Ⅵ. 海外における特別支援学校の学校マネジメントへの支援
―英国での取組事例を中心に

１．はじめに

専門研究 A「特別支援教育を推進する学校マネジメントと校長のリーダーシップの在り方に関する研究」では、特別支援学校におけるマネジメントと校長のリーダーシップの在り方について研究を進めている。

Ofsted（Office for Standards in Education）は、2009 年に特別学校における先進事例報告書「Twelve outstanding special schools - Excelling through inclusion」を発行し、特別学校(Special School)のうち、総括的な評価が「優」を長年維持している 12 校を紹介している。さらに、この 12 校のうち、校長がリーダーシップを発揮し、学校マネジメントによって学校の課題解決を図ることを促す仕組みとして、システム・リーダーシップ(System Leadership)を活用している学校について触れている。

システム・リーダーシップは、システム・リーダー(System Leader)となった校長が、自校だけでなく周辺の他校に対して指導する役割を担う仕組みであり、我が国における特別支援学校のマネジメントの在り方を検討する上で大いに参考になるものと考えた。

本稿では、英国におけるシステム・リーダーシップの取り組みについて紹介するとともに日本における活用の可能性について言及する。

２．方法

英国の学校マネジメント支援の仕組みを概観し、その中での特別支援学校の学校マネジメンへの支援について整理するとともに、英国でのシステム・リーダーシップの取組の概要について整理する。英国でのシステム・リーダーシップの実践事例として、英国アッシュ・フィールド・スクール(Ash Field School)での実践事例を紹介する。その上で、日本における適用の可能性について言及する。

３．結果

（１）英国における特別支援学校の学校マネジメントへの支援

1）英国における学校マネジメント支援の仕組み

英国教育水準局（Office for Standards in Education, Ofsted）

Ofsted は、教育技能省（Department for Education and Skills）から独立した政府機関（non-ministerial government department）であり、①教育機関の監査（学校監査及び地方教育部局監査）、②教育技能大臣への助言の２つを大きな役割としている。

教育（学校）法改正（the Education (School)Act 1992）により 1992 年に設立され、現在は 2005 年の教育法（the Education Act 2005）に設立根拠がある。

英国では、政府から独立した機関であるOfstedが第三者評価を行うことで、評価の独立性が担保される構造となっている。

Ofstedは、2003年から学校監査の見直しに着手し、2004年２月協議文書「学校監査の今後」(The Future of Inspection)において提案を行った。見直しでは、監査のスリム化と効率化が大きなテーマとなった。同年６月、教育技能省と教育水準局は、提案に対する関係各機関・団体からの意見を受けて、訪問監査の周期、機関及び通告機関の短縮、監査チームの規模削減、自己評価の重視等を含む、今後の学校監査の在り方を示す政策文書「学校との新たな連携」(A New Relationship with Schools)を提示した。

2005年９月より、学校の自己評価結果を重視した学校監査の見直しが行われた。その他の改善点として、訪問監査期間の短縮（１週間から２日程度)、監査周期を６年から３年に短縮する等の見直しも同時に行われている。

Ofsted は、自発的に学校改革を促すための学校評価とするため、2012 年２月に「The framework for school inspection」を発行し、詳細な評価基準を撤廃し、学校マネジメントを行う上で、各学校での目標設定が行われやすくするような新たな評価基準を示している。

このように、Ofstedでは、学校評価の考え方や学校評価を活用する視点が変遷する中で、その役割を変えている。現在は、学校の自発的な改革を促す観点で、学校評価の基準を示すとともに、第三者評価を実施している。あわせて、自発的な改革が行われている学校のノウハウを他の学校でも参考にできるよう、実践事例をまとめ、報告する活動も行っている。

特別支援教育に関してOfstedは、2009年に特別学校における先進事例報告書「Twelve outstanding special schools - Excelling through inclusion」を発行し、特別学校のうち、総括的な評価が「優」を長年維持している12校を紹介した。この12校の学校マネジメントの取り組みを参考にするように求めている。

Ofstedでは、児童生徒の進歩状況を把握し、適切な目標設定がされるよう促すとともに、教師が、児童生徒に対して適切な目標設定を行っているか、また、校長は教師が適切に目標設定を行えるようなマネジメントを行っているかどうかが評価の視点となっている。知的障害のある児童生徒の進歩状況を把握する際は、P-scaleを活用している。

なお、目標の設定にあたって、「SMART」(SMART は、以下の頭文字を取った造語である。Specific(活動方針は具体的か)、Measurable(目標は測定可能に設定されているか)、Achievable(その事業目標は無理がないか)、Relevant(目的と手段の関係は適切か)、Timed(実施時期や期限は明示されているか)の５つの基準の頭文字をとったものである。)を念頭において、設定される点は、他の行政評価等の評価と同様である。

Ofstedが、学校評価を実施し、評価結果の芳しくない学校については、システム・リーダーシップの枠組みの中では、教育課程編成や職員研修等の具体的なアドバイスが行われる。なお、資金等の配分の状況については、すべての学校で、説明責任があり、公開されることになっているが、これに関しては、Ofstedがアドバイスを行う形となっている。

改善されない場合は、地区の教育委員会の管轄下にある学校であれば、校長が派遣されてくるなど、校長の入れ替えが行われる。

2)特別支援学校の学校マネジメント

Ofsted は、特別学校 12 校をピックアップして、学校マネジメントと校長のリーダーシップの在り方を詳細に示している。

また、Ofsted は、児童生徒の進歩状況を評価したデータである「Progression 2010-11」等を示し、これによって、それぞれの学校の改革がどの程度、児童生徒の成績の変化をもたらしたかが分かるような仕組みとなっている。これらの情報をベンチマークとして利用し、目標設定等に活用することができる。

（２）英国におけるシステム・リーダーシップ

1)英国におけるシステム・リーダーシップの取組の概略

システム・リーダーシップは、校長が学校マネジメントを行っていく上での課題解決を支援するための仕組みで、システム・リーダーとなった校長が、自校だけでなく周辺の他校に対して指導する役割を担う仕組みである。

Hopkins(2009)は、英国においてシステム・リーダーシップが取り上げられるようになった経緯について以下のようにまとめている。

英国では、1988 年の教育改革法により、LMS(Local Management of Schools) が導入され、すべての学校が地方行政当局による財務管理から独立することになった。

資源の配分や優先事項を決定する権限が地方行政当局から学校に移譲されたことで、校長の自律性は大幅に高まった。こうした自律性は、国によってしっかりと定められた説明責任の枠組の中で、彼らが学校の成績に関する説明責任を負い、広範囲に渡って国からの指導を受けていた。

国の学校評価の制度によって、個々の学校の成績に関する報告が公にされるようになったことが校長に大きなプレッシャーを与え、1990 年代半ばには学校間競争の激化を招いた。

1970 年代、80 年代の各学校は、水準が低い上にばらつきも大きかったことから、何らかの形で政府が直接介入する必要があった。国の取り組みにより、特に初等学校の水準向上に大きく成功し、その進展が国際的な学力比較で確認された。しかし、進展は 2002 年以降、横這い状態になった。

こうした競争的環境は、2001 年に国立校長養成カレッジ（National College for School Leadership: NCSL）が設立されたことと、スクールリーダーシップを、プロフェッショナリズムを伴うものとしてとらえる見方が高まったことから、いくらか緩和されたが、スクールリーダーの政策的課題はこの間に急激に増加した。

スクールリーダーには、個々の学校または子どもセンターの枠を超えて働き指揮する能力が重要になっている。英国ではほぼすべての学校が、何らかの形で協働活動またはネットワーク作りに参加していると考えられる。

これがさらに協調的な学校教育への取り組みへとつながっており、学校や子どもセンターのリーダー達が、システムの転換につながる改善をもたらすため、他の学校や施設、機関に深く関与するようになっている。これが今日「システムリーダーシップ」と呼ばれるものであり、現在さまざまな役割を担っているリーダー達が、システム改革において積極的かつ明確な役割を果たしている。

Hopkins(2009)は、現在行われているシステム・リーダーシップの実践に基づいて、図１のように実践モデルをまとめている。

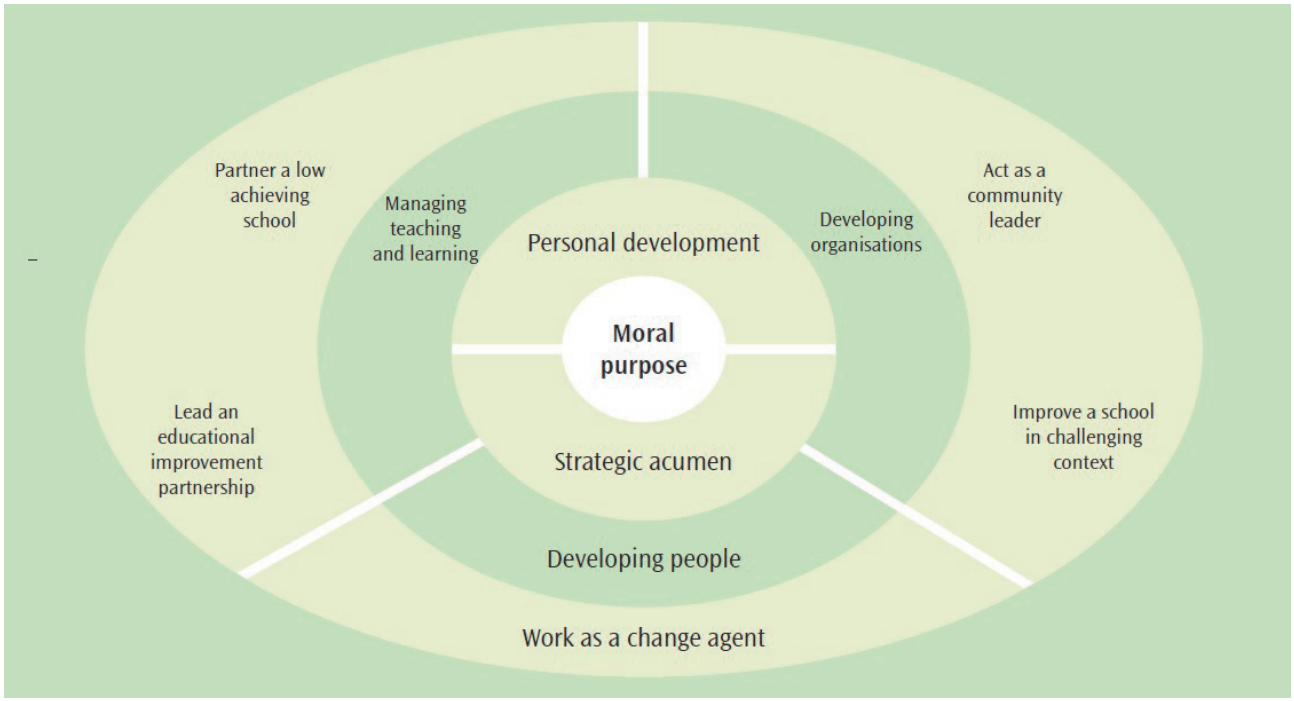

図１　システムリーダーシップの実践モデル

システムリーダーシップは、主として研究者や校長が中心となって、実践が行われている動きといえる。例えば､国立校長養成カレッジ(National College for School Leadership: NCSL) 等で研究が積極的に行われている。

英国では，システム・リーダーシップによって、評価の高い学校の校長が評価の高くない学校の校長をリードしていくことは、効果があると考えている。また，校長の育成に関して、NCSL が中心となって育成を進めているが，システム・リーダーについては、より広い視野での育成が必要となることからこの点で検討が進められている。

2)特別学校のシステム・リーダーシップ

特別学校のシステム・リーダーシップは、仕組み自体は他の学校と同様であるが、特別学校は、より広範囲の関係機関を方向づける必要があることや、他の小中学校等で障害のある児童生徒への指導がより丁寧に行われるよう促す必要があることから、具体的な実践の面で、特有のものがあると言える。

特別学校のシステム・リーダーシップは、地域のシステムの変革を目的として、他の小中学校等に関与することが期待されている。学校評価の結果に基づいて各学校の課題等に対して具体的なアドバイスや解決策の提案が行われる。また、地域での課題等を話し合われることもある。

特別学校におけるシステム・リーダーシップでは、複数の小学校、中学校の校長に対して行う場合と、他の特別学校の校長に対して行う場合がある。

システム・リーダーは、他の校長にアドバイスをする等の取り組みを行っている。主と

して、学校評価の結果から見て取れる課題に対して、協働で課題解決をする中でアドバイス等を行う形を重視している。新任校長へのコーチングも行っている。

また、特別学校のシステム・リーダーシップは、関係機関等の連携によって、地域の課題を協働で解決する等の役割も担い、地域の特別支援教育の充実を図ることが求められている。

（３）アッシュ・フィールド・スクール(Ash Field School)でのシステム・リーダーシップの実践例

1)アッシュ・フィールド・スクール(Ash Field School)の概要

アッシュ・フィールド・スクールは、先進事例報告書(Ofsted, 2009)に掲載されている 12 校のうちの 1 校であり、校長・児童サービス国立研修所(National College for Leadership of Schools and Children’s Services)によってシステム・リーダーシップ校に特別学校として指定されている２校のうちの１校である。

先進事例報告書では、アッシュ・フィールド・スクールを以下のように紹介している。

Ofsted は、2006 年の学校評価の結果として、「アッシュ・フィールドは、極めて優良な学校である。校長のリーダーシップの下、もう一人の校長、理事長、スタッフが団結し、生徒のためにできる限りのことをする」と評している。

アッシュ・フィールド・スクールには、校長が二人いる。校長の校外での役割が増え、その範囲が広がるにつれ、また、同校の明らかな複雑性ゆえに、アッシュ・フィールドには現在、David Bateson 校長と Jane Booth 校長の二人の校長がいる。同校の能力が高まっているだけでなく、レスター市とイースト・ミッドランズ地方の他の学校、スタッフ、生徒を精力的に支援できるため、この方法はうまくいっている。

同校は多様なニーズを持つ青少年の指導に当たっている。同校は就学前（Early Years Foundation Stage）から継続教育までを担当し、五つの自治体から生徒を受け入れ、寮制での教育を行う。在籍する児童生徒は、主として身体障害のある児童生徒だが、他にもさまざまな追加的ニーズがある。ニーズは、自分で通学できる児童生徒から、会話によるコミュニケーションが全くできない等、複合的なニーズがある児童生徒まで多岐にわたる。スタッフは、児童生徒を固有のニーズのある個人としてとらえている。同校に対する生徒の感情は明瞭である。「私たちは大家族のようなもので、何か悪いことが起こると、お互いのために常にそばにいる」。同校が目指すのは「規則ではなく関係による運営」である。

Ofsted によって「極めて優良」と判定されたにもかかわらず、アッシュ・フィールドは自校の業務をまだ十分に優良ではないと考えている。子供たちは学校の「顧客」とみなされ、同校は、顧客のために学校を刺激的で、楽しく、おもしろい場所にしようとしている。

校長の見解では、同校の成功の要因は、優れたチームワークと、個人ができるだけ良い成果を上げられるように、指導と学習の質を完全なものにすることである。明確なシステムとプロセスは、望ましい校風の維持を促し、スタッフの創造性を伸ばし、同校の継続的な改善を確保する。また、同校は、外に目を向けることと、インベスターズ・イン・ピープル(Investors in People)やアーツマーク(Artsmark)等の外部基準に照らして絶えず自らを評価することを信条としている。

表１　アッシュ・フィールド・スクールの学校データ（2008 年）

在籍生徒数	107 名
少数民族の割合	46%
年齢層　4 歳から	19 歳
義務教育修了者数	32 名

表２　アッシュ・フィールド・スクールの調査報告書の評価（2006 年）

極めて優良	24
優良	3
必要なレベルは満たしている	1
不十分	0

表３　アッシュ・フィールド・スクールの生徒のニーズ

・主に身体障害だが、医学、感覚、コミュニケーション、知力、情緒、社会生活上のニーズが混在している。
・ニーズの複合性が増している。
・児童生徒の約 20%は進行性の疾病に罹患している。

2)アッシュ・フィールド・スクールでのシステム・リーダーシップ

アッシュ・フィールド・スクールでは、地域の特別学校が加盟する組織を立ち上げた。この組織は、スローガンを WELL(Wellbeing Enterprise Leadership Learning)としていることから、WELL と称している。WELL は、特別学校の校長等が、特別学校に在籍する子どもや地域の小・中学校等に在籍する子どもたちに対して、どんな役割を担っていけるのかを検討している。各校の校長は、WELL での検討を軸に学校マネジメントを支援しあう形となっている。

WELL は、医療機関、チャリティ団体、教員の団体、大学等の提携関係を結ぶとともに、外国の学校や校長会等との情報交換を進めている。

地方当局が縮小し、公的部門がさらに拡散するにつれ、単独の学校では効果的に機能する上で必要とされる時間、資金、スペース、知識、スキル面が保てなくなると想定している。この問題に対して、WELL は、その場限りの火消し的な手法は機能しないと考え、学校が協働することで、習熟度、指導と学習、態度と安全性、そしてリーダーシップを向上させる可能性を高め、対応していこうとしている。

具体的な取り組みとして、地域の教育委員会の機能を部分的に引き受け、入学時のプロセスにおいて、WELL の委員会が学校群への入学を認めるような仕組みや WELL 全体での資源を活用する観点から、専門分野を持ったセラピストやソーシャルワーカー等を雇用し活用する仕組みが取られている。また、WELL は、WELL としての活動を定性的定量的データをもとに評価する仕組みを構築している。

このように、WELL は、各学校が個々の学校の最適化を図るのではなく、WELL 全体での最適化を図り、地域社会での機能を最大化することを目的として機能し、評価を行う形にな

っているところに特徴がある。

４．まとめと考察

英国においては､学校間比較による競争関係によって各学校での変革を推進してきたが、地域や学校に課題が多く対応できない学校は良い評価を得られるような変革に結び付けられず、学校間格差が広げる結果となったことから、地域の学校群が地域の全体の教育力の向上を図るような協働する考え方が台頭してきた。この考え方がシステム・リーダーシップが出てきた背景にはある。

システム・リーダーシップは、各学校単位での最適化を図るのと比べると、目的や対象が学校単位から地域の単位への大きく変化する点に着目したい。

特別学校は、対象児童生徒の居住区が広範囲であること、障害のある児童生徒を対象としている学校であることから児童生徒の実態が多様であることが挙げられる。この点では日本の特別支援学校も同様である。

日本において、地域内の学校が協働するような取組や校長間の協力等が進んでいるものの組織だった取組や評価については今後の課題となっている。

システム・リーダーシップは，地域の各学校がそれぞれどんな機能を有し、地域全体としてどのような方向性を持つのがよいのかを検討する点に特徴がある。このような、地域を対象としたマネジメントの在り方が、日本においても重要になってくるものと考えられる。

文献

David Hopkins , Rob Higham(2007)System leadership: mapping the landscape, School Leadership and Management, Vol. 27, No. 2, pp. 147_166

David Hopkins(2009)The Emergence of System Leadership, National Collegefor School Leadership (Last access : 2011.02.21)
http://www.swamwac.org/cymraeg/eveconf/documents/seminar1/The%20Emergence%20of%20System%20Leadership%20-%20David%20Hopkins.pdf

Ofsted(2008).Completing your self-evaluation form: a practical guide. (Last access : 2010.09.09)
http://www.Ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Completing-your-self-evaluation-form-a-practical-guide/(language)/eng-GB

Ofsted(2009). Twelve outstanding special schools . (Last access : 2010.09.09)
http://www.Ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Twelve-outstanding-special-schools-Excelling-through-inclusion/(language)/eng-GB

Ofsted(2010). The special educational needs and disability review . (Last access : 2011.02.21)
http://www.ofsted.gov.uk/resources/special-educational-needs-and-disability-review

Ofsted(2011).The evaluation schedule for schools . (Last access : 2011.02.21)
http://www.Ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Evaluation-schedule-of-judgements-for-schools-inspected-under-section-five-of-the-Education-Act-2005-from-September-2009/(language)/eng-GB
Ofsted(2011).SELF-EVALUATION FORM FOR SPECIAL SCHOOLS. (Last access : 2011.02.21)
https://forms.Ofsted.gov.uk/
Ofsted(2011). Progression 2010-11. (Last access : 2012.04.01)
https://www.education.gov.uk/publications/standard/Specialeducationalneeds/Page1/DFE-00557-2010
Ofsted(2012).The framework for school inspection The framework for inspecting schools in England under section 5 of the Education Act 2005 (as amended). (Last access : 2012.10.01)
http://www.ofsted.gov.uk/resources/framework-for-school-inspection-january-2012
文部科学省(2010)諸外国の教育改革の動向　６か国における 21 世紀の新たな潮流を読む, ぎょうせい.