

学校経営・運営の課題と今後

伊 藤 博

Challenges and future in school management

Hiroshi Itou

豊岡短期大学 論集

第 14 号 別 冊

平成 30 年 2 月 28 日 発 行

学校経営・運営の課題と今後

Challenges and future in school management

伊藤 博

Hiroshi Itou

1. はじめに

文部科学省は「学校運営をめぐる現状と課題」¹の中で、学校の組織体制の再編整備を促すとともに「校務分掌など校内組織の整備」を提唱している。ここでは、(ア)校務分掌の整理合理化(イ)会議のスリム化(ウ)渉外・広報の位置付けの三点に言及している。また、「学校運営を支える機能の充実」としては(ア)学校運営を支える体制の整備(イ)職員間の連携にも言及している。そこで、本稿においては、このような提言を受けて学校経営・運営における諸問題と今後のあり方について順次考察していきたい。

(1) 「経営」と「運営」との違い

「経営」とは、一般企業での経営の三つの要素である「人、物、金」(これは組織運営に是非とも必要なものである)を調達することを意味している。学校の場合においては、この「人」とは教職員などの人的資源のことであり、「物」とは学校の校舎やそれに付随する施設や器具のことであり、「金」とは各教育委員会から各学校に配分される運用資金のことであると考えられる。

一方「運営」とは、一般企業では上記の三つの要素を有効に使いこなし、業務を遂行することであると考えられる。学校の場合には、その大半を占めるのが教育指導となり、学校行事の企画や運営、生徒募集、卒業後の進路指導、そのほかにも保護者との連絡や協議など複雑多岐に渡ることとなる。

(2) 学校を管理・運営する主体および教育関係法規について

公立学校の場合、学校を管理・運営する主体は、管理運営に対する責任を持つ行政機関としての各教育委員会であるが、日常的な管理運営を行うのは学校の校長である。また、各教育委員会は、学校運営に関する基準を決定したり、一般的な指示を出したりといった機関であり、校長はそれらを実施することになる。

¹ 平成16年12月20日 文部科学省中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育行財政部会「学校の組織運営に関する作業部会」から

そして、各教育委員会がどこまでを行い、どこからが校長が行うことなのかを明らかにする必要があり、その根拠となるものが「学校管理規則」で、学校管理規則は、その基本事項を定めるものであり、各教育委員会が定めた規則である。その法的根拠となるものが「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」である。そして、地方教育行政法 33 条(学校等の管理)によると、

「教育委員会は、法令又は条例に違反しない限度において、その所管に属する学校その他の教育機関の施設、設備、組織編制、教育課程、教材の取扱その他学校その他の教育機関の管理運営の基本的事項について、必要な教育委員会規則を定めるものとする。」としている。これが「学校管理規則」の法的根拠となっている。

2. 公教育を実現するための学校経営のあり方について

学校経営とは、各学校が学校づくりの企画・運営を計画し、それらを実現するための「人、物、金」、及び情報などの経営的な資源を調達しながら、組織を通してそれを実現しようとする計画的・継続的な行為と考えられる。

また、新教育学大事典²によると学校経営とは「各単位学校において、学校教育目的の達成を目指して教育活動を編成し展開する中で、人的・物的等の教育諸条件の整備とその組織運営にかかわる諸活動の持続的な改善を求めた創意的な機能ととらえられる」と述べている。

つまり、学校の教育目的を実現するためには学校の目標を明確にして、各経営活動の目標と経営計画などを学校経営計画として企画し、それらを達成する為の行動と考えることができる。

(1) 学校経営の事項について

学校経営の事項としては、教育や人事・組織・予算・施設設備・外部の人材や資源などに関するものがある。これらの事項を「PDCA サイクル³」に落とし込み、学校づくりの視点から企画・運営して、評価し次年度の改善行動につなげていくことが学校経営の根本となる。

学校は公教育機関であり公教育目標を実現するために、また専門的教育機関として教育事業の実施における経営方針や重点目標を明確にしなが、経営計画を企画していく必要がある。このときに各種の法令や教育委員会の方針、指導の方針・生徒の実態、保護者や住民のニーズなどを考慮して実施していく必要がある。

各学校は中・長期の経営のビジョンと目標を設定し、それに基づいて経営計画を企画していくことになる。この中には学校経営のビジョンのほか、各年度の教育計画・人事に関わる計画・財務計画などが記載されることになる。そのため、学校経営計画・立案に際しては、その実施状況を検証・評価することがきわめて重要となってくる。

² 細谷俊夫, 河野重男, 奥田真丈 (編集), 第一法規出版, 1990 年

³ PDCA サイクル (plan・do・check・act cycle) は、生産管理や管理業務を進める手法の一つである。Plan (計画)・Do(実行)・Check(評価)・Act(改善行動)の 4 段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善使用とするものである。

(2) 学校経営計画を構成するもの

学校経営計画を構成する要素としては、学校づくりのための目標などの総合計画、教育計画、人事計画、組織計画、財務計画、施設設備計画、外部資源調達計画などの各種の個別の計画がある。総合計画では、数値目標を示すなどして達成すべき目標を明確にし、外部からの評価を得るための経営評価を行う必要がある。

(3) 教育と経営の展開のための根拠となる法令などについて

各学校は、国が法令や学習指導要領で示す公教育目標に沿いながら、学校教育および学校経営を展開していく必要がある。国が定める教育目標は学校種別ごとに「学校教育法」によって規定されている。さらに「学習指導要領」はそれを受けて具体的な教育活動で達成する目標が定められている。たとえば中学校の学習指導要領では、「学校の教育活動を進めるに当たっては、各学校において、生徒に生きる力をはぐくむことを目指し、創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開する中で、基礎的・基本的な知識及び技能を確実に習得させ、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力をはぐくむとともに、主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かす教育の充実に努めなければならない。その際、生徒の発達の段階を考慮して、生徒の言語活動を充実するとともに、家庭との連携を図りながら、生徒の学習習慣が確立するよう配慮しなければならない。」など個別に定めている。

3. 教職員一人一人の意欲を引き出す学校経営

(1) 学校経営における改革の必要性

現在進められている学校経営改革においては、地方分権・規制緩和と政策などにより、これからの学校がより自主性をもって、校長のリーダーシップの下に組織的に運営され、子どもの実態や地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開することを求めている。

そのため、学校の裁量権の拡大や経営責任の明確化や参加型学校経営の展開といった新たな学校経営に対応していくための学校管理職の資質・能力について次のように言及している。「学校において児童生徒の実態や地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開するためには、校長及びこれを補佐する教頭については、教育に関する理念や見識を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い組織的・機動的な学校運営を行うことができる資格を持った優れた人材を確保することが重要である」(中央教育審議会答申⁴)。学校経営に対して改革を早急にしていくことを要請している。

(2) 力量をもつ学校管理職・教職員の確保の重要性

さらに平成12年1月には「学校教育法施行規則」の一部が「教育に関する職の経験や組織運営に

⁴ 平成10年9月21日中央教育審議会答申

関する経験、能力に着目して、地域や学校の実情に応じ、幅広く人材を確保する」という観点から改正された。このことは、力量を持った学校管理職の確保が不可欠であるという観点からのものである。

また、教育職員養成審議会の第一次答申⁵では「得意分野を持つ個性豊かな教職員」のような教職員像が示されている。つまり、学校においては、さまざまな資質・能力をもった教職員がいるため、学校管理職は、日ごろから教職員一人一人の資質・能力を把握し、これを組織の中でどのように生かしていくかということを考え、記録しておくことも、学校経営上の大事なものとなってくる。

(3) 構想を実現することのできるリーダーの必要性

現在、学校組織に求められているのは、変化する社会の中において組織目標を明確に示してそれを達成できるリーダーの確保・育成である。学校が今どのような課題に直面して、今後、教育がどのようにあるべきなのか、また、社会の変化や地域住民の教育への期待を十分考慮し、進むべき学校の将来像を構想したものがぜひとも必要となってくる。学校管理職は自ら考え、自らの責任によって自校の進むべき教育を構想し、実現しなければならなくなっている。受け身的姿勢の経営から、積極的な学校経営へと転換していかなければならない時代となっている。

(4) リーダーに必要な資質や能力について

職務遂行に関わる資質としては、教育に対する情熱・教育への信念・教職の使命感・責任感・倫理観などがあげられる。また、職務遂行のためには専門的な知識や技能などの習得がぜひとも必要であり、学校経営計画、学校評価、説明責任などの専門的知識もまた必要となってくる。

さらに、豊かな資質や深い専門知識を基盤としながら、現実にかかる問題や課題を解決したり、実施運営したりするための分析力や判断力、コミュニケーション力、決断力、組織運営力、人材開発力などといった職務遂行能力も必要となってくる。

つまり、学校経営においては、管理職のリーダーとしての資質や専門的知識、職務遂行能力、実施運営力といったさまざまな力量が必要であり、管理職には学校経営的な機能が重視されるべき時代になってきているといえる。

(5) 「ワイングラス」のような教員の年齢構成について

近年全国の学校で起こっている問題がミドルリーダーの不足の問題がある。ミドルリーダーとは、30～40歳代の教員を示す場合が多いが、この年齢層の教員が教育現場において極めて少なくなっている現状がある。これは、いわゆる「団塊の世代」が大量に採用されたことによる次の世代(現在の30～40歳代の教員)の採用数減少が原因となっており、近年この「団塊の世代」が順次定年退職していくためその補充として20歳代の新採用教員の増加が著しくなっている。つまり教員の年齢構成がいわゆる「ワイングラス」のような真ん中がくびれた状態となっている。本来の年齢構成がピラミッド状であれば、若い新採用教員の育成・指導がこの「ミドルリーダーら」によって受け継がれるはずであったが、上述のような状況であるため、このままではうまく機能できない状況となっ

⁵ 平成9年7月教育職員養成審議会の第一次答申

ている。このミドルリーダーの問題をさらに検討する必要がある。

(6)リーダーに求められるマネジメント(組織マネジメントと管理職に求められるリーダーシップ)について

経営学では「目的が組織をつくり、目標が人を動かす」とよく言われている。このため経営における「目標」は、きわめて重要な要素であり、マネジメントシステムの中で目標設定は最重要視されている。

組織の成果をあげながら人の意欲を引き出す目標としては、いくつかの条件が必要となる。

初めに、目標を具体的に示す必要がある。つまり、当初の到達点としては「ここまでである」といった明確な指標や指針を示すことが必要となる。

そして、この目標が簡単すぎたり、達成することが到底見込めないような難しすぎたりする目標も組織や個人により成果や影響を与えることはできない。努力すれば達成できる目標またはその人にとって少し達成が難しいレベルの目標がよいとされている。

例えば、アトキンソン⁶は、成功に向けてがんばろうとする「動機づけの強さ」は、その人のもつ「達成動機の強さ」と「成功できそうかどうか」という見込み(主観的成功確率=期待)と成功することの自分にとっての価値とによって決まると考えた。

つまり、ゲームの例でいえば、簡単に成功しそうな易しいゲーム(期待が高い)では、成功してもあまりうれしくない(価値が小さい)ことになり、逆にできそうもない難しいゲーム(期待が低い)に成功すれば、喜びが大きい(価値が高い)ということになる。ここでは、できるかできないか五分五分のときに一番がらばる、ということが予想されるということである。「動機づけの強さ」、つまり「やる気」の醸成が極めて重要となってくる。

こういった「やる気」を阻害する要因としては、上司から一方的に指示された目標や職場内でのノルマなどとして否応なしに押し付けられた目標などがあげられる。一方、構成員自ら企画・参画などして、納得した上で設定した目標などが、「やる気」を起こすことになり、実行過程において創意・工夫が生まれてくることになる。

これらの考え方は、「目標の管理」として多くの企業が採用している基本的な考え方であり、学校においても大いに参考になるものと思われる。とくに、当初の計画が綿密であることで実行の成果もあがり、結果が計画通り進行しているかどうかを検討したり、修正したりするための余分な作業も少なくすむ場合が多い。綿密な計画は、仕事や作業の出発点であり成果に大きく影響するため、仕事や作業の中で最も重要な要素となる。良好かつ効率的な計画であれば、ほぼ仕事が終わったといえる。

この設定した目標の達成に向けて、構成員が自主的に協力し、目標が達成され、その結果としてリーダーシップが発揮されたことになる。リーダーシップとは、「指導力」や「統率力」などと一般的

⁶ Atkinson,1964の達成動機理論 著書： An introduction to motivation, Princeton, NJ: Van Nostrand. Atkinson, J. W. (1964).

には考えられているが、実際は、組織の目標を達成するために最も効果的な方法で、集団の構成員が自主的に最大の努力を払うように働き掛けるといったリーダーの「力」だといえる。

4. 学校運営をめぐる現状と課題

(1) 学校運営にあたっての現状について

学校運営における具体的なものについては、ほぼ学校の独自性に委ねられている。しかし、管轄する教育委員会の関与があったり、細かな指示を受けて行われていたりなどの側面もある。さらに、学校本来の目的である教育活動では、教職員の個々の具体的な活動に任されている部分が多く、このような状況により一般の組織と比較すると組織的な運営を難しくしていると考えられる。

通常の活動においては、組織マネジメントのような発想にはほど遠く、その結果として、組織や業務がうまく統合されることなく、学校の運営は単なる日常活動の積み上げ方式となっているようである。そのため日常の業務の整理統合ということがなかなかできない状況になっていると考えられる。

(2) 学校運営上の課題について

個々の教職員の活動を共同・連携させ、組織的な学校運営を行う体制の構築がぜひとも必要であるが、学校については、その組織が極めて分かりにくいとともに責任の所在が不明確である場合が多い。さらには、一人の児童・生徒の指導については、担任・学年集団・指導の係など多くの教員が関与するなど他の組織とは全く異なっており、このことは、各個人の業務に分類していくことがかなり難しく、集団活動としてとらえていく必要がある。

また、学校の運営体制を検討する場合には、上述のような特質を考慮し、個々の教職員が自らの職責を自覚しその能力や個性を發揮しながら、学校組織全体の総合力を高めるような組織全体としての運営が行われる態勢を構築していくことが必要となってくる。

そのためには、教職員の資質や能力を高めながら、各教職員が意欲を持って学校運営に参画していかうとする態度の醸成が非常に重要である。そして、その結果としての教職員の評価と処遇の在り方について検討する必要がある。

さらに、校長や教頭などの管理職に適任者を配置することがきわめて重要になってくる。これからの管理職は、教育者としてだけでなく「学校」という組織の最高責任者としてもその資質能力を他の教職員以上に高めることが求められる。

(3) 学校運営協議会制度について

最近、学校と保護者や地域の住民が連携しながら知恵を出し合って、学校運営に意見を反映させることにより、協働しながら児童・生徒たちの豊かな成長を支え「地域とともにある学校づくり」を進める仕組みとして、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）が構想され実施段階に入っている。

このコミュニティ・スクールは、平成 27 年 12 月に取りまとめられた中央教育審議会答申の「新し

い時代の教育と地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」を踏まえ、学校運営協議会の設置の努力義務化やその役割の充実などを内容とする、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」⁷の改正が行われ、平成29年4月1日から施行されたものである。

文部科学省によると、「コミュニティ・スクールは、学校と保護者や地域の皆さんがともに知恵を出し合い、学校運営に意見を反映させることで、一緒に協働しながら子供たちの豊かな成長を支え「地域とともにある学校づくり」を進める法律（地教行法第47条の6）に基づいた仕組みです。」としているものである。

このコミュニティ・スクールには、保護者や地域住民や学識経験者などから構成される学校運営協議会が設けられ、「学校運営の基本方針を承認したり」、「教育活動などについて意見を述べたり」といったことが可能となっている。そして、学校運営協議会の主な役割として、以下の三つがある。

- ・「校長の作成する学校運営の基本方針を承認する」
- ・「学校運営に関する意見を教育委員会又は校長に述べる」
- ・「教職員の任用に関して教育委員会に意見が述べられる」

これによって、保護者や地域の住民の意見を学校運営に反映させることができ、自分たちの力で学校をより良いものにしていこうとする意識を高め、継続的・持続的に「地域とともにある、特色ある学校づくり」を進めることを目指している。

これは、今後の学校教育において、様々な視野から学校を見ることにより、学校を改善していこうという機運が生まれるものと思われる。

5. 教育改革と学校

(1)日本の教育改革の流れ

日本における第一の教育改革は、明治維新後の「学制」(明治5年)によるものであり、これが我が国初の公教育の開始であった。第二の教育改革は、終戦によるものであり、どちらの教育改革も教師達には改革後には「こうありたい」といった考え方をしっかりと持っていたようである。

明治維新後においては、「欧米に追いつき、追い越せ」が国民・教師達の明確な目標となっており、終戦後においては、「民主主義」がそのテーマとなっていた。

(2)教育制度の疲弊

ところが、教育制度も長い年月を経ることによりさまざまな問題が発生してくる。明治維新後「欧米に追いつき、追い越せ」を達成しつつあったが、この時代の教育内容は生産者としての能力育成と知識伝達を中心となっていた。また、その指導法は一方通行を中核としたの一斉授業が主となっていた。そして、社会全体としてこどもの教育は学校に任せきりとなっていた。さらに、二度の世界大戦

⁷ 最終改正：平成28年11月28日法律第八七号

を契機として次第にその教育はきわめて硬直化していくことになる。つまり、教育目標そのものが国家中心のものとなっていった。

そして終戦となり、「民主主義」の価値観を根付かせようとした。その中で学校は新しい教育理論を盛んに導入しようとした。戦後の教育の大きな流れとなったものが「学習指導要領」の登場である。これはおよそ 10 年ごとに改訂され、現在に至っている。その内容変遷は、1.系統性の重視(昭和 33 年)、2.教育の現代化(昭和 43 年)、3.ゆとりと充実(昭和 52 年)、4.新しい学力観(平成元年)、5.生きる力(平成 10 年)、6.生きる力(平成 17 年)となっている。この中で平成元年頃までは、教育の方法については試行錯誤の時代であり、さまざまな理論が提唱され教育現場で実践がなされてきた。昭和 40 年代頃まではいわゆる「詰め込み教育」が施され、「落ちこぼれ」といった言葉も出てくるなど、少しずつ「教育の曲がり角」になってきた状況が発生してきた。

(3)第三の教育改革

その後、平成 10 年頃以降には「生きる力」が教育に対して全面に押し出されてきた。このことは、大量生産・大量消費からの質的変換があったと考えられる。つまり、一人ひとりの自発的な想像力を向上させるなど教育の変革が必要となってきた。同時に、最近の地球規模での大きな変革として、国際化や情報化などにおいて社会への変貌が際立ってきており、さらには現代の教育改革において「グローバル化」が叫ばれるようになってきた。そして、第一の教育改革から第二の教育改革までの期間と第二の教育改革から第三の教育改革と呼ばれる現代までの期間がほぼ同じになってきている。つまり、今後教育改革を積極的に行っていくべき時代に入っていることを示唆している。

6. 学校の組織体制の再編整備に関して

文部科学省は「学校運営をめぐる現状と課題」の中の「学校の組織体制の再編整備」で以下のように述べている。

「学校ではその責任者は校長であるが、個々の業務については、校務分掌によって校内組織が決められ、各教職員が分担してこれを処理している。そして、「なべぶた」組織といわれているように校長・教頭以外は横一線となっている。さらに、横一線に並んでいる教職員については、「一人一役」の暗黙のルールにより、担当が細分化され、そのために非常に分かりにくいものとなっている。しかし実際には、何らかの突発的事象が発生した場合、分掌とは関係なく気が付いた者が処理することがあるなど、組織と実態とが必ずしも整合性があるとは限らず、かえって責任をあいまいにしている場合もある。」

ここでは、校務分掌など校内組織の整備に言及している。各学校では校務分掌などの校内組織が定められており、「一人一役」の考え方に基づいて校務が細かく分けられている。その結果、組織が非常に複雑となり分かりにくく、責任の所在が不明確にもなっている。また、各種の委員会組織等があ

り、各会議や打合せ会が頻繁に行われるため、かえって学校運営を非効率なものとしている場合もある。

このため、校務分掌の整理・統合化や会議のスリム化といった校内組織の見直しを行う必要がでてきている。その際、地域や保護者との連携の一層の推進や情報公開、情報発信の重要性の高まりなどを踏まえて、渉外の業務の明確な位置付けにも留意し運営することが極めて大切であると考えられてきている。

7. おわりに・・・学校経営・運営における今後

今後の学校経営・運営のあり方については、さまざまな方策が検討されているが当面の課題として、以下の三点に集約されるだろう。

- 1) 業務・組織の見直しおよび教職員の育成
- 2) 管理職としてのコミュニケーションスキルの向上
- 3) コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）の活用

教育現場においては、これらの課題を十分に認識しながら日常の業務を遂行していかなければならない。

1) 業務・組織の見直しと教職員の育成について

まず初めに、業務の見直し、組織の見直し、教職員の育成方策の検討を進めていくことが喫緊の課題である。前述のように、校務分掌など校内組織の整備は、「業務の見直しや組織の見直し」のためには是非とも必要なものであり、近年教員の過重労働がよく取り上げられている。教育現場では各会議や打合せ会が頻繁に行われるため、効率的な会議運営の方策や会議・打ち合わせの削減などが検討されるべきものであろう。

また、多くの学校の校務分掌では、「一人一役」の考え方で校務が細かく分けられており非効率な面も出ているため、効率的な校務分掌の再編成が求められる。これは、従来までと発想が異なることであるため、一般の教員の同意がまず必要となっており、そのための会議などにおいて十分に議論を尽くす必要がある。

さらに、教職員の育成の課題であるが、前述のように学校現場では少数派となっている「ミドルリーダー」の育成が急務である。学校現場の経験が浅い新規採用の大量の教員にとって、授業の展開のあり方・生徒への対応や地域・保護者との対応が不慣れであり、その対応如何によってトラブルに発展しやすい。そのため、新規採用の教員の指導・支援について当然 50 歳代以上のベテラン教員の協力も必要となってくるが「ミドルリーダー」の活動が今後極めて重要となつてこよう。そのため、若手教員への指導・支援のあり方に関して「ミドルリーダー」に対する研修などを各教育委員会が積極的に実施するとともに、その成果を学校現場に持ち帰り実践していくことが必要となってくる。

2) 管理職としてのコミュニケーションスキルの向上

リーダーに求められるマネジメントについて前述したが、これは集団の構成員が自主的に最大の努力を払うように働き掛ける「力」のことであった。つまり、集団の構成員の個々に対して説得や納得させるためのコミュニケーションスキルが必要であることを意味している。管理職として一方的な指示や強制では「人」は動かないものである。教育現場の教員に対して「やる気」を引き出すためのコミュニケーションスキルが非常に重要であり、これは修練・練習などによって向上させることができる資質でもある。つまり、管理職研修として、今後自己理解・他者理解の研修やコミュニケーションスキル向上研修など意識的に取り入れ、実施していくことが重要となってくる。

3) コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）の活用

前述のように、学校運営協議会の主な役割のひとつとして、「学校運営に関する意見を教育委員会又は校長に述べる」がある。つまり、このことは従来、学校は地域や保護者の意見をあまり聴取することなく学校運営を任されてきたが、今後は、地域や保護者の意見を取り入れながらよりよい学校を運営していこうとする考え方である。

このコミュニティ・スクールは保護者や地域住民や学識経験者などから構成されているため、学校に対してさまざまな建設的な意見や考え方を率直に提出してもらい、管理職がそれを調整しながらよりよく実現していくことがこの協議会の目的でもある。そのためには、管理職が積極的にこの協議会を活用し、学校を閉鎖的にさせずに開放的に運営をしていくことが今後求められる。

参考文献

- 「学校経営学」吉本二郎著、1966年、国土社
「達成動機づけ理論に関する実験的研究-実験課題、実験条件と理論仮説との関係について-」、中津達雄 1976年、教育心理学研究
「内発的動機づけ研究の展望」鹿毛雅治、1994年、教育心理学研究
「『やる気』はどこから生まれるかー学習意欲の心理ー」新井邦二郎、1995年、児童心理 2月号臨時増刊
「教室の動機づけの理論と実践」新井邦二郎編、1995年、金子書房
「動機づけの発達心理学」速水俊彦・橘良治・西田保・宇田光・丹羽洋子、1995年、有斐閣ブックス
「重視される組織運営能力」岡東壽隆編著、2001年、教育開発研究所
「教育原理」鱒坂二夫監修、石田美清編著、2004年、保育出版社
「学校経営」日本スクールビジネス研究会編、2012年、学事出版
「学校経営の基礎・基本」牧昌見著、2013年、教育開発研究所
「心理学概論 第2版」岡市廣成・鈴木直人監修 青山謙二郎・神山貴弥・武藤崇・畑敏道編、2014年、ナカニシヤ出版
「教育方法論」田中智志・橋本美保監修、広石英記編著、2016年、一藝社

(インターネット関連)

学校運営をめぐる現状と課題 - 文部科学省

www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/.../002.htm

教職員一人一人の意欲を引き出す学校経営 (Adobe PDF) - html

www.nps.ed.jp/nara-c/gakushi/kiyou/H16/.../04tyouki.pdf