悪ければ、DCS が自治体を去ったり子どもサービス部門が再編成されたりすることになる。

3. 子どもサービス局長（地方教育行政職）

(1) 職・職務

先にも述べたが、イギリスの地方教育行政において最上位の責任と権限を担っている行政職員という点で、日本の教育長に最も近いのは子どもサービス局長（DCS）である。DCS は、その権限下の職員の採用、配置、業績管理、解雇、専門的政策事項の決定などを行う。こうした DCS が子どもサービス担当のキャビネットメンバー（LMCS）とともに責任を負う事項については、2004年子ども法の第18条に記載されている。

DCS の責任の在り方については、教育省が発行したガイドラインが以下のように規定している。すなわち、DCS は、自治体の子どもサービスのリーダーシップ、戦略、効果について専門的な責任を負う上位の職階である。DCS は、最も不利な状況に置かれている者を含むすべての子どもと若者と、その家族や保護者のニーズを扱うサービスの確実な提供に責任を負う。その責任の遂行にあたって、DCS は地域のパートナーと密接に連携する。DCS は、子どもと若者の教育およびソーシャルケアに関係する自治体の成果に責任を負う。自治体が自ら提供するのではなく他のプロバイダーにサービス提供を委託している場合についても、制度が適切に機能していることに責任を負う。DCS は子どもの権利条約の一般原則を尊重しなければならない、子どもと若者が自治体のサービスの発展と実施に参加することを確保しなければならない（DfE 2013: 5）。

DCS にかかわる自治体の行政機構は、一般的に言って次のような構成をとる。すなわち、当該自治体の事務部門のトップである事務総長（Chief Executive）の下に、DCS および他の局長（たとえば、戦略企画、財政、環境・コミュニティ、住宅、成人社会サービス）が4～5人いる。DCS の下には、500人程度から1,200人程度の職員（学校教師を除く）がおり、教育

関係、ソーシャルケア関係、家族・若者サービス関係、戦略企画関係の3～5のセクションに分かれている。各セクションのトップには子どもサービス局長補佐 (assistant DCS) のレベルの職員が配置されている。教育関係のセクション内部はさらに特別支援教育 (SEND)、就学前教育 (Early Childhood Education)、インクルージョン、就学事務・学校計画・契約管理、学校支援・学校改善・理事サービスなどの部門に分かれ、各部門の Head ないし Manager の下に5～20人程度の職員が配置されている。教育関係のセクションは、ソーシャルケア関係のセクションと比べると規模は半分程度である。

DCS の出身領域は、大きく分けて、教育領域とソーシャルケア (福祉) 領域がある。そのため、職員の配置については、仮にその DCS が教師など教育領域の出身であれば、その直属の部下である子どもサービス局長補佐にはソーシャルケア領域の出身者を配置し、また逆の場合には逆に配置するといった対応が採られている。

DCS が「出世」して事務総長になる例は珍しくはないが、一般的ではない。というのも、公務労働においても職種横断的な労働市場があり専門的職能を高めキャリア形成をしていくいわばジョブ型のイギリス社会においては、子どもサービスを専門とする DCS と最上位の行政職員として自治体経営全体を担う事務総長とは別の職種だからである。この点は、メンバーシップ型ないしジェネラリスト型の日本社会とは異なっている。

ADCS が毎年公表している統計によれば、2017年4月から2018年3月までの間に約150のポストしかない DCS について65件の異動があり、2007年以降最も高い数値となったという。65件のうちには、パーマネントの DCS が着任するまでの暫定的な任命など1年間で2人の交代があった8の自治体も含まれている。この65件のうち新任 DCS の任命は27人であり、この数字は過去2番目に高い数字だという。そして、この27人のうち25人は局長補佐 (assistant DCS) のレベルからの任命であった。また上記65件のうち、暫定的な任命が27人あった。現職 DCS が他の自治体の DCS となったのは8件であった。以前 DCS であった者が DCS に復帰したのは2件であった。また、子どものサービス局長 (DCS) のみならず成人社会サービス局長 (Director of Adult Social Services, DASS) との両方の局長をしている“二足のわらじ” (Twin Hatter) は、

2018年3月現在、46人いる。2007年から2017年までの間で、DCS の任期 (同じ自治体で同じ人物がその DCS を継続する期間) の平均は、3年1か月である (暫定的な任命は通常7か月くらいの任期となるが、これを含めた平均は2年2か月である)。現職 DCS のうち40%が暫定的な任命を含めこれまで複数の自治体での DCS を経験している。DCS の男女比はちょうど同数である (以上、ADCS 2018)。

(2) 資格・免許制度

法律上、DCS になるための資格や免許の要件は存在しない。ただし、DCS になるために実際に求められている条件、質を担保する条件として、次のようなものの存在を指摘できる。

第1に、学位についてである。後に述べる通り DCS は公募によって選考されるが、その公募条件をみると、学位については、学士号 (イギリスの学部は3年制である) が求められている一方で、修士号 (1年制である) は求められていない。実際、DCS は学士号をもっているのが通常であり、学士号だけの DCS もいる一方で、修士号を複数もっている DCS や博士号をもっている DCS もわずかにいる。なお、イギリスでは、学士号の取得から修士号の取得までには長く期間が空くのが通常である。DCS が有している修士号は、MBA のような経営に関係する場合もあれば、行政とも福祉・教育とも全く関係のない場合もある。教育を担当する職員、特に管理職には、全員に修士号を求めているという自治体もある。同じく自治体庁舎内で働いている他の職種をみると、たとえば教育心理士 (educational psychologists) 資格は現在では博士号が求められているため教育心理部門の職員が博士号をもっていることはあるものの、教育分野では博士号がキャリアとはならないため博士号をもっている教育行政職員は珍しい。一般的に言って、ソーシャルワーク分野の職員で修士号をもっている人の数は、教育分野の職員で修士号をもっている人の数よりも少ないようである。

第2に、キャリア・経歴についてである。DCS に就くルートは、その他の出身もいるものの、先にふれた通り、大きく分けて、教育領域のルートとソーシャルケア (福祉) 領域のルートがある。かつて半数程度を占めていた教育領域出身の DCS の比率は、現在では低くなり、ソーシャルケア出身が70～80%程度の DCS を占めているようである。その背景には、一方で現政権によるアカデミーの拡大政策によって自治体

の学校との結びつきや学校教育への責任がますます減退し、他方で、Ofstedによって査察される自治体のソーシャルケアサービスに対する対応の必要性・責任が増していることがある。なお、DCSが教育領域の出身の場合、学校教師の資格をもっていたり、校長出身者は校長資格(NPQH)をもっていたり修士号をもっていたりする場合も多い。ソーシャルケア領域の出身の場合、ソーシャルワーカーの資格をもっている。もちろん、教師の資格もソーシャルワーカーの資格ももっていないDCSもいる。

また、DCSの出身は、教師やソーシャルワーカーだけではなく、ユースワーカー(youth worker)、コミュニティワーカー、心理士(psychologist)、教育行政職員(educational administrator)など多様である。DCSは、そうした前線で働いた後、その職種ないし隣接領域の職種の自治体行政職員として専門的キャリア・経歴を重ねてくる。複数の自治体や教育省、NHS(国民保健サービス)など中央政府機関での勤務経験も珍しくない。DCSの中には、選挙事務の職や事務総長補佐、地方自治体連合会(Local Government Association, LGA)など子どもサービスとは関係性の弱いキャリアをもつ者もいる。DCSになるまでには、子どもサービスないし成人社会サービスの課長(Head)、その後、局長補佐(assistant DCS)を経てくる場合が多い。キャリアがなく突然にDCSに就くようなことはなく、局長補佐の職を5~8年ほど経験する。そしてDCSには8年ほど在職するようである。

第3に、求められる知識や能力についてである。選考プロセスでDCSにどのような具体的職能が求められているのかを明らかにするために、以下に、自治体がDCSの公募を行う際に示す事項を列挙する。このロンドン内のある自治体の2011年のDCS公募要領では、数十項目の業務内容(job description)と責任が明示された後に、求められる人物像の詳細(person specification)として「経験」「知識」「技能と能力」「平等」「学歴」について、次の各事項が求められている⁸⁾。

経験

- ・ 広く複雑で複数の業務を扱う難しい組織の総務部門への参加を含む、シニアマネジャーとしての成功歴とふさわしい業績の記録
- ・ 変革的マネジメントを深く行った記録
- ・ 戦略的マネジメントにおける、また当該部門のリーダーシップやマネジメントにおける成功のエビデンス

ス

- ・ 継続的で根本的な改善プログラムに献身したエビデンスと、それを行う能力があることのエビデンス
- ・ 厳しい財政制限の下での優先的予算配分を含む戦略的予算管理のしっかりとした経験
- ・ 組織分野および実施分野の目標に到達するために、広く内部・外部の組織とともに効果的に働いたり意思疎通したりできるというはっきりとした記録
- ・ 当該組織の組織分野及び実施分野の目標に到達するために、戦略的事項について政治的な環境の中で明確でバランスのとれた助言とガイダンスをした記録
- ・ 自治体の仕事や公的セクター運営を取り巻く法律的・財政的・政治的文脈を明確に理解していることのエビデンス
- ・ 大きく複雑な組織での雇用とサービスの実施における「機会均等」についての業績と理解を示すもの
- ・ 教育・子ども・社会サービスや関係領域のシニアマネジメントレベルで働いたことに関する重要で成功した経験

知識

- ・ 自治体の役割と機能の理解と、公的サービスの在り方に関する現在の諸問題の理解
- ・ 自治体の民主主義と手続き、強く健全な地方自治に必要な実践と文化についての完璧な理解
- ・ 多様性のあるインナーシティにおける、子どもや若者の福祉や安全にかかわる事項についての完全な理解
- ・ 子どもサービスに関係する立法と自治体の法律上の義務についての最新の知識
- ・ どのように子どもサービスが運営され、統合された計画・実施によってどのように改善がなされるかについての幅広い理解
- ・ 多様なコミュニティにふさわしいコンサルテーションの方法と技術についての完全な理解

技能と能力

- ・ 複雑な状況に対して創造的な解決法を探求する際の健全な判断力を含む、高いレベルの分析スキル
- ・ 幅広い聴衆やコミュニティと効果的に意思疎通できる能力を含む、高いレベルのプレゼンテーション能力や人と交わる能力
- ・ 自信・尊敬・信頼・信用を生み出し必要な結果に到達できる積極的な関係性とパートナーシップを作り維持する能力
- ・ 変化を予測・解釈・対処し、影響力と交渉を通じて

結果に到達できる能力

- ・他者のコミットメントとオーナーシップを確保することによって、積極的でやる気に満ちた組織的文化を醸成する、十分に高められたリーダーシップスキル
- ・地方議員、基軸となるパートナーたち、公的サービスの提供者、利害関係者、幅広いコミュニティとの効果的な関係性を作り、機能させ、維持する能力
- ・幅広い専門職業を管理しエンパワーしやる気にさせ、また効果的なチームを作り、さらに成長させる能力
- ・戦略的に人的物的資源を分配し、効果的な観察と制御を確保する能力
- ・結果を出すことに明確に焦点を定め、必要なことを行う能力
- ・口頭でも文章でも、明確で説得的で繊細なコミュニケーションができる能力
- ・与えられた政治的な環境の中で結果に到達できる能力
- ・自治体のビジョンや価値を現実の世界に実現できる能力
- ・すべてのレベルのさまざまな背景のある人々の熱意と結びつき、それとともに働き、それを理解する能力

平等

- ・雇用とサービスの実施の両方における「機会均等」の原理と実践や、差別・障壁の除去に関しての、証明され示すことのできる献身
- ・インクルーシブなサービスの計画と提供に関しての、証明され示すことのできる献身

学歴

- ・学士号ないしそれに相当する教育歴
- ・自分自身のマネジメント開発に関しての明確な証拠

以上、学位、キャリア・経歴、知識・能力の点から、DCS になるために実際上求められている条件、質を担保する条件を明らかにしてきた。みてきたように、DCS の職に就くためには、学位や資格は重視されておらず、プラグマティックな力が求められている。そして、DCS の質の確保・保証は、資格の有無によって実現するというよりも、公募による選考プロセスでのキャリア・経歴の審査、そして Ofsted の査察などアカウンタビリティを継続的に問うことを通じて実現されている。

(3) 選考・任用プロセス

DCS の任用、選考のプロセスは次のようなものである。まず、ある自治体の DCS ポストに空席ができると、全国的な公募に出される。自治体はヘッドハントのための業者を使うこともある。公募条件には具体的な業務内容 (job description) が書かれている。また、先に詳細に示した通り、求められる「経験」「知識」「技能・能力」「学歴」などが示される。

公募へ応募した者は、第 1 に、心理テスト (psychometric testing) を受け、第 2 に、校長、職員、子どもら (13~17 歳程度) による各面接、第 3 に、地方議会の議員との面接および本会議での承認のプロセスを経て任用される。こうしたプロセスは、応募から任命まで約 7 週間かかる。なお、この選考過程への子どもの参加は、保健サービスや警察の場合でも同様であり、また学校理事会での校長選考の場合にもみられるものであり、イギリスでは一般的である。

給与 (年額) は公募時に示され、自治体により異なるが、およそ 13.5~17.5 万 £ (約 2,000~2,600 万円) である。ちなみに、局長補佐でおよそ 9~11 万 £ (約 1,400~1,600 万円)、ロンドンの中学校の校長は 8~12 万 £ (約 1,200~1,800 万円) である。

(4) 任期

任期はなく、暫定的なポジションとして公募されない限り、パーマネントの雇用契約である。定年退職については、これまでは 60 歳、今後は 65 歳となる。ただし、実際には、上記(1)で述べた通り、DCS の離職・異動はとても多い。異動の傾向としては、より小さな自治体からより大きな自治体への異動が多いようである。DCS の年齢についていえば 40代は若く珍しいようである。

多くの DCS は DCS の職を最後にリタイアするが、DCS の職の後に自治体の事務総長になる場合もある。また、コンサルタント業など民間企業に移る場合もある。その他、アカデミーを経営している会社 (multi-academy trust, MAT) や、大学の副学長に就く場合もある。他方、地方・中央の政治家になるようなことはまずないようである。

(5) 職能団体

DCS の職能団体としては、子どもサービス局長協会 (The Association of Directors of Children's services LTD, ADCS) がある。2007年に設立された ADCS は、本部をマンチェスターにおき、イングランドを 9 つの地区 (region) に分けて活動している。下記 4. の

Staff College は、この ADCS が擁している研修組織のような関係にある。ADCS の一般会員になれるのは DCS の他、DCS の直接の部下 (second tier managers、すなわち、assistant DCS) と、さらにその部下の直接の部下 (third tier managers、すなわち、head ないし manager) である。協会の会長には 1 年交代で現職の DCS が就いている。

ADCS とその会員がコミット (献身) する価値としては、次のものが挙げられている。①明確なアカウントビリティと責任の系列を通じて子どもサービスの全国的な子どもサービスの枠組みにコミットする。②民主的プロセスを通じて地域に説明責任を負い、自治体の子どもサービスの実施にコミットする。③子どもサービス全体の研究・革新・学習の促進にコミットする。④サービスの実施と子どもサービスで働く者の質と多様性の向上にコミットする。⑤すべての自治体の子どもサービスの実施と支援への十分で公正な支出を確保することにコミットする。⑥すべての子ども・若者・その家族や保護者が、健康で安全で、教育を享受して学力を達成し、社会に積極的な貢献し、経済的にウェルビーイングに到達できるよう結果の改善を促進することにコミットする。

また、ADCS が行うこととしては、政策と実践への専門家の集団的な声の提示、子ども・若者サービスのデザインと実施について大臣・地方自治体・他の専門職団体との密接な活動、専門的なリーダーの全国ネットワークを通じた同僚への支援と助言の提供、が挙げられている⁹⁾。

3 日間の日程で開催される年に 1 度の総会 (annual conference) では、政治家や政府高官が訪れる他、専門家による、たとえば子どもの性的搾取といった、話題となっているトピックについての全体講演や、個別の問題ごとに分かれてのワークショップなどが行われる。また、そうした全国レベルでの会合の他、たとえば、ロンドンの各バラの DCS は 2 か月に 1 度集まって会議をし、ロンドンで共通の問題を話し合ったり地域の共通政策について合意したりする。

さらに、下記 4. で論じる通り、ADCS は Staff College と連携し、メンターの提供、相互の自治体を訪問するピアレビュー (peer review) による研修など、同僚 (peer, colleague) による職能開発・研修を行っている。

4. 養成・研修機関¹⁰⁾

(1) 機関の概要

DCS を主たる対象としている養成・研修機関は、職能団体である先述の子どもサービス局長協会 (ADCS) を別とすれば、Staff College のみである。類似の団体としては、たとえば、Staff College と同じく子どもサービス領域だがリーダーシップレベルではなく実施レベルへの研修開発・提供組織である Research in Practice¹¹⁾ や、成人のソーシャルケア (adult social care) で働く人の水準の確保・職能開発を行う団体であり保健省 (Department of Health) の補助金で運営されている Skills for Care¹²⁾ がある。それに対して、Staff College の特長は、その対象を DCS に特化している点である。公務サービスの中でも特に子どもサービス領域に特化し、職員の中でも特に局長級に特化しているのである。校長や中央政府である教育省の職員もその対象としていない。

Staff College は、DCS の養成と研修の両方を担っている。すなわち、今後 1～3 年以内に DCS になるようにしている者へのプログラムを提供するとともに、現職の DCS 向けのプログラムも提供しているからである。その他の活動としては、他の組織と共同したり他の組織に委託したりすることによって研究活動も行っている。

この Staff College は、独立した団体であり、利潤を追求する会社ではない。DCS の職能団体である子どもサービス局長協会 (ADCS) との関係が強く、その専門職開発部門という性格もある。Staff College は 1999 年に中央政府と当時の教育行政職員団体との合意によって Virtual Staff College という名称で設立されたが、2016 年に Staff College へと名称を変更している。設立当初のモデルは大学で修士号を取らせるというものであったが、2 年ほどで失敗に終わり、修士号によって大学が認証するモデルから、現場でのリーダーシップと実践に基礎を置くモデルへと変更した。

DCS の財政・収入は、個々のプログラムへの参加費の徴収と自治体のサイズに応じ 3 段階された自治体からの会費 (subscription) である。この会費を支払っていれば、その自治体職員のプログラムへの参加費が減額される仕組みになっている。ただ、かつてはあった中央政府からの補助金が途切れ、自治体の会費に頼る現在のこの方式は財政的に困難を生んでいるようである。

組織構成についてみると、理事会 (College Board)

は、DCS など10人程度の現職の自治体の局長級職員
の他、前出の子どもサービス局長協会 (ADCS)、事
務総長など公的セクターの上級管理職の職能団体で
ある SOLACE (Society of Local Authority Chief Execu-
tives)¹³⁾、前出の Research in Practice など他の関係組
織からの数人によって成り立っている。こうした繋が
りのある団体とプログラム開発を共同で行っているよ
うである。

プログラムの開発・実施を中心に担うのは代表で
ある Mr Anton Floreck の他、アソシエイトである。ア
ソシエイトの中でも主任アソシエイト (Principal
Associate) である Mr Roger Bushell と、3人いる上席
アソシエイト (Senior Associate) が中心なファカル
ティとしてプログラムの講師となる。その他、25人
のアソシエイトがいる。これらのアソシエイトは、
DCS など自治体職員や中央政府職員の現職者や経験
者である。Staff College を率い、またプログラムの開
発を中心に行ってきた Mr Anton Floreck は、現職 DCS
には広く知られ、また評価されている人物であり、彼
自身も子どもサービス局長補佐の経験がある。彼は、
現場の DCS から懸念していることや困っていること
聞き取り、それをもとにプログラムの開発を行っている。
この Staff College は DCS に広く知られている。
そのプログラムは、DCS に固有の事情・ニーズを知
るものによってデザインされたものであり、実際的な
問題がテーマとなり、ワークショップの形式を採るも
のであることから、DCS からの評価は高い。

Staff College やそこで提供されているプログラムを
理解するためには、National College の歴史にふれる
必要がある。教育省の付属機関であり教師と校長の職
能開発の学校として労働党政権下の2000年に設立さ
れた National College for School Leadership (NCSL) は、
最近2018年に閉鎖されるまで名称や役割を変えつつ
存在し、大きな役割を果たしてきた。2008年に労働
党政府は、教師や校長向けのプログラムのみならず教
育行政職である DCS 向けの全国的プログラムがなけ
ればならず、National College の権限が広げられるべ
きだとした (DCSF 2008: 24)。こうして教育行政職員
の職能開発も担うことになった National College はそ
の名称も変更し、National College for Leadership of
Schools and Children's Services という名称で、保守党
への政権交代をはさんで2009年から2011年まで存在
した¹⁴⁾。この National College が子どもサービスにお
けるリーダーシップ開発の責任も負い、将来と現職の

DCS のためのプログラムの開発・実施に動くのであ
る。

この National College は、DCS に必要なリーダーシ
ップ、知識、技能を明らかにし (National College 2010b)、
それに基づくプログラムを実施した。2012年には当時
の全 DCS の3分の2が National College のプログラム
を受講し、DCS からの評価も高かった。また、2010
年からは DCS になろうとしている者へのプログラム
である *Aspirant DCS Programme* も提供され、40人の
コーホートに300人もの応募があった。受講者の満足
度も高いものであった。その内容は、研究プロジェク
トや仲間との共同作業を行うものであり、週末を用い
た2年間のプログラムであった。実際、受講後に
DCS になった者も多い。2009年には、新任の DCS に
経験のある DCS をメンターとして付けるプログラム
である *Mentor Plus*、2011年には、DCS 相互でのピア
サポートを行うモデル (sector-led support system) も
始まった (以上、National College 2011: 24-, National
College 2010a: 18-)。当時、Staff College は National
College の戦略的パートナーであり、また、National
College でアドバイザーとしてそのプログラムを作っ
ていたのが、前述の Mr Anton Floreck である。

Mr Anton Floreck によれば、彼は5年間、政府が設
立した DCS や DCS 候補を対象とする全国的リーダ
ーシッププログラムにかかわり、5つの DCS のコーホ
ート、4つの DCS 候補 (局長補佐) のコーホートが生ま
れたという。当時の DCS はこのプログラムの受講が
必要であり95%が受講していたが、現在ではこのプ
ログラムに参加していない新しい局長が誕生し始めて
いる。National College for Teaching and Leadership と名
前を変え、もはや DCS への研修を担わなくなった
2013年頃に Staff College への補助金がカットされたた
め、National College においても Staff College におい
ても、従前のようなプログラムの実施が難しくなっ
ていくという。

ただ、次にみるように、Staff College と ADCS は、
従来 National College で提供されていたものと同内容
と推測されるいくつかのプログラムを現在も提供して
いる。

(2) 提供しているプログラムの種類と概要

総論的に述べるならば、Staff College のプログラ
ムの特徴は、第1に、トレーニングプログラムではなく
リーダーシッププログラムであることが強調されてい
ることである。あらかじめ定められた知識や技能を注

入するのではなく、リーダーシップを開発することが目指されているのである。第2に、DCSになった後も持続的に意見交換をし切磋琢磨する場の提供も重要視されている。そのため、最大30人という少人数のコーホートで運営されている。第3に、プログラムの評価は、受講者のフィードバックの他、DCSを養成するプログラムであれば、実際に何人がDCSになったかによって行われているが、かなり高い満足度を得ていると認識されている。第4に、プログラムは修了証を発行するようなことはしていない。

提供しているプログラムは、ウェブサイト上から入手できるパンフレット（たとえば、*The Staff College Prospectus 2018/2019*）から分析する限り、次のようなものがある。

第1に、DCSを目指す者へのプログラムである *Future Leaders/Aspirant DCS* である。現在DCSではないが、DCSになろうとしている人向けの唯一のプログラムである。1月から6月までの6か月続く。すなわち、2月の初日のセッション、そして5週のウェブサイト上でのプログラムの後、4月と6月にそれぞれ2日連続でのセッションがあり、7月に最後のセッションが1日ある。参加費は2,000 £（約30万円）である。プログラムで扱われる内容は、パブリックセクターでのリーダーシップの核となるコンセプト、今後立ち向かう多くの課題を特徴付けるジレンマを扱うための方法、公的福祉の実施における市民とコミュニティの価値、ポテンシャルとレジリエンスの開発、自身の実践を振り返る学習法などである。プログラムの形式は、少人数のグループによるグループワークが中心のようである。このプログラムは、これまでも *Future Directors Programme* などの名称で行われてきており、3日連続で行われている年もある。参加者限度は35人程度である。2倍の応募があり、選考が行われるという。

第2に、新任DCS向けプログラムである。教育省が主催する年に2回、1日だけの新任DCSへの研修（an induction for the new Director of Children's Services）があり、それを *Staff College* が組織し支援している。

第3に、新任DCSへのメンタープログラムである *Mentor Plus* である。重責を担い多忙であるDCSは研修のために職場を頻りに離れることはできないため開発されたプログラムであり、経験のあるDCSがメンターとなる。このプログラムでは、効果的で、そのメンティに特化された支援が目指されている。そして、

メンターが特定の解決方法を教えるのではなく新任DCSが自分の結論に到達できるようにすることや、新任DCSのそれまでのキャリアでは限られ不十分である経験や知識をメンターが与えることが意図されている。メンターとのマッチングは、メンティのニーズを把握したうえで、コーディネーターが行う。弱点を補強するために、メンティが教育領域の出身のDCSならばソーシャルケア領域出身のメンター、ソーシャルケア領域の出身ならば教育領域出身のメンターを付けることが多い。実施ハンドブックにある表を用いてメンティの弱みと強み、メンティと自治体のニーズを、メンティ自身がメンターに支援を受けながら自覚していく。このプログラムによって身につける知識、技能などのコンピテンシーは、*Staff College* のフレームワークが用いられる。1年かけ、4回のセッションをもつ。どのくらい頻りに会うかなどはメンターとメンティに任されるが、2週間に1度程度会うようである。このプログラムの費用はADCSによって負担される。

第4に、現職DCS向けのセミナー・ワークショップである *Think Tank* である。現職のDCS向けとしては、これが現在では唯一のプログラムである。また、子どもサービスの隣接領域やDCSに近いレベルのリーダーにも開かれている。内容は、実践の交流であり、それぞれが直面している問題への解決策を探求する。話題提供者はDCSやOfstedの職員などである。またその公務分野を先導している専門家を呼ぶ。テーマは、その時々でさまざまであるが、成功している実践やモデルの共有などである。2018年のものは自治体の改善（*Sector-led improvement: Taking a fresh look at children's services*）と *Self-improvement in children's services: Emerging practice*）であり、2017年は教育政策の背後にある哲学（*Towards excellence and equity for all: Educational innovation in changing times*）と *Recalibrating the welfare state: Towards a new model for citizen health and wellbeing*）である。参加者は20~30人ほどであり、良いホテルを会場にして、知識注入ではなくリラックスした雰囲気の中で時間を共有し、緩やかにファシリテートされる。また、参加者相互のネットワークの構築の機会とも位置付けられている。夏と冬に1回ずつ、宿泊して2日間連続で行われる。参加費は、夕食・朝食なども含み385 £（約6万円）である（2018年）。会費を支払っている自治体の職員は、夏か冬に1人だけは無料となる他、割引での参加ができる。

第5に、子どもサービス局長協会 (ADCS) によってコーディネートされる、セクターが先導する (sector-led) 研修がある。これは、異なる地域の自治体に勤める DCS である2人が、相互の職場を訪問し、その仕事を評価 (peer review) したり助言したりするものである。お互いの経歴や自治体の課題が異なっている場合の方が、学ぶことがより多いようである。1年に3回、計10日間ほど、他の自治体を訪問する。

第6に、自治体管理職向けリーダーシップ・マネジメントセミナーである *Leadership academy* である。これは10年以上続いているプログラムである。プログラムの対象者は、DCSのみならず、子どもサービス局長補佐や、子どもサービスの周辺の公的部門で働く管理職 (senior leaders and managers) である。上記の *Think Tank* と重なり合っている部分もあるようだが、小グループで実践を共有し、現在直面している問題について省察する。ADCS との協力で行われ、1日のプログラムで年に4回開催される。朝から夕方までが4つのセッションに分けられ、テーマは、学校改善や自治体改善などの成功自治体の取り組み、特別支援などの知識・政策の共有である。Mr Anton Floreck ら Staff College 職員による研究の紹介の他、各自自治体の DCS ないし課長 (Head) や校長、自治体とともに活動している民間会社などが話題提供者となり自分の自治体の取り組みを話し共有する。2017年のプログラムのテーマは、それぞれ、① *New models for school improvement*、② *New learning and innovation in safeguarding practice*、③ *Improving health and well-being outcomes: the role of Children's Services in developing integrated practice*、④ *Austerity, demand and resources: towards new public sector provision*、である。参加者は聞くことだけではなく貢献が求められ、この分野全体の集団としての知性を向上させることが意図されている。参加費は、1回につき325 £ (約5万円) である。このプログラムは、支援ネットワークを提供し、定期的に集い、実践を交換し、専門職として成長することを意図したものである。

その他、特定の自治体に即した支援をするプログラムや、会費を払っていけばウェブサイト上で利用できる個人や自治体を支援するツールが Staff College によって提供されている。

(3) その他の機関が提供しているプログラム

子どもサービス局長協会 (ADCS) や Staff College 以外の機関によるプログラムは次の通りであるが、い

ずれも DCS に特化したものではない。

第1に、地方自治体連合会 (Local Government Association, LGA) という自治体の団体によって行われている養成・研修プログラムがある。LGA は、現職議員向け、議員になりたい人向けの研究・研修・教材や、自治体職員の様々なレベルの人向けの様々な課題 (リーダーシップ開発、知識習得) を対象としたプログラムを提供している。ただ、このプログラムは、その対象を DCS に特化したものではなく、他の局長職 (たとえば、Directors of Adult Social Care, Directors of Public Health) も対象に含めたものである。たとえば、*Aspiring Future Public Sector Leaders* というプログラムは、LGA に支援され、前出の SOLACE によって広くパブリックセクターで働く管理職向けに提供されているプログラムである。これは4つのモジュールで構成され、計8日間のプログラムである。ワークショップ形式で行われ、食事付きで2,760 £ (約40万円) である¹⁵⁾。

第2に、ロンドンのバラの連合体であるロンドン自治体連合会 (London Councils) によって提供されている *London Leadership Programme* がある¹⁶⁾。ただ、これも、DCS や子どもサービス領域に特化したプログラムではなく、ロンドンのバラで副局長や局長補佐 (deputy and assistant directors)、部長 (divisional directors) や課長 (heads of service) になろうとしている人を広く対象とするプログラムである。内容としては、一般的なリーダーシップの研修や主題別の研修であり、1日かけてのプログラムを月1回、計6回、半年間かけて行う。各回のテーマは、リーダーシップ、コラボレーション、社会的正義などであり、参加者には事前に4~5本の文書を読むことが求められる。プログラムでは、小さなグループに分かれ、現実に自治体で起きている問題が扱われる。追加的なプログラムとして、履歴書の書き方を指導するようなワークショップもある。またこうした職能開発プログラムには共通してみられるものがあるが、その後の職能開発を参加者が相互に支援していくために、コーホート内部はもちろん、コーホートをまたいだ同窓生グループのつながりの形成が積極的に推奨されている。

第3に、大学によって提供されているプログラムがある。ただ、これについても、DCS に特化したプログラムは提供していないようである。たとえば、バーミンガム大学 (The University of Birmingham) は、現在 *The 21st Century Public Servant Leadership Programme*

for *Aspiring Directors* を運営しているが、他の人々も受講可能とは言え、このプログラムが受講を想定している主たる対象は子どもサービスを担う DCS ではなく公衆衛生局長 (Directors of Public Health) である¹⁷⁾。この点、DCS の養成と研修における大学の役割は極めて限定的であるようである。というも、まず、DCS 固有の資格がないため、その点での大学の役割はない。さらに、大学が授与する学位は一般的に言って、実践的な職能開発に向けられたものというよりもアカデミックな内容であるため、DCS 開発のニーズには応答できないのである。しかも、約1,700の教育長ポストがある日本とは異なり、DCS ポストは約150しかないため、大学が担うには不経済という面もある。ただ、大学が認証したプログラムを自治体が職員向けの内部研修で用いることはあるようである。

第4に、自治体内部で、当該自治体によって組織・実施されている研修がある。DCS を固有の対象とするものではないが、ICT 研修のようなものの他、たとえば「360度評価」(360-Degree Feedback) が行われている。これは自分の上司と自分の部下から自身の技能や強みと弱みについてフィードバックを得るものである。この研修では、DCS も部下から評価・フィードバックを得る。また、DCS を対象とする研修ではないが、管理職に就いたときに、1～2年のマネジメントプログラムであり大学に認証された修士号レベルのものを、すべての職員に提供する自治体もある。また、資格や学位の取得に自治体が金銭的・時間的支援をすることもある。

5. おわりに

日本の教育長とイギリスの DCS とを比較した場合、ともに固有の資格・免許が存在していない点に共通性がみられる。それは、両者の職能開発における大学・学位の役割の低さを意味しているとも言えそうである。つまり、両者に要求されている職能が、学位で基礎付けられるアカデミックな能力とは異なっているということであり、それはまた、大学(院)のカリキュラムが実践的なレリバンズを有していないということであるのかもしれない。

他方で、教育長と DCS、あるいは日本とイギリスとの間には、重要な差異もある。それは、教育のみならず福祉も担い、自治体の規模も大きいことから、DCS の方が教育長よりも責任が大きいという表面的な点よりもむしろ、イギリスでは DCS の職能を特定

する努力が行われ、その職能開発のプログラムを探求する努力が重ねられ、また DCS の養成・研修に特化した機関が存在している点にこそある。しかも、そうしたプログラムや機関の必要性を専門職能団体が自覚し取り組んでいること、さらにこれらへの政府による支援や取り組みがある点である。イギリスから学ぶことは多いといえよう¹⁸⁾。

付記

本論文は、JSPS 科研費16H05727の助成を受けた研究成果の一部である。

注

* 愛知県立大学教育福祉学部准教授

- 1) 本稿では、「イギリス」とはイングランド (England) を指す。
- 2) 本稿は当初、JSPS 科研費、基盤研究(B) (海外学術調査) 「教育行政専門職の養成、研修に関する比較研究——システムとカリキュラム・方法を中心に」(16H05727) (2016～2018年度。代表者：日渡円) の報告書として執筆された。当該科研は、2014年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正によって権限・責任が強化された教育長の他、地方教育行政専門職の養成・研修制度の構築とカリキュラムの開発に向けて、イギリスを含む7か国の調査を行うことを目的とするものであり、執筆者はイギリスを担当した。諸般の事情から報告書の発行が困難となったことから、科研代表者の承諾を得たうえで、本論集へ掲載することとした。本稿の情報は2018年末の時点のものである。
- 3) イギリス政府のウェブサイト (<https://www.gov.uk/government/ministers/secretary-of-state-for-education>) を参照 (2018年12月7日最終閲覧。以下同じ)。
- 4) イギリス政府のウェブサイト (<https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted/about>) を参照。
- 5) イギリス教育行政の詳細は、たとえば、文部科学省 (2014: 81-) を参照。
- 6) 執行部制度を導入したイギリス地方教育行政の実際については、葛西耕介 (2014) に詳しい。
- 7) その他、この2004年子ども法は、子どもの考え・利益を代表し、子どもの権利の助長・保護を行う Children's Commissioner for England も設立した。
- 8) London borough of Waltham Forest の Staffing committee (2011年9月11日) への提出資料である appendix 4。当該自治体のウェブサイト (<https://democracy.walthamforest.gov.uk/documents/s15831/4%20-%20Appendix%204%20-%20ED%20Children%20Services%20JD.pdf>) を参照。
- 9) 以上は、ADCS のウェブサイト (<http://adcs.org.uk/>)

- を参照。
- 10) 以下の記述は、Staff College のウェブサイト (<https://thestaffcollege.uk/>)、ダウンロード資料の他、Mr Anton Floreck と Mr Roger Bushell へのインタビュー（それぞれ、2018年3月6日 Camden Council にて、2017年2月21日 Perceval House Council offices, Ealing にて実施）に基づいている。
- 11) ウェブサイト (<https://www.rip.org.uk/>) を参照。
- 12) ウェブサイト (<https://www.skillsforcare.org.uk/Home.aspx>) を参照。
- 13) ウェブサイト (<http://www.solace.org.uk/>) を参照。
- 14) イギリス政府のウェブサイト (<https://data.gov.uk/publisher/national-college-for-leadership-of-schools-and-childrens-services>) を参照。
- 15) ウェブサイト (<https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/aspiring-future-public-se-c73.pdf>) を参照。
- 16) London Councils のウェブサイト (<https://www.londoncouncils.gov.uk/who-we-are/conferences-and-events/leadership>) を参照。
- 17) バーミンガム大学のウェブサイト (<https://www.birmingham.ac.uk/schools/social-policy/departments/health-services-management-centre/courses/aspiring-public-health-leaders-programme.aspx>) を参照。
- 18) 本稿は、前掲注10)に挙げた Staff College 幹部の他、ロンドン内の4つのバラおよびロンドン外の3つの自治体のDCSからの聞き取りを基礎にしている。多忙な中インタビューに応じてくださったDCSに深く感謝を申し上げたい。情報を提供くださったにもかかわらず本稿で扱いきれなかった事実や、インタビューに即したより立ち入った分析は、別稿に期したい。なお、応じてくださったDCSの氏名（肩書）とその日時は以下の通りである。
- ① Ms Yvette Stanley (Director of Children, Schools and Families, Merton Council) 2017年2月21日、② Mr Colin Pettigrew (Corporate Director for Children, Families and Cultural Services, Nottinghamshire County Council) 2017年2月22日、③ Ms Sara Williams (Executive Director for Children and Young People, London Borough of Lewisham)

2018年3月5日、④ Mr David Quirke-Thornton (London Borough of Southwark, Strategic Director of Children's and Adults Services) 2018年3月6日、⑤ Mr John Johnson (London Borough of Wandsworth, Deputy Director of Children's Services) 2018年3月7日、⑥ Mr Michael Bracey (Milton Keynes, Corporate Director—People) 2018年3月9日、⑦ Mr Mil Vasic (Halton Borough Council, Strategic Director—People) 2018年9月12日。④⑤⑥およびMr Anton Floreckへのインタビュー（前掲注10)）には小西哲也兵庫教育大学大学院教授が同席した。その他は、単独で行った。インタビュー後、録音データに基づくトランスクリプトを送付のうえ、必要な修正を得た。インタビュー内容の公表についてはインタビューからの同意を得ている。

引用文献

- 葛西耕介 (2014年) 「執行部制度を導入したイギリス地方教育行政の現在——直接公選市長、地方議員、子どもサービス局長らへのインタビューを通じて」『東京大学大学院教育学研究科紀要』53号、285-298頁。
- 文部科学省 (2014年) 『諸外国の教育行財政』、ジヤース教育新社。
- ADCS (2018), *ADCS DCS Update-as of 31 March 2018*.
- Department for Children, Schools and Families (2008), *2020 Children and Young People's Workforce Strategy*.
- Department for Education (2013), *Statutory Guidance on the Roles and Responsibilities of the Director of Children's Services and the Lead Member for Children's Services*.
- National College for Leadership of Schools and Children's Services (2010a), *Annual Report and Accounts 2009-10*.
- National College for Leadership of Schools and Children's Services (2010b), *National Leadership Qualities Framework for Directors of Children's Services*.
- National College for School Leadership (2011), *National College for Leadership of Schools and Children's Services, Annual Report and Accounts*.