

5-4

校長の学校経営力の 自己点検・評価

大阪教育大学 大野 裕己

はじめに 一校長の学校経営力を自ら高めていくために一

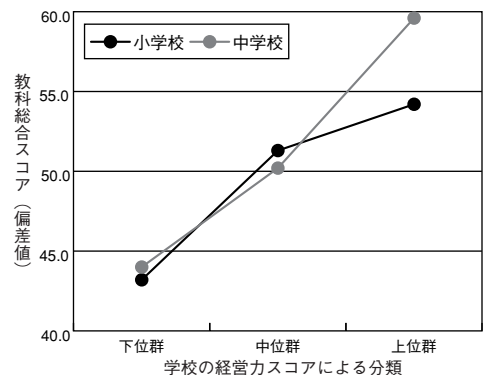
周知のように、最近の教育行政は、社会・産業構造の変化や国民の教育ニーズ・学校に対する期待の変化を背景に、学校づくりの方法を大きく転換する途上にある。すなわち、従来の文部省－教育委員会－学校の一体的関係に基づく「画一性」を基調とした学校づくりに代えて、学校の裁量権限(教育課程面、人事・予算面)を拡大し、各学校が児童生徒や地域社会の実情に応じた「特色ある学校づくり」への転換を意図している。

この新しい学校づくりに際しては、各学校レベルでの着実な改革を推進できるスクールリーダー(校長)の役割が重要なポイントになると認識される。中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」(1998年)、教育改革国民会議最終報告等の諸答申を整理すると、校長の新しいマネジメント力量として、(1)自校の経営ビジョンや戦略を描く力量、(2)適切な組織評価－改善過程を管理できる力量、(3)保護者や地域住民との対話能力等が期待されていることがわかる。

すでにいくつかの文献が校長の新しい経営力量の具体像を提言しているが(例えば木岡一明編『「学校組織マネジメント」研修』(2004年、教育開発研究所)、小島弘道編『校長の資格・養成と大学院の役割』(2004年、東信堂))、今回の「学力向上のための基本調査2004」は、第2章5節や第3章4節(小林洋執筆)でみたように、そのような校長の経営力が教師の指導力を高め、児童生徒の総合学力に影響することを初めて示した点で、大きな意味を有するものと言える(図表5-4-1)。また、本調査のもう一つの意義は、調査結果を通じて学校のビジョン・経営戦略形成や組織化といった校長の日常の経営行動に、「学力向上」の要素を含むことが不可欠とするデータを示しえた点にある。

本節では、本調査で得られた知見を手がかりに、今後校長が児童生徒の総合学力を高めるために、どのような力量・役割を持つ必要があるのか、またそれをどのように身につけていくかについて校長の力量形成発展モデルを構想し提示することとしたい。

図表5-4-1
学校の経営力(MORE)と総合学力との関係



*図表3-4-4の再掲。

1. 総合的な学力向上目標・経営戦略(学校経営ビジョン)の自己点検

児童生徒の総合学力向上に向けた学校経営を展望するにあたり、校長が身につける必要がある力量の第一は、「総合的な学力向上目標・経営戦略(学校経営ビジョン)」策定力量である。この学校経営ビジョンとは、一般に(1)わが校の長所・課題に対応した、組織構成員が共有できる学校の使命・価値、(2)わが校で実現可能な組織開発(改善)の緻密な戦略が記された、改革の一連の行程表と捉えられている。

学校経営ビジョンの策定力量は、今次学校改革で最も強調される校長の役割と言える。

1998年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」や2000年の教育改革国民会議最終報告は、校長が自らの経営哲学・経営理念に基づく特色ある学校づくりを行う必要性を繰り返し強調した。そのような提言に対して、例えば東京都は2002年4月に「都立学校経営計画策定委員会」を発足させ、生徒・保護者の学校生活満足度や進学実績等に根拠をおく、数値目標を盛り込んだ学校経営計画の公立学校への導入を進めており、以来、学校経営ビジョン策定の動きが全国の多くの自治体に広まりつつある（文部科学省も2002年にマネジメント研修カリキュラム等開発会議を設置し、特に校長のビジョン形成力を向上させるカリキュラムづくりに着手している）。そして、小島弘道筑波大学教授を代表とする全国の校長・教務主任等を対象とした調査研究では、これからの校長に必要な力量として、学校のビジョンの提示が危機管理対応と並び極めて強く意識されている（小島弘道編『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2003年）。

このような状況の中で、校長が提示するビジョンの具体的内容（どの要素を盛り込むか）をどのように考えるかが、現在大きな課題となりつつある。多くの校長にとって、重点化かつ中長期的視野をもった経営ビジョンの必要性は認識していても、その内容は純粋な条件整備（教員の組織化や施設整備）に止めるのか、生徒の満足度を中心としたものとするのか、あるいは目標となる数値はどの程度とするのが適切か、という点が難問として意識されている。

この点において今回の調査は、今後校長が形成するビジョンの在り方について、一つの大きな示唆（総合学力向上を中心においたビジョンの有効性）を示すものであった。

図表5-4-2は、「学校（校長）の経営力（MORE）」の設問項目のうち、学校の経営ビジョンに関わる項目を抽出したものである。これをみると、今回調査対象となった校長の大半（90%以上）は、何らかの形で学力向上に向けたビジョンを教職員に示していることがわかる（問3①）。

しかしながら、今回の調査結果は同時に、校長が構想・提示する〔ビジョンの具体的内容〕は、現段階では必ずしも学校全体の教育力向上に収斂するものではないことも示している。校長が学校経営ビジョンを策定する意義の一つは、学級・教科間を横断する学校全体としての教育経路や組織的な指導力整備の「見取り図」を示すことにある。しかしながら、これまでのところ多くの校長のビジョンは、学年間の連続性・系統性が考慮されたカリキュラムづくりや教師の指導力向上のための年間研修計画の策定までには結びつかない（特に問7①の肯定率が大幅に落ち込む）ことがわかる。例えば本調査では、問7①「学習技能（表現力、論理的思考力、情報活用力等）の学年間の連続性や系統性が考慮されたカリキュラムを作成すること」の回答傾向が児童生徒の教科総合スコアと正の相関を持つことを明らかにしてきた（第3章4節）ところであるが、これは今後の校長の経営ビジョンに「児童生徒の学力形成」の要素が明確に位置づけられるべき点を、端的に示唆するものであると言える。

同様のことが、〔ビジョンの戦略性〕についても言える。校長の学校経営ビジョン策定のもう一つの意義は、客観的な手法で学校の教育的課題を特定し、その合理的な改善経路を示し、構成員を改革に動機付けることにある。今回の調査結果は、ビジョン提示にあたりその作業を行なった校長はやはり少ない（問3④・問6④・問3⑩・問3⑦の肯定率の落ち込み）ことを示している。また、**図表5-4-3**に示すように、問3④「学力調査などの結果から、学校全体の学力の傾向や子ども間の差異などを把握している」と教科総合スコアとの正の相関が認められており、校長のビジョン策定の作業に「児童生徒の学力形成」の視点が十分に埋め込まれることが必要と指摘できる。

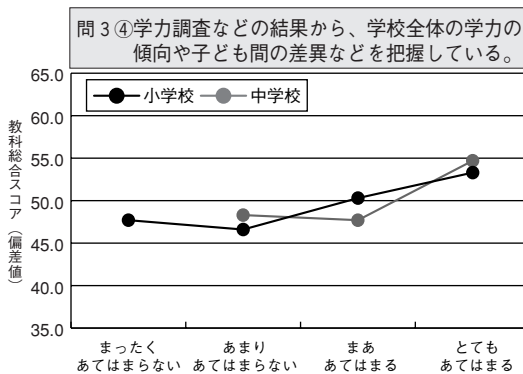
図表 5-4-2 「学校経営ビジョン」の内容構成に関わる設問の回答傾向

1. とてもあてはまる 2. まああてはまる 3. あまりあてはまらない 4. まったくあてはまらない

設 問		小学校全体				中学校			
		1	2	3	4	1	2	3	4
問3① 学力向上に向けたビジョン(方針)や考え方を教職員に示している。		60.0	37.3	2.7	0.0	44.1	48.6	7.2	0.0
ビジョンの内容	問4① 教師の指導力向上のために学校全体の年間研修計画を作成すること	39.6	52.3	8.1	0.0	52.3	42.3	5.4	0.0
	問7① 学習技能(表現力、論理的思考力、情報活用力等)の学年間の連続性や系統性が考慮されたカリキュラムを作成すること	22.3	55.4	21.4	0.9	16.2	61.3	21.6	0.9
ビジョンの戦略性	問3④ 学力調査などの結果から、学校全体の学力の傾向や子ども間の差異などを把握している	46.8	39.6	12.6	0.9	45.5	49.1	5.4	0.0
	問3⑭ 教育行政に対して、必要な人員の確保や施設・設備の整備、予算確保について積極的に交渉している	39.6	43.2	16.2	0.9	38.4	50.0	11.6	0.0
	問6④ 学校の教育ビジョンや計画づくりに保護者の声を取り入れるために、保護者にアンケートをしたり、話し合いの場を設けたりすること	34.8	45.5	18.8	0.9	20.7	53.2	22.5	3.6
	問3⑦ 学校の教育目標達成のために教師一人ひとりの指導力の向上に関わる達成目標を各教師との話し合いを通して決めている	13.5	44.1	36.9	5.4	12.5	37.5	45.5	5.5

*図表 2-5-7 の数値の一部再掲。校長の具体的な力量形成の指針を得る目的から設問のカテゴリー表示は変更している。

図表 5-4-3 「学校の経営力」に関する個別項目と教科学力との関係(1)



以上のように本調査の結果は、学校経営ビジョンに「学力形成」の要素を明確に(重心を置いて)位置づけることが、児童生徒の総合学力向上に帰結することを示すものであった。このことは校長に対して、(従来提唱されてきた)外的な条件整備の側面に止まらない「ビジョン形成力量」の獲得の必要性を踏み込んで提起するものであったと言える。

そのような「ビジョン形成力量」を校長はどのように身につけ、発揮することができるのであろうか。ここでは、本調査の結果に基づく校長の学校経営力の開発指針を、図表 5-4-4 のチェックシート(発展モデル)の形式で提案することとした。校長においては、このチェックシートを参考に、自身の経営力の現状を自己点検しその特徴をつかむとともに、児童生徒の総合学力向上に向けて今後開発することが望まれる力量や具体的な行動を確認していただきたい(ビジョン形成力量の開発指針については、図表 5-4-4(1)のうち「総合的な学力向上ビジョンの開発」の部分参照)。

図表 5 - 4 - 4 (1) 校長の学校経営力発展モデル(自己点検シート)

	STEP 0	STEP 1	STEP 2	STEP 3	
総合的な学力向上ビジョンの開発	ビジョンの内容	<input type="checkbox"/> 校長の経営方針や戦略を明文化した書式が存在しない	<input type="checkbox"/> 何らかの書式で、校長の方針や考え方を示している。しかし、内容が抽象的であったり、項目間の関連性・重みづけはない	<input type="checkbox"/> 「目指す子ども像」や具体性・計画性(何をいつまでに)が明示された学校経営計画・ビジョンを作成している。しかし教育内容面の記述は薄い	<input type="checkbox"/> 学年間の連続性や教科・総合間の関係性を図る学校全体の教育課程の開発計画があり、学校経営計画・ビジョンがそれと連動している
	ビジョンの浸透・共有化	<input type="checkbox"/> 校長のもつ学校経営の方針・考え方が共通理解されていない	<input type="checkbox"/> 当該校の「目指す子ども像」や育てたい教育活動について教師間の共通理解がある	<input type="checkbox"/> 各分掌・学年の活動計画が学校経営計画を踏まえて策定されている <input type="checkbox"/> 学校便りなどを通じて学校のビジョンを積極的に学外に広報している	<input type="checkbox"/> 個々の教師の学級経営計画や教科指導計画が学校経営計画に関連をもって作成されている <input type="checkbox"/> 個々の教師が学校の教育活動づくりのアイデアを出し、校長がそれを適切に活用できている
	ビジョンの戦略性・妥当性	<input type="checkbox"/> 学校経営の方針・考え方づくりに際し、事前調査を行っていない	<input type="checkbox"/> 学校経営計画づくりに教頭・主任やプロジェクトチームの協力・関与があるが、教師間での議論の域を出していない	<input type="checkbox"/> アンケート等の方法を用いて、保護者の声や子ども・地域の実態を事前調査しビジョンを作成している	<input type="checkbox"/> 学力調査の結果も利用し、学校全体の学力傾向や子ども間の差異の把握に基づく学力育成計画としてのビジョンを作成している
	ビジョンの活用	<input type="checkbox"/> 校長の学校経営方針や考え方は、年度当初にしか示されず具体的に活用されていない	<input type="checkbox"/> 学校経営方針・計画に基づき校内研究の主題が作成されている <input type="checkbox"/> 当面の校内課題とその対応等が、教師が見てわかる形で学校経営方針・計画として作成できている	<input type="checkbox"/> 学校経営計画に基づき教育行政に必要な施設整備や人員・予算確保を戦略的に働きかけている	<input type="checkbox"/> 個々の教師が学校の教育目標達成と連動させた指導力の向上目標・計画をもってしている
R-PDCAサイクルの取り組み	PDCAサイクルの機動性	<input type="checkbox"/> 教育活動・学校経営がいずれも場当たり的であり、問題の原因・背景を考慮することもない	<input type="checkbox"/> 教員間での年度末反省はなされるが、その結果が年度を越えて活用されていない	<input type="checkbox"/> 客観的な手法も用いて教育課題を洗い出し次年度の教育活動計画の作成や施設整備に反映することができている	<input type="checkbox"/> 学校診断等の結果が、短期的な改善課題・長期的な改善課題に整理されている <input type="checkbox"/> 教師の具体的な改善行動が年度を越えて展開できる体制ができています
	学校評価の内容	<input type="checkbox"/> 一切の学校評価活動が行なわれていない	<input type="checkbox"/> 学校診断を実施しているが、対象が(教師に)限定されたり設問項目が十分に練られていない <input type="checkbox"/> 診断・分析に関わるのは校長・教頭のみ	<input type="checkbox"/> 学校診断を全保護者・子ども対象に行っている <input type="checkbox"/> 校内で努力したこと、改善したことを診断項目に組み込む工夫がある <input type="checkbox"/> 学校診断に教師が積極的に関わる体制がある	<input type="checkbox"/> 学校評価の素材に学力調査のデータも利用されカリキュラム評価を中心とする評価ができています <input type="checkbox"/> 学校評議員や授業評価など複数の評価方法を利用している
	校内組織開発	<input type="checkbox"/> 校務分掌の組織化について、慣行が強く現状を変えることができない	<input type="checkbox"/> 一時的な改革プロジェクトチームなど、意欲ある教員が改革に参加できる組織をつくっている	<input type="checkbox"/> 学校評価の結果や学校経営計画・ビジョンを利用し、機能的な校務分掌に再編している	<input type="checkbox"/> 会議・行事や校務分掌が精選され、教員が教育活動の工夫に時間を使える体制ができています

この自己点検シートは、児童生徒の総合学力形成に向けた校長の学校経営力の開発指針を、各力量領域(学校経営ビジョン形成力、経営サイクルの管理・展開力、「教師の指導力」育成力、連携構築力)ごとに発展段階を整理したものである(発展段階の整理に際しては、校長の回答傾向や学力向上との関係から、その難易度を推定した)。発展段階は次の4段階を設定した。

STEP 0：学校改善がまだ着手されていない状態

STEP 1：徐々に学校改善に向けた取り組みが形成できている段階

STEP 2：最近提唱されている「組織マネジメント」がほぼ実現できている段階

STEP 3：児童生徒の学力向上に深く踏み込んだ(カリキュラムの不断更新と結びついた)学校経営が実現できている段階

図表 5 - 4 - 4 (2) 校長の学校経営力発展モデル(自己点検シート)

	STEP 0	STEP 1	STEP 2	STEP 3	
教師の指導力を高める取り組み	校内研修・校内研究の開発	<input type="checkbox"/> 校内研修を組織的・計画的に取り組めていない	<input type="checkbox"/> 学校経営方針に基づいた校内研究の主題が設定されている <input type="checkbox"/> 研究授業を複数回開催し、授業改善の研究を推進できている	<input type="checkbox"/> 適切な外部指導者を招聘したり、教師同士の学び合いがある研修の持ち方の工夫がされている <input type="checkbox"/> 研究紀要やホームページで研究成果を公開している	<input type="checkbox"/> 校内研修の課題と関連した教師個人の研修計画が策定されている <input type="checkbox"/> 保護者や地域住民にも校内研修の場への参加を適宜開くことがある
	協働体制構築	<input type="checkbox"/> 個々の教師がバラバラに仕事をしている	<input type="checkbox"/> 教科や総合学習の時間で協力教授の機会を設定できている <input type="checkbox"/> 教師の学年配置(担任の組み合わせ)を、それぞれの成長課題にあわせたものに工夫できている	<input type="checkbox"/> 職員室や学年会で子どものことや教育について気軽に話のできる雰囲気ができている <input type="checkbox"/> 教科ごと、学年ごとに学習の統一的な評価・判断基準を作成し学校で共有している	<input type="checkbox"/> 教師の間で優れた指導のノウハウを伝達できる機会を設定できている <input type="checkbox"/> 優れた教育実践を行った教師に適切にそれに見合う役割・責任を委譲できている
	カリキュラムの総合化	<input type="checkbox"/> 教師の教育実践は、学年ごと、学級ごとで統一性がない	<input type="checkbox"/> 学校としての「目指す子ども像」が教師に意識されていたり、互いの役割・つながりを考える場として、研修等の機会を利用できている	<input type="checkbox"/> 教科における基礎基本習得のための学習と問題解決型学習のバランスや、各学年における教科-総合のバランスが考慮されたカリキュラムを策定できている	<input type="checkbox"/> 学習技能の学年間の連続性や系統性が考慮されたカリキュラムを策定できている <input type="checkbox"/> 学校全体のカリキュラムづくりに教師集団の創意が生かされている
	教師への個別支援	<input type="checkbox"/> 教師や校長の間で教育活動について話し合う機会がほとんどない	<input type="checkbox"/> 校内の研究授業の機会を利用して、教師の授業改善に積極的に助言している <input type="checkbox"/> 個々の教師の授業や学校づくりに対する思いを聞く機会を設けている	<input type="checkbox"/> 教師の学級経営計画や教科指導計画表を精査し、必要な助言を行っている	<input type="checkbox"/> 教師一人ひとりの指導力向上に関する達成目標やそのための育成・研修プログラムを話し合っ決めて決めている
	地域の教育力活用	<input type="checkbox"/> 学校の教育活動に地域の教育力を活用していない	<input type="checkbox"/> 地域との関係をつくらせているが、連絡調整や放課後活動(正規授業時間外の活動)に偏りがみられる	<input type="checkbox"/> 地域の多くの職場・施設に体験学習の受け入れを行なってもらっている <input type="checkbox"/> 地域の人材や学生ボランティアを指導補助に積極的に利用できている	<input type="checkbox"/> ゲストティーチャーと教員の間で、単元構成等の意見交換が密接に行なわれている <input type="checkbox"/> 授業づくりに協力してくれる人々が学校側と話し合う場が設定できている
保護者・地域社会との連携構築	情報公開・意見反映	<input type="checkbox"/> 学校だよりの発行は頻繁でなく、学校の動きを保護者・地域住民に伝えられていない	<input type="checkbox"/> オープンスクールの機会を定期的に設けている <input type="checkbox"/> 学校評議員を選任し、学校経営への意見を受けている	<input type="checkbox"/> 保護者対象の学校診断を実施し学校だよりを活用して結果報告している <input type="checkbox"/> 通知表を保護者にとってわかりやすくする表現の工夫を行っている	<input type="checkbox"/> 学校診断で得た保護者や地域の意見を学校経営計画・ビジョンづくりに活かしている <input type="checkbox"/> カリキュラム評価のために保護者や子どもによる評価を活かしている
	保護者の教育力育成	<input type="checkbox"/> 学校側が保護者の教育依頼について何の働きかけもできていない	<input type="checkbox"/> 保護者・PTAに学校教育への支援を促しているが、単発的・周辺的な活動に留まっている	<input type="checkbox"/> 家庭学習の進め方や保護者への協力依頼事項を「家庭教育の手引き」として配布している	<input type="checkbox"/> 各教科の評価規準や判断基準を保護者に公開し、家庭学習への保護者の支援を促している
	連携のための体制	<input type="checkbox"/> 校内に連携のための組織がない(校長・教頭のみで対応)	<input type="checkbox"/> 学校評議員を地域との窓口として活用している(ただし教師の参加はない) <input type="checkbox"/> 活用できる地域人材の人材バンク・データベースが整備・共有化されている	<input type="checkbox"/> 校内に連携のための分掌が位置付いている <input type="checkbox"/> 校区の諸自治組織代表者による学校支援のための連絡協議組織を実質的に機能させている	<input type="checkbox"/> 学校代表(教師含む)・保護者・地域代表が学校の教育活動全般について協議し、必要な支援を調達する中間団体的組織が形成できている

2. R-PDCAの取り組みの自己点検と指針

学校のビジョン形成力量と並び、今後校長が獲得することを強く求められる学校経営力量の第二は、「R-PDCA」の経営サイクルの管理・展開力量である。

学校において人的・物的・財的・技術的条件を効果的に整備し、教育目標の効果的な達成をはかる経営サイクル実現の重要性は、これまでも多くの校長に認識されてきた(従来「PDS(Plan-Do-See)サイクル」として学校現場に普及してきた)。しかしながら、従来の学校経営においては、単年度主義の強い慣行もあり、年度末の教育活動・経営活動の評価が形骸化し次年度の改善に繋がりにくいなど、「評価(See)」機能の問題・弱点が指摘されてきた(木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント』第一法規、2003年)。

この点、文部科学省は「学校の自律性の確立」を目指す近年の教育改革において、特に学校の評価機能の充実に向けた施策を展開し、新しい学校の経営サイクルを確立しようとしている。その象徴が、2002年に制定された小・中学校設置基準における「学校の自己点検・評価」と「結果の公表」の努力義務化と言える。

また、教育委員会レベルにおいても、大阪府の「学校教育自己診断」を典型に、各学校で活用できる診断票モデル開発や改善事例の蓄積・情報提供等による研究・普及が各地で進行している。各地の取り組みは共通に、(1)学校経営の結果に対して保護者・地域住民への説明責任(アカウントビリティ)を果たし信頼関係を確立すること、(2)自校の強み・弱みの点検・分析を具体的改善行動や組織開発につなげることを重視する。そのため、多くの教育委員会では学校自己評価システムの開発に際して、新しい評価のコンセプト(Check-Action)を強調する「PDCAサイクル」の経営サイクルを新たに提唱している。

以上のように、新しい学校評価の文脈の中で、校長には学校を取り巻く状況の適切な診断に基づいた経営戦略や組織開発の管理力量が求められることになる。本調査は、校長のこのような力量形成に向けた課題として、次のような知見を提示している(図表5-4-5参照)。

(1)校長の現段階の経営行動は、個別具体的活動の編成や教職員の配置(組織化)に象徴される「実施(Do)」段階の比重が高く、「診断-改善(Check-Action)」段階が低い。(2)さらに、カリキュラム領域のPDCAサイクルについて、校長の取り組み度は相対的に低く、「重要度認識-取り組み状況」の落差が激しい(詳細は、第2章5節を参照)。

この場合、先の「学校経営ビジョン」と同様に、カリキュラム領域でのPDCAサイクルの機能化が児童生徒の学力向上と連動しうる(例えば問7⑬「年度末にカリキュラム評価を実施し改善に生かすこと」と「教科総合スコア」に正の相関がある)ことを確認した、本調査の結果を注視すべきであろう(図表5-4-6)。すなわち、校長には従来の外的条件整備に比重を置いた経営行動に止まらず、カリキュラム(あるいは児童生徒の総合学力)の開発-評価の連動化までに踏み込んだリーダー行動が求められると言え、そのような力量開発を展望する必要があると言える(学校改善の初期段階では、構成員のモラルを向上させることを目的として校長が外的条件整備に力を注ぐことはあり得るが、最終的にはカリキュラム領域にリーダー行動の重心を移動させることが求められる。そして、カリキュラム領域に軸足をおく学校経営を志向するためにも、校長には児童生徒の総合学力の事前アセスメントや教育活動の「診断-改善」を重視する姿勢(「R-PDCA」サイクルの管理力量)が求められ、私たちはそれを今後の校長に不可欠な力量として積極的に提案したいと考えている(これらの点を踏まえた校長の力量形成の発展モデル(自己点検シート)については図表5-4-4(1)の「R-PDCAサイクルの取り組み」部分参照)。

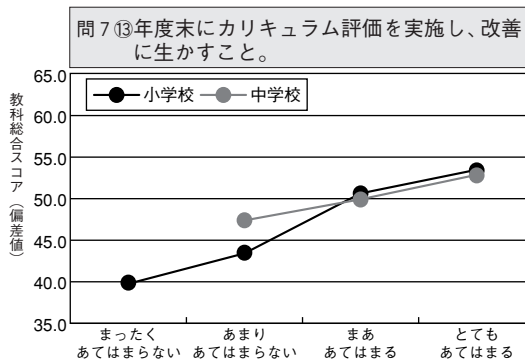
図表 5 - 4 - 5 学力向上のR-PDCA別の取り組み状況と重要度の認識

設問のカテゴリー	設問番号	設 問	小学校校長			中学校校長			
			状況 取 組 み	認 識 重 要 度	差	状況 取 組 み	認 識 重 要 度	差	
RESEARCH	問2-1)1	子どもの学力や意識、行動を定期的に調査し、実態や変化を把握する。	3.29	3.78	0.49	3.26	3.70	0.44	
	問2-1)2	保護者や地域の期待や要望を定期的に調査し、実態や変化を把握する。	2.88	3.42	0.54	2.74	3.31	0.57	
PLAN	問2-1)3	実態調査の結果や過年度の総括を踏まえて、学校の教育課題を洗い出す。	3.35	3.69	0.34	3.32	3.66	0.34	
	問2-1)4	教育課題に優先順位を付け、取り組むべき課題を焦点化する。	3.20	3.64	0.44	3.14	3.49	0.35	
	問2-1)5	育てたい力や子ども像を学年に応じて具体的な行動レベルで構想する。	3.08	3.58	0.50	2.91	3.34	0.43	
	問2-1)6	学校としての学力向上目標を具体的な数値目標として設定する。	2.64	3.18	0.53	2.65	3.08	0.43	
	問2-1)7	学力向上目標を達成するための具体的な行動計画を立てる。	3.15	3.59	0.44	3.21	3.57	0.36	
	問2-1)8	学力向上の取り組みの成果を測るための評価規準・計画を策定する。	3.24	3.53	0.29	3.34	3.55	0.21	
DO	学校の 教育力向上	問2-1)9	個に応じたきめ細かい指導を行うための指導体制を編成する。	3.56	3.75	0.20	3.39	3.65	0.26
		問2-1)10	より分かりやすい、魅力ある授業や教材を研究・開発する。	3.46	3.88	0.42	3.31	3.70	0.38
		問2-1)11	授業改善を図るために、パソコン等を積極的に導入・活用する。	3.00	3.21	0.21	2.69	2.88	0.19
	組織運営	問2-1)12	教師の指導力を高めるための研修や啓発の機会を充実する。	3.48	3.78	0.30	3.28	3.65	0.38
		問2-1)13	学校全体の学力向上への取り組みを協議・推進する組織を作る。	3.49	3.66	0.17	3.39	3.61	0.21
		問2-1)14	保護者や地域住民、大学生等に指導補助等の協力を依頼する。	2.65	3.04	0.39	2.36	2.83	0.47
		問2-1)15	会議の効率化などにより、子どもと向き合う時間を増やす。	2.90	3.46	0.56	2.90	3.43	0.53
	教師間の協働	問2-1)16	教科学習と総合的な学習を連動させた独自のカリキュラムを開発する。	2.63	3.28	0.65	2.47	3.09	0.62
		問2-1)17	複数の教師が協働・連携して子どもを指導・評価する体制を敷く。	3.35	3.54	0.19	3.19	3.46	0.27
		問2-1)18	優れた教材や指導案を教師間で共有したり、改善したりする。	3.07	3.50	0.44	2.86	3.45	0.59
家庭学習支援	問2-1)19	朝学習や宿題等を通して、学習の習慣を身に付けさせる。	3.41	3.52	0.11	3.26	3.48	0.22	
	問2-1)20	家庭学習の手引きを作成するなどして、保護者の積極的な協力を得る。	2.50	3.19	0.68	2.69	3.17	0.48	
CHECK	成果の検証	問2-1)21	客観的な指標と方法に基づいて、学力向上の取り組みの成果を測る。	2.99	3.47	0.48	2.98	3.33	0.35
		問2-1)22	子どもや保護者、第三者による授業・カリキュラム評価を行う。	2.30	2.97	0.68	2.22	2.89	0.67
	原因分析	問2-1)23	達成された目標とそうでない目標を見極め、その原因を分析する。	2.81	3.42	0.61	2.71	3.28	0.57
		問2-1)24	総括を踏まえ、次年度に向けての教育課題を洗い出し、焦点化を行う。	3.31	3.68	0.36	3.21	3.49	0.27
ACTION	補充指導	問2-1)25	未達成の目標について、その単元や学期内にきちんと補充指導を行う。	2.81	3.54	0.72	2.67	3.33	0.67
		問2-1)26	取り組み成果の評価を踏まえ、授業や教材、カリキュラムを改善する。	3.02	3.55	0.53	2.99	3.43	0.44
	情報の引継ぎ	問2-1)27	子ども各人の成長の履歴や今後の課題等を新旧の担任団で引き継ぐ。	3.00	3.38	0.38	2.96	3.36	0.39
		問2-1)28	学力向上の成果や課題、今後の取り組みについて保護者に説明する。	3.14	3.48	0.34	3.10	3.47	0.37

* 図表 2 - 5 - 5 の再掲。

R-PDCA各フェーズの設問に対する取り組み状況と重要度の認識の平均スコア(とても; 4、まあ; 3、あまり; 2、まったく; 1、として数値化したもの)と両者のスコアの差を示す。アミかけは、取り組み状況、重要度の認識、およびその差それぞれについて上位の5つを表す。

図表 5 - 4 - 6 「学校の経営力」に関する個別項目と教科学力との関係(2)



* 図表 3 - 4 - 1 の一部再掲。

3. 教師の指導力を育成する取り組みの自己点検と指針

一般に学校経営とは、学校が教育目標を効果的に達成するために、(学内・外の)人的・物的・財的・技術的条件を整備する過程と定義づけられる。既に述べたように、近年の教育改革は、学校(校長)への教育課程・人事・予算面の権限を拡大する方向が定められており、今後校長の「学校経営」の重要性がさらに高まることは疑いない。

そうした校長の学校経営において、所属する教職員の教育力をいかに高めるか(育成するか)という人的な条件整備は、過去・未来にわたり最も重要なリーダー行動の場面と言える。この点は本調査の結果分析でも、「児童生徒の総合学力は教師の指導力に規定される」「教師の指導力は学校の経営力に規定される」ことを繰り返し強調したところである。以上のことから、ここでは、今後の校長に求められる力量の第三として、「教師の指導力育成」力量を取り上げ、本調査の結果をあらためて確認しながら、その力量獲得の指針を考察してみたい。

教師の指導力を育成するために校長が取りうるリーダー行動は、従来は(1)校内研修を中心とする研修体系の整備、(2)教師間の相互支援を促す協働体制の構築、という二本の柱で語られてきたが、最近ではこれらに加えて(3)教師の授業開発を促進しうる総合的なカリキュラムの設計、(4)個々の教師に対する専門的支援・コーチングの重要性が提言されている(例えば、中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革』1995年、東洋館出版社で紹介された instructional leadership(教育的リーダーシップ)論や木岡一明『これからの学校と組織マネジメント』(2003年、教育開発研究所)での教員の職能開発の整理が参考となる)。

このとき、本調査での「学校の経営力(MORE)」の設問項目を、上の4つの柱に対応させた形で整理すると、**図表5-4-7**のようになる。これを見ると、校長の「教師の指導力育成」力量の現状と今後の指針を一定程度読み取ることができる。

まず、校長の「教師の指導力育成」力量の現状に注目してみたい。大きな傾向として、第一に、調査対象の校長は、従来から重視された「校内研修整備」や「協働体制の構築」については相対的に強く取り組んでいるものの、近年提唱されている「カリキュラムの総合化」「個々の教師に対する専門的助言」については、その取り組み度は一様に低い点が指摘できる。第二に、「校内研修整備」「協働体制の構築」を詳細にみると、研究授業の複数回実施やTTの導入など表層的な取り組みの実施率は極めて高いが、学校全体の校内研修計画の策定や優れた指導のノウハウを伝達する場づくりといった、深層面での教師間の交流を必要とする取り組みについてはやはり実施率が低いことが明らかにされている。ここで重要なポイントは、「カリキュラムの総合化」の項目群(例えば問7⑬「年度末にカリキュラム評価を実施し、改善に生かすこと」)や「校内研修整備」や「協働体制の構築」の深層の取り組み項目群(例えば問4⑦「優れた指導のノウハウを伝える場やしゅくみを作ること」(**図表5-4-8**))も十分に、子どもの学力(教科総合スコア)形成に正の相関をもつ点であり、ここに今後の校長の力量形成のヒントを見ることができよう。

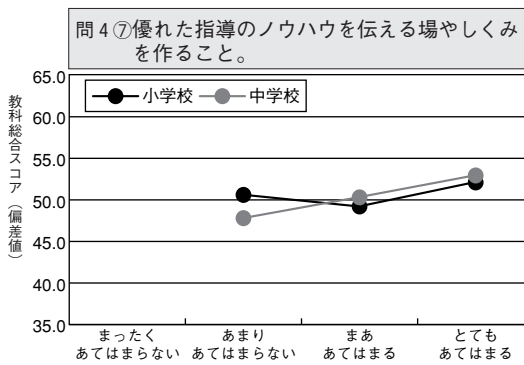
図表 5-4-7 「教師の指導力育成」力量に関わる設問の回答傾向

1. とてもあてはまる 2. まああてはまる 3. あまりあてはまらない 4. まったくあてはまらない

設 問		小学校全体				中学校			
		1	2	3	4	1	2	3	4
校内研修整備	問3⑯ 研究授業を年に複数回実施し、授業改善の研究を推進している	81.1	17.1	0.9	0.9	58.6	35.1	4.5	1.8
	問3⑨ 校内の研究授業などに参加して、授業改善に関して具体的に助言している	46.8	49.5	3.6	0.0	39.4	51.4	9.2	0.0
	問4① 教師の指導力向上のために学校全体の年間研修計画を作成すること	39.6	52.3	8.1	0.0	52.3	42.3	5.4	0.0
	問3⑰ 研究紀要やホームページなどで研究成果を公開している	44.1	35.1	18.0	2.7	32.4	36.9	24.3	6.3
協働体制の構築	問4⑤ 学力向上のためチームティーチング(TT)を導入すること	72.1	23.4	3.6	0.9	61.6	28.6	7.1	2.7
	問3③ 職員室で子どものことや教育について気軽に話ができる雰囲気を作っている	53.2	42.3	4.5	0.0	49.1	49.1	1.8	0.0
	問4④ 教科ごと、学年ごとに学習の統一的な評価規準・判断基準を作成して学校全体で共有していくこと	38.7	52.3	9.0	0.0	42.9	49.1	8.0	0.0
	問4⑦ 優れた指導のノウハウを伝える場やしくみを作ること	19.8	55.9	24.3	0.0	12.6	59.5	27.9	0.0
カリキュラムの総合化	問7⑬ 年度末にカリキュラム評価を実施し、改善に生かすこと	35.7	50.0	12.5	1.8	19.8	67.6	12.6	0.0
	問7⑤ 教科において、基礎・基本習得のための学習と問題解決的な学習のバランスのとれたカリキュラムを作成すること	37.5	52.7	8.9	0.9	30.0	60.9	9.1	0.0
	問7① 学習技能(表現力、論理的思考力、情報活用力等)の学年間の連続性や系統性が考慮されたカリキュラムを作成すること	22.3	55.4	21.4	0.9	16.2	61.3	21.6	0.9
教師への個別支援	問3⑦ 学校の教育目標達成のために教師一人ひとりの指導力の向上に関わる達成目標を各教師との話し合いを通して決めている	13.5	44.1	36.9	5.4	12.5	37.5	45.5	4.5
	問4② 教師一人ひとりについて目標達成のための育成・研修プログラムを作成すること	5.4	37.8	47.7	9.0	2.7	33.0	58.0	6.3

*図表 2-5-7 の数値の一部再掲。設問のカテゴリー表示は変更している。

図表 5-4-8 「学校の経営力」に関する個別項目と教科学力との関係(3)



*図表 3-4-1 の一部再掲。

以上の考察から、試みに校長の「教師の指導力育成」力量形成の指針を描き出してみたい。学校改善の初期においては、校長は、研究授業やTT等の物理的な「場」の設定により、教師間の交流とそれによる力量形成を展望することができる。ただし、この段階で校長は、学年団やTT教員の組み合わせ方法などの仕掛けづくりに留意し、「場」の設定が教師間の教育観・授業観の交流の象徴的な機会になっているかを常に配慮することが求められる(本調査の結果によると、小学校ではこれらの取り組みで学年団、職員室での教師間の交

流・連携が達成された時点で、子どもの総合学力伸長に正の影響を及ぼすことが確認されている。第3章4節の小林執筆部分参照)。

しかし、教師間の交流がある程度蓄積された後に、校長は、ある時点でそうした交流を「学校全体のカリキュラムの変革」に振り向けるが必要になる。すなわち、校内である程度共有化されつつある児童観(生徒観)を明瞭にし、それを最大限に実現しうる学年間、教科・総合間のつながりをもつカリキュラムを設計する機会

とすることが、教師全体の指導力をさらに高めるためのリーダー行動の場面となる。この点、本調査では、図表5-4-7に整理した取り組みの中でも、「カリキュラムの総合化」に関連する項目と児童生徒の総合学力とに強い関係がある(特に中学校にその傾向がある)ことを明らかにしたことから、校長の「教師の指導力」育成の取り組みはカリキュラム領域の改革に到達して(教師の力量形成の目安となるカリキュラムを提示して)はじめて、生徒の学力向上を展望できると考えられる。

なお、そのようなカリキュラムの総合化が行われた後には、(現状では取り組み度が極めて低かった)個々の教師の力量形成へのきめの細かい支援・助言が、カリキュラムの機能性を高めることに貢献すると推測される。(以上を踏まえた校長の力量形成モデルのチェック・シートは図表5-4-4(2)の「教師の指導力を高める取り組み」の部分参照。)

4. 保護者・地域社会の教育力を高める(連携を構築する)取り組みの自己点検と指針

校長の今後の力量形成を展望する上で取り上げたい第四の要素が、保護者・地域社会の教育力を高める(連携を構築する)力量である。周知のように、文部(科学)省は、この十数年間「開かれた学校」のスローガンのもとに、学校と保護者・地域社会との協働による教育活動実施(典型的には「総合的な学習の時間」の導入)や学校からの経営情報の公開や意見聴取(学校評議員制など)の施策化を進め、各地で「学校と家庭・地域社会の連携」の取り組みが活発に展開されてきている(また、本調査では既に第2章4節などで保護者・家庭の教育力と児童の学力の相関を示してきたところであり、さらに一歩進んで保護者の教育力を高める学校の働きかけや連携が必要と考えるスタンスに立っている)。

しかしながら、連携構築の取り組みが積極的に展開される一方、それが必ずしも学校改善に機能していないことが最近報告されてきている。それは例えば、多くの連携実践が休業日活動などの「一時的・一過的関係(イベント)」に止まり学校の中心的な教授-学習の改革には結びつきにくいとの指摘(中留)や、その結果として「(連携が)学校や教員への更なる負担を強いることに結果しつつある」(堀内)との総括に象徴される(中留武昭編『CS研レポート No.3 総合的な学習の時間-本格実践に向けて(学校環境の体制づくり)』教科教育研究所、2002年、堀内孜「教育改革における学校と地域の再編」『日本教育経営学会紀要』44巻、2002年)。

したがって、校長の新しい力量としての連携構築力量を展望する場合、以上のディレンマを克服できる視野(子どもの学力育成に結びつく視野)を備えたものとして提起される必要がある。ここでは、そのような課題意識に基づき、本調査から得られた知見を再整理しながら校長の力量形成の指針を探ることにしたい。

図表5-4-9は、本調査での「学校の経営力(MORE)」の設問項目のうち、校長の保護者・地域社会の連携構築力量に関わる主要な項目を抽出したものである。

まず、この力量の現状について整理すると、第一にこれまで考察した他の力量内容と比して肯定率が低く、それだけに特に今後の力量開発が急務と考えられることである。第二に、既に第2章5節でも考察されたように、「地域の教育力活用」「情報公開・意見反映」「保護者の教育力育成」の間に取り組み度の落差(順序性)がみられることである。そして第三に、「地域の教育力活用」「情報公開・意見反映」のいずれにせよ、協業性の高い活動ほど否定率が高まり、「連携のイベント化や改革への効果の薄さ」という先行研究の指摘を裏付けている点である。例えば問3⑮「地域の人材や学生ボランティアを、学校教育の充実のために活用している」と問6⑯「保護者や地域の人に、指導補助のボランティアやゲストティーチャーとして協力してもらうこと」の落差、また「情報公開・意見反映」におけるビジョンやカリキュラム評価の共同的实施に関する項目の否定度の高さがそれにあたる。

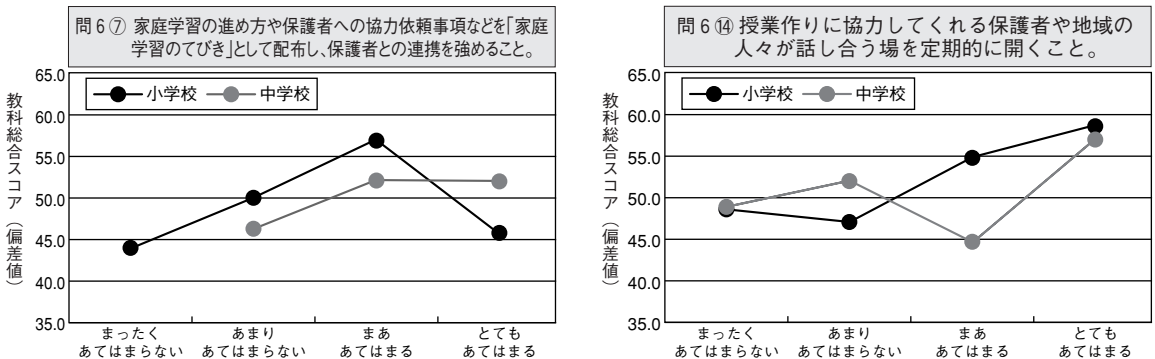
図表 5-4-9 「保護者・地域社会との連携構築」力量に関わる設問の回答傾向

1. とてもあてはまる 2. まああてはまる 3. あまりあてはまらない 4. まったくあてはまらない

設 問		小学校				中学校			
		1	2	3	4	1	2	3	4
地域の教育力活用	問 6 ③	60.7	35.7	3.6	0.0	50.5	48.6	0.9	0.0
	問 6 ⑬	10.7	44.6	32.1	12.5	61.3	30.6	6.3	1.8
	問 3 ⑮	30.6	52.3	15.3	1.8	15.5	40.0	40.0	4.5
	問 6 ⑫	35.7	43.8	17.0	3.6	7.2	48.6	38.7	5.4
	問 6 ⑭	3.6	29.5	47.3	19.6	2.7	15.3	60.4	21.6
情報公開・意見反映	問 6 ⑩	30.4	52.7	14.3	2.7	31.5	55.9	12.6	0.0
	問 6 ①	25.0	58.0	15.2	1.8	27.0	58.6	13.5	0.9
	問 6 ④	34.8	45.5	18.8	0.9	20.7	53.2	22.5	3.6
	問 7 ⑫	8.9	44.6	38.4	8.0	8.1	48.6	37.8	5.4
保護者の教育力育成	問 6 ⑦	13.4	31.3	46.4	8.9	13.5	41.4	39.6	5.4
	問 6 ⑧	8.9	39.3	39.3	12.5	17.1	41.4	35.1	6.3

* 図表 2-5-7 の数値の一部再掲。設問のカテゴリー表示は変更している。

図表 5-4-10 「学校の経営力」に関する個別項目と教科学力との関係(4)



次に、校長に対するこの力量の形成指針を考慮することにしたい(図表 5-4-4(2)の「保護者・地域社会との連携構築」参照)。以上の考察を踏まえるならば、「連携構築」の方法論としては、当初は取り組みやすい「地域の教育力の単発的な利用」「情報公開の徹底」からスタートするとしても、少しずつそれらの活動の中に学校と保護者・地域社会の「協業」の要素を組み込んでいくことに配慮し、そして学校・保護者・地域社会での教育観の共有化を前提に、家庭での学習支援の啓発・働きかけを図っていく発展段階として捉えるモデルがわかりやすい(連携の発展段階については、佐藤晴雄『学校を変える地域が変わる』(2002年教育出版)等で示される「情報交換・連絡調整」「相互補充」「協働」の三段階モデルが参考になる)。その場合、校長には連携構築の段階性の理解に加えて、保護者・地域の状況分析力や適時的に「協業性」を組み込む設計力が必要となる。

ただし、以上の連携構築モデルについては、児童生徒の学力育成を基準に捉える場合、小・中学校間に一点の相違がありうることを指摘しなければならない。図表5-4-10や図表3-4-2に示すように小学校の場合は、「学校の経営力(MORE)」の設問項目と教科総合スコアとの相関関係を見ると、保護者・地域との連携構築に関する項目が教育力の利用、情報公開・意見反映、保護者への啓発の全ての段階において強い相関をもつ項目として抽出され、上の構築モデルを支持すると予想される一方、中学校では保護者・地域の連携構築に関わる項目群と教科総合スコアの相関が全体的に低く、比較的強い相関をもつ項目は「情報公開」の性質を持つ項目に集中する傾向が見られた(図表3-4-3参照)。したがって、中学校の場合は特に「情報公開」の公正さを重視し、その満足度を前提に保護者の教育力の啓発を働きかけるアプローチの方が現実的に有効であるかもしれない。

5. 保護者の学校への満足度を高める方略

ここまで本節では、「児童生徒の総合学力を高める」ことを中心においた校長の新しい力量・役割(学校経営ビジョン形成力、経営サイクルの管理・展開力、「教師の指導力」育成力、連携構築力)とその形成指針を提言してきた。これらの考察に追記する形で、現在学校関係者の間で特に関心が高まりつつある具体的論点として、「保護者の学校への満足度を高める」方略について、最後に取り上げることにしたい。

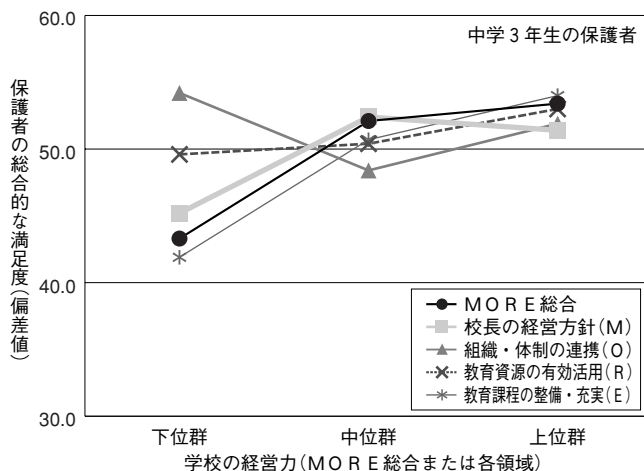
小・中学校設置基準の法制化を受けて各地に学校評価が普及する中で、「保護者の学校への満足度」が経営のクオリティを判断する重要な要因として認識されつつある。特に小・中学校の場合は保護者対象アンケートを通じて学校の諸教育活動に対する満足度を数値化し、次年度の学校経営計画づくりの指標として役立てているところが多い。

そのように、「保護者の学校への満足度」を学校の説明責任(アカウントビリティ)達成の手段として、あるいは校内改革の指標として用いる動向は非常に意義深いものと言える。しかし、保護者(家庭)の教育力と児童生徒の総合学力育成の密接な強い関連を示した今回の調査結果(第3章2節)を勘案すれば、保護者を「サービスの消費者」として一面的に捉えるよりも、児童生徒の学力育成に向けた「一主体(パートナー)」として捉える方が生産的であり、「保護者の学校への満足度」もそのような「新しい学校マネジメント」の発想の一環として活用される必要があると考える(例えば、当初は教師のアカウントビリティ向上の意図で保護者による「授業評価」を導入したある学校が、その後啓発活動も展開し保護者の子どもの自宅学習へのサポートを副次的に生み出せたというケースが示唆的である(『スクールリーダー・フォーラム04 授業評価の理論・政策・実践』大阪教育大学・大阪府教育委員会、2005年))。

以上の考察を踏まえて、校長が「保護者の満足度を高める」方略について本調査の知見を材料に考察してみたい(保護者の満足度を高める要因については、第2章4節も参照されたい)。

図表5-4-11は、中学校3年対象調

図表5-4-11 「学校の経営力(MORE)」と「保護者の学校評価・満足度」の関係



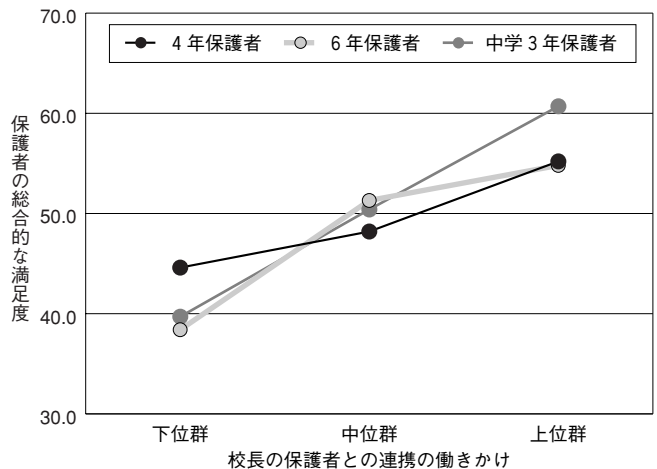
査のうち、「学校の経営力(MORE)」(校長対象)と「保護者の学校評価・満足度」(保護者対象)の関係を示したものである。これをみると、校長の全般的な学校経営力(MORE総合)が保護者の満足度を高めることがわかる。

ただし、MOREの各領域との関連を詳細にみると、全ての領域がきれいな相関を描くわけではない。すなわち、MOREの各領域と保護者の満足度のうち特に「教育課程(E)」「校長の経営方針・リーダーシップ(M)」に関わる校長の取り組みが保護者の学校評価や満足度に密接に関連することがわかる。保護者の満足度には、学校施設・教育内容・教師の姿勢など様々な要素が関わりうるが、この結果は、現在の保護者にとって単純な外的条件整備では満足度が充足されず、やはり学校の方針や教育課程の「内的事項」が緻密に設計・表明されることを重視していることをあらためて示すものと言える。

なお、MORE項目のうち、「組織・体制(O)」「資源活用(R)」領域については、保護者の満足度にはそれほど寄与しないことが看取できるが、「組織・体制(O)」領域の一部である「保護者・地域との連携」に関わる項目群(校長調査問6の設問群)を抽出し、保護者

の満足度との関係をみると**図表5-4-12**のように強い関係があることがわかった。この場合「保護者・地域との連携」の設問群には先に見た連携構築の段階「地域の教育力活用」「情報公開・意見反映」「保護者の教育力育成」の全てが含まれており、保護者としては最終的な保護者の教育力育成・啓発も含んだトータルな連携構築の取り組みを支持していると考えられる。つまり保護者は、前半に提起した「保護者の学校への満足度」向上を中間点として「パートナー」としての保護者の教育力育成に学校が積極的に関わる「新しい学校マネジメント」の発想の妥当性を一定程度支持するものと推測される。

図表5-4-12
校長の「連携」の働きかけと「保護者の学校評価・満足度」の関係



以上の考察を総括すると、次のようになる。(1)「保護者の満足度」を高めるためには、校長の経営方針や「教育課程面」の取り組みの精錬度が重要な鍵となる、(2)「保護者の満足度向上」それ自体を経営の最終目標とするのではなく、学校が保護者の教育力育成に積極的に働きかける際の「中間点」とする発想が重要である。

まとめ

戦後の日本では、「学校経営」「校長のリーダーシップ」が語られるとき、それは概ね学校の「外的条件整備」の次元で一面的に語られることが多く、教育内容に踏み込むマネジメント(「教育課程経営」)の必要性は、永く問題提起のスローガンの域を出ることがなかったと考える。最近の文部(科学)省による校長の格要件緩和(民間人校長の登用)を典型とする校長のリーダーシップ強化・学校の経営化施策は、外的条件整備に主眼をおいた校長のリーダー性をさらに強調する一面を持った。

しかしながら、本調査は「児童生徒の総合学力」を成果と捉える調査結果から、現在校長の力量として提起さ

れる学校経営ビジョン形成力、経営サイクルの管理・展開力、「教師の指導力」育成力、連携構築力のいずれにおいても、教育課程・教授－学習領域の取り組みが児童生徒の学力アウトプットを規定する重要な要因であり、その点を踏まえた校長の力量形成が必要であることを指摘した点で、重要なメッセージ性をもつ。

本書にふれた多くの校長が、ここで提案された校長の新しいリーダーシップ形成に関するチェックシートも一つの判断材料としながら、これからの学校マネジメントの変化に対応した力量を獲得されることを強く願うものである。

〈引用・参考文献〉

- 大阪教育大学・大阪府教育委員会編『スクールリーダー・フォーラム 04 授業評価の理論・政策・実践』、2005年。
- 大野裕己「校長と法」篠原清昭他編『学校のための法学』ミネルヴァ書房、2004年。
- 小島弘道編『21世紀の学校経営をデザインする』教育開発研究所、2002年。
- 小島弘道編『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2004年
- 木岡一明『これからの学校評価と組織マネジメント』第一法規、2003年。
- 木岡一明編『これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所、2003年。
- 木岡一明編『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所、2004年。
- 北神正行『現代学校経営改革論』教育開発研究所、2001年。
- 佐藤晴雄『学校を変える地域が変わる』教育出版、2002年。
- 中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革』東洋館出版社、1995年。
- 中留武昭『学校経営の改革戦略』玉川大学出版部、1999年。
- 中留武昭編『CS研レポート No.3 総合的な学習の時間－本格実践に向けて(学校環境の体制づくり)』教科教育研究所、2002年。
- 日本教育経営学会編『自律的学校経営と教育経営(シリーズ教育の経営2巻)』玉川大学出版部、2000年。
- 堀内孜「教育改革における学校と地域の再編」『日本教育経営学会紀要』44巻、2002年。
- 八尾坂修『現代の教育改革と学校の自己評価』ぎょうせい、2001年。