
《研究ノート》

学校経営に関する一考察 —— 公立小学校を中心として ——

林 一 夫

抄録

1998年の中央教育審議会答申や2000年の教育改革国民会議提言等を契機に、公立学校の自主性・自律性の伸長、学校組織マネジメント、PDCAサイクル、学校評価、地域との連携協力などが重視されてきた。一方、今日、教員の働き方改革が大きな課題となっている。改めて学校経営の現状と課題を整理してみた。公立小学校を例に公立学校の学校経営を考えると、個別学校の計画や評価も重要だが、設置管理者である市町村教育委員会の規制及び支援も併せて計画や評価の内容に加えるべきである。現行の学校経営計画や学校評価は教員の萎縮や多忙化につながるという批判もあるが、基本的には利点が多く改善する方向で無理のない進め方を行うことを提案する。なお、自治体の財政力等で学校経営や評価に格差が生じている。

キーワード

学校経営、学校組織マネジメント、学校経営計画、学校評価、保護者アンケート

はじめに

1998年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、公立学校の自主性・自律性の伸長が強く求められている。公立学校に一部の裁量権限が付与される一方、開かれた学校、学校評価、学校選択制、地域との連携・協働などに関する政策がとられてきた。また、2017年の学習指導要領改訂においては、道徳の特別教科化、外国語学習の充実強化、プログラミング学習の導入などが行われている。さらに、いじめ、不登校、子供の貧困などへの対処は依然として大きな課題である。

公立小中学校は、1980年代の校内暴力以来、公立学校への信頼の回復のため、増加する政策課題へ対処するとともに、家庭や地域の教育力の減少に対応してその実質的役割及び責任を増加させてきた。その結果、勤務時間は増加し、OECDの調査(TALIS2015, 2018)では先進国で最長となり、平均を大きく上回っている。国政の一大課題である「働き方改

革」は特に教員にとって重要なものとなっている。

また、教職課程にあっては、2019年度から、文部科学省の策定したコアカリキュラム対応表に即した科目の授業が必要とされており、必修科目である「教育の社会的、制度的又は経営的事項」の中で、「経営的事項」に関して到達目標として①学校経営の望むべき姿の理解、②学校評価を含めたPDCAの重要性の理解などが示されている。

以上の状況を踏まえ、本稿では、学校経営の現状と課題を改めて整理するとともに、特に教職課程のコアカリキュラムとの関係から、(ア)学校経営の望むべき姿、(イ)学校経営計画、(ウ)学校評価、(エ)PDCAサイクルの重要性、について検討する。

調査研究の方法は、既存研究論文や国や自治体の公表資料を分析検討したのち、なるべくデータに基づく論考とするため、関係者へのインタビュー及び3自治体の36小学校のホームページから学校経営計画及び学校評価について分析検討した。

1 学校経営の望むべき姿 — 学校経営とは何か

「学校経営」や「学級経営」という言葉が使用されているが、経営という本来の語義からは違和感がある。経営というからには、収入確保や人事、施設設備のことも対象範囲に入るが、公立小学校ではそれが無いからである。学校教育法などの法規上の表現も、中教審答申などでの記述も「学校経営」ではなく「学校運営」とされている。ただし、2005年に文科省が公開した研修用資料では「学校経営」という言葉が使用されている^(注1)。後述するように、学校現場では、「校長が行うのは「学校経営」、副校長が行うのは「学校運営」などと表現されているようである。

学校経営に関して教科書の記述はどうなっているだろうか。表1は、1961年初版が発行され1984年に5改訂版が発行された「教育原理」、2006年初版の「スクールマネジメント」及び2009年初版の「学校経営」の章立てを比較したものである。「教育原理」は当時入門的な概説書としては一般的な図書の一つであり、後2者は、最近の学校経営に関する教科書としては最も代表的な図書と考えられる。(表1の中では、筆者が表現を略している)。

表1 教科書に見る「学校経営」の内容

教育原理(学芸図書)	スクールマネジメント (ミネルヴァ書房)	学校経営(学文社)	後2者の比較
VI 教育の経営	基礎編	1 公教育の経営(公教育の原理、教育委員会の管理権と学校の自己裁量)	(共通している事項) 法規 学校評価
1 教育の経営(新しい経営論)	1 98年答申以降の改革の歴史など	2 学校経営	カリキュラム開発及び教育課程経営=カリキュラムマネジメント
2 学校経営の二つの概念、三つの要素、基本原理	2 スクールマネジメントの理論	3 法規	危機管理
3 校務分掌、研修	3 スクールリーダーの役割	4 カリキュラムマネジメント	学校参加及び校区との連
4 学級経営	4 応用編		

1 法規	5 生徒指導	携協働=子供参加、保護者・地域住民 (明らかに異なる事項) 学校財務・事務 少人数教育 メンタルヘルス
2 学校ビジョン	6 学級経営	
3 学校経営計画	7 少人数教育	
4 学校財務・事務	8 メンタルヘルス	
5 学校評価	9 危機管理	
6 カリキュラム開発	10 ミドルリーダー	
7 学校組織開発	11 子供参加	
8 教育課程経営	12 保護者・地域住民	
9 学校臨床	13 学校評価	
10 危機管理		
11 学校参加		
12 校区との連携・協働		

後2者の教科書は、1998年以降のものなので、先頭の1961年から84年にかけての教科書とは大いに内容を異にしている。後2者には共通するものが多いが、異なるものも若干含まれている。「スクールマネジメント」が個別学校の経営から論を始めているのに対して、学文社の「学校経営」は、公教育という大きな観点から始めている。後述するが、筆者の立場は、学校経営とは、個別学校の経営だけ見では不十分であり、少なくとも設置管理者である市町村教育委員会まで含めての「計画」と「評価」がまず重要と考えており、各学校の計画や評価はそのサブシステムである。

2 「学校経営」、「学校経営計画」、「学校評価」、「PDCA」等に関する関係者インタビュー

まず、実態把握のために、校長、校長OB、教育委員会事務局担当者23名に対して直接または電話でのインタビューを行った。期間は2018年～2019年10月までの間、地域は首都圏及び関東地方の過疎地域の市町である。筆者の問題意識と発問は以下の通りであるが、10分程度から30分程度の時間で、回答者になるべく自由に話してもらった。回答が得られない質問項目も少なくない。

ア 「学校経営」という言葉は使用しているか。いつごろから使用するようになったか。その意味内容、範囲はどのようなものか。

イ 学校経営方針ないし計画はだれが作成するか。校長が自ら作成するか、教員の関与がどの程度か。内容はどのようなものか。誰に対してどのような効果があるか。

ウ 学校評価は誰が実質的な作成者か。誰にどのような効果があるか。多忙化の原因となっていないか。

エ PDCAサイクルを回すということは、企業でも必ずしも肯定されていないようだが、学校現場で本当に使用されているのか、効果があるのか。

インタビュー結果

○「学校経営」を中心とした発言

- ・(元小学校校長、首都圏) 学校経営で一番重要なことは、若手を含めて人材育成。いじめを見逃さない教員づくりが重要。また、教育課程の管理である。校長が行うのが学校経営、教頭が行うのが学校運営と言われている。
- ・(小学校校長、首都圏) (筆者の学校評価は経営計画策定の参考になっているか、との問いに対して) もちろん学校評価の結果を踏まえて学校計画を作る。もちろん、教育委員会の計画を踏まえて計画を作る。
- ・(元中学校校長、首都圏) 経営計画は5年変えない。校長として年1回しか見ない。他の学校を見て作る、どの学校も同じ。校長のリーダーシップが叫ばれているが、中学ではあまりない。校務分掌の責任者が決まっている。行事の時でも、校長はPTA会長と話していればよい。しかし、小学校の校長にはリーダーシップがある。
- ・(元小学校校長、首都圏) 経営計画は昔からあった。熱心に取り組んでいる。経営計画で決めたことは、2～3年後に改善される。学校評価は後からできた制度。最初は細かいことをやっていたが、今は学校運営協議会で行うことになり改善された。外部の意見は参考になる。教員は学校内部のことだけしか知らないのだ。
- ・(入職5年目教員、首都圏) 経営計画は良く知らない。ホームページは見ない。学校評価は負担でない、やってよい。
- ・(元小学校校長、首都圏) 副校長の頃、学校経営が重視され始めた。計画が良いと予算が多くついた。当時は学校経営が面白かった。しかし、現在は学力重視一辺倒になっている。
- ・(元小学校校長、首都圏) 校長経験は10数年前のことになるが、経営方針や計画は昔からあった。しかし、職員が反対した。今は行っている。東京都はもちろん、周辺の県もそうなのではないか。学校経営は校長が行い、学校運営は教頭さんが行うことであった。

今は毎年、校長が経営方針や計画を示し、学年に卸して行く。地域にも公表する。地域の声をアンケートで聞く。今までは地域は無視していた。良くなった。

PDCAは、行政が好きなのではないか。(現場ではそれほどでもない)。

- ・(元小学校校長、首都圏) 学校経営の姿は、校長により変わる。校長が経営方針を出す。地域の人に理解してもらおう。小学校は地域により学力が異なる。文化水準や所得の高い人たちが集まる地域では学力は高い。一方、所得の低い人たちが集まる地域では学力が低い。私が某区の校長だったとき、区内で学力が一番となった時があった。そのとき、先生たちにお礼を言ったところ、自分たちのせいでない、地域の影響であると返された。先生たちは知っているのだ。校長としては、保護者との対応が一番。保護者のレベルも高い。そういう意味では開かれた学校経営が重要となる。

(筆者Q 校長の方針と合わない教員は) 出て行ってもらう。

(筆者Q 厳しいのでは) 今はそんなものだ。

(筆者Q PDCAは現場で重要とされているか) ああPLAN,DO,SEEね。(言及なし)

(筆者Q 学校評価は重要か) 保護者に応えるのは重要。アンケートも大事

(筆者Q 教員評価が一番厳しいのではないか) 教員を個別に呼び、D判定の人にはよく

説明する。保護者からクレーム来ているとか、指示されたことを行っていないとか。教員は教育委員会に不服申し立てができることになっている。

○学校評価を中心とした発言

- ・(元中学校校長、首都圏) 学校評価はアンケートである。それで個別の教員の値は分かるが、それ以前に個別の教員の力量は分かっている。定評があるのだ。学校評価よりも教員評価が一番シビア。力が入る。
- ・(小学校校長、首都圏) 学校評価は粛々とやり教育委員会に届けている。ホームページには載せていない。
- ・(小学校教頭、近隣県) 学校経営計画、学校評価とも行っているが、HPには掲載していない。学校評価の効用はある。例えば、給食の箸を配付するか持参させるか、で学校評価の結果が参考となった。高学年は配付、低学年は持参とした。
- ・(元校長、近隣県) 学校評価の目的は、振り返りにある。地域への情報提供。形骸化しているかもしれないが、善いものにした。
- ・(小学校副校長、首都圏) 年度末反省の大部の資料をそのまま自己評価として学校運営協議会へ提出していたが、委員から多すぎて読めないと言われたので、経営方針に即した項目に即して自己評価の資料を修正した。アンケートは2つ行う。一つは教育委員会が設定した項目と学校独自の項目から構成されるもの。もう一つは、学校運営協議会が行うもの。市の予算で業者が集計までしてくれるので負担ではない。
- ・(小学校長、関西) 学校評価はやりがいなし、負担である。質問項目をいじってもだめだ。
- ・(元小学校校長、首都圏) 学校評価は重要である。平成4年ごろ、教務主任として自ら手掛けた。評価から計画への流れがよいのでは。また、評価は3年おきでも良い。
- ・(教育委員会指導主事、首都圏) 学校評価は、学校や地域が行うもので、教育委員会としてはあまり詳しくない。
- ・(小学校ベテラン教員、首都圏) 学校評価と言えばアンケート。学校経営計画と対応している。
- ・(小学校副校長、首都圏) 学校評価は項目まで校長がみる。様式が出来ている。アンケートはマークシートで、集計グラフ化はICT支援員が行う。それほど教員の負担にならない。
- ・(小学校副校長、首都圏) 学校評価は、市が雛形を作る。保護者アンケートには氏名欄があるが、書かない人も半数程度いる。全問マークシート方式で、スキャナーで読み取りグラフ化するまでICT支援員が行う。分析は教員が行う。クロス分析、相関までやった方が良いと思うが。
- ・(小学校校長、近隣県) 保護アンケートの項目が40問もあったので、20問へ改善した。県内でも学校評価の内容やレベルに差がある。
- ・(教育委員会指導主事、首都圏) 学校評価の主体は学校であり、教育委員会は支援。地域を重視する。学校評価のアンケートはコミュニケーション手段の一つ
- ・(小学校校長、首都圏) 学校評価は教育委員会の方針のもとに実施している。負担にはなっていない。アンケートの数値もよくなっており、学校運営協議会で分析する。もとより、学校評価だけで改善できるわけでないが。データを積み重ねていくのがよい。

- ・(教育委員会指導主事、関西)市にガイドラインがある。学校評価は、教育委員会へ提出すること、ホームページにリンクを張ること、などが求められている。形としてはどの学校も同じこと、しかし、血肉がはいるかどうか、アンケートも取るだけでなく分析が大切。評価の部会を設け大学の先生を入れているところは良いが。

3 公立小学校のホームページから見る「学校経営計画(方針など)」及び「学校評価」の実情

学校経営計画及び学校評価の実態を把握するため、3市(東京都2市、千葉県1市)の公立小学校のホームページを分析した(アクセスは、2018年～2019年10月の間)。

表2 対象とした市及び公立小学校数 2018年度

区分	人口	公立小学校数	財政力指数
A市	約15万人	12	1.4
B市	約12万人	9	1.0
C市	約8万人	15	0.5

A市及びB市は、富裕な自治体である。C市は過疎地域にあり、人口に比して学校数が多い。すなわち小規模校が多い。

3.1 A市の公立小学校の状況

表3 A市の公立小学校ホームページにおける学校経営計画及び学校評価

学校	学校経営計画		学校評価	
	計画か方針か	ページ数	報告書のページ数など	保護者アンケートのページ数
1小学校	計画	7ページ	5ページ	0
2小学校	同上	6	0	0
3小学校	同上	12	3	0
4小学校	同上	2	0	0
5小学校	同上	8	0	4ページ
6小学校	同上	8	8	0
7小学校	同上	7	2	0
8小学校	同上	4	4	0
9小学校	同上	4	5	5
10小学校	同上	4	0	0
11小学校	掲載なし	0	3	0
12小学校	計画	1	0	0

A市では、12校中11校で、学校経営計画が「計画」という名称で掲載されている。その内容量は最大が12ページの学校から始まり、9校までが4ページ以上となっている。2校は概要版に留まっている。公開度合いは高い。一方、学校評価は、ほぼ共通の様式であり、7校が掲載している。その内容量は、最大で8ページ、最小が2ページである。7校のほか、1校が保護者アンケート結果4ページ分を掲載していた。公開度合いは、学校経営計画に比較して低い。

学校経営計画の内容をみると、表現は学校ごとに少しずつ異なるが、大きな項目として、「学習指導」、「生活指導」、「学校運営」と分類できる。その細分化の方法と表現は少しずつ異なっている。総論部分のほかに、当年度の重点や数値目標が掲載されているが、そこに各学校の個性が出ている。

学校評価の内容を見ると、これも大きな項目としては、学校経営計画と同様である。同じ様式で表の中に記述されている。内容項目は、「学力」、「生活指導」、「学校安全」、「教職員」、「保護者及び地域」などがある。それらに対して「学校側の取り組み・成果・課題の簡潔な記載、自らの評定（A、B、Cなど）」があり、さらにそれに対して学校関係者側のコメントなどがある。

3.2 B市の公立小学校の状況

表4 B市の公立小学校のホームページにおける学校経営に関する記述及び学校評価

学校	学校経営計画		学校評価	
	計画か方針か	ページ数	報告書のページ数など	保護者アンケートのページ数
1小学校	方針	3ページ	0ページ	4ページ
2小学校	同上	4	1	0
3小学校	同上	1	0	0
4小学校	同上	2	1	1
5小学校	同上	1	1	1
6小学校	同上	1	1	0
7小学校	同上	3	0	0
8小学校	掲載なし	0	0	1
9小学校	同上	0	1	4

B市では、9校中8校が掲載しているが、計画ではなく方針としている。内容量も4ページから1ページとA市に比して少なくなっている。

学校評価については9校中7校が掲載しているが、ほぼ共通した1枚の報告書のスタイルとなっている。保護者アンケートだけの学校も2校ある。

3. 3 C市の公立小学校の状況

表5 C市の公立小学校ホームページにおける学校経営に関する記述及び学校評価

学校	学校経営計画		学校評価	
	計画か方針か、その他か	ページ数	報告書のページ数など	保護者アンケートのページ数
1 小学校	目標・方針・特色	2 ページ	0 ページ	0 ページ
2 小学校	学校経営について	3	0	0
3 小学校	名称なし	1	0	0
4 小学校	目標・方針・特色	2	0	0
5 小学校	同上	1	0	0
6 小学校	グラントデザイン	1	0	0
7 小学校	学校経営の概要	2	0	0
8 小学校	目標・方針・特色	2	0	0
9 小学校	同上	1	0	0
1 0 小学校	同上	4	0	0
1 1 小学校	学校経営方針	2	0	0
1 2 小学校	学校経営について	5	0	0
1 3 小学校	学校経営のグラントデザイン	2	0	0
1 4 小学校	名称なし(教育目標、学校経営方針など)	5	2 ページ(関係者意見なし)	4 ページ(児童、保護者、教員)
1 5 小学校	目標、方針、特色	2	0	0

C市では、学校経営計画と称したものは無い。学校経営方針と称した学校が1校あるが内容量は2ページに過ぎない。内容量は最大で5ページ、1～2ページの学校が多い。

学校評価に至っては、15校中1校しか公開していない。しかもその内容は学校関係者評価を得ていない、自己評価だけである。アンケート結果が児童、保護者、教職員と3者分掲載されているが、保護者の回収率が記載されていない。

参考 3市の比較

表6 3市の公立小学校ホームページにおける学校経営計画等及び学校評価

	公立 小学 校数	学校経営計画等					学校評価		
		HP 掲載 校	計画	方針	その 他	ページ 数平均	HP 掲載 校	報告書ペー ジ数平均	アンケ ートの み
A市	12	11	11	0	0	5.7	8	3.7	4.5
B市	9	7	0	7	0	2.1	5	1	2.2
C市	15	15	0	1	14	2.3	1	2	4

A市やB市は財政力指数が高く、また、経営や評価に関する公開情報量は多い。公開情報量が多いことが必ずしも質の高さを示すものでないとしても、量と質は相関があるであろう。公立小学校における教育条件の格差の一端を示している。

4. 考察

○学校経営は4層からなる。各学校の行う経営はそのうちの一つ

学校経営は、①国が行う学校経営、②都道府県が行う学校経営、③市町村が行う学校経営、④各学校が行う「学校経営」の4層に分けて理解することが効果的である。特に、③と④を一体的にとらえ、計画を作り、評価することが大切。現在は、④だけの経営と評価である。個別学校の計画や評価の項目に、市町村教育委員会から配布される予算又は決算を明示すべきである。また、教職員の人数や配置について希望人数及び実際の人数を明示すべきである。

校長は、対内的には適切な人間関係の構築と業務の効果的・効率的な実施ができるよう大局的に配慮する必要がある。この意味で、教員評価は慎重に行われる必要がある。業務の遂行にPDCAサイクルを回すことが強調されているが、短期間で効果が可視化や数値化できないことについては、困難ではないか。手段が目的となっはいけない。

○学校の固有の役割である教科の指導（教育課程の実施）は、学校が全責任を負う。しかし、生活指導や学校安全など、1980年代以降特に増加してきた役割については、学校のみならず、設置管理者である教育委員会、さらに家庭等も責任を負う。このことを明確にしていくべき。学校の責任拡大及び多忙化を防ぐためである。

○学校経営計画や学校評価の詳細さや公開度において、3市の比較で富裕な市とそうでない市との間に格差がみられた。公立小学校においては従前より実際上の差はあったが、それが拡大していないだろうか。学校教育がきめ細くなるほど、その設置者の財政力により差が拡大する。

○学校評価について、積極的に肯定する意見は少なかった。実施後10数年たち、アンケートを行うという形で定着しているようだ。文科省が言う三つの目的（自らの学校の改善、地域への発信、行政への改善要求）のうち、地域への発信機能が比較的肯定されているようだ。これが学校運営協議会の設置促進と連携していくのであろう。

細かいことだが、保護者アンケートの数値解釈について提案したい。一つは回答者数や回収率の記載がないケースが多いので改善すべきである。また、記名式か無記名かも検討課題であろう。さらに、前年度比較で些細な数値の差は、増減を言わずに横ばいと表現すべきである^(注2)。

謝辞

学校経営計画、学校評価、PDCA サイクル等に関して、関係者の方々には、直接又は電話等でインタビューし、貴重なご教示を賜りました。厚くお礼申し上げます。

注1 公立小中学校における「学校経営」の概念：学校経営という言葉が登場する前は、「学校管理」や「学校運営」という言葉が多く使用されていた。まず、法令用語を見てみる。学校教育法では以下のようにになっている。

第5条「学校の設置者は、・・・その学校を管理し」

第37条第4項「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」

第42条「小学校は、・・・当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため・・・」

学校教育法施行規則第49条第2項「学校評議員は、・・・学校の運営に関し意見を述べるができる」

同規則第66条「小学校は、・・・教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い」

地方教育行政の組織及び運営に関する法律では以下のような規定がある。

第33条「教育委員会は、・・・教育機関の管理運営の基本的事項について」

教育職員免許法では、同法施行規則第6条の2の別表第3欄において、教育の基礎理論に関する科目「教育に関する社会的、制度的又は経営的事項」

以上を見ると、「経営」という言葉は教育職員免許法施行規則の別表の科目名のなかにやっと登場するだけである。法令的には、設置者が学校に対して「管理」し、学校の中のことは「運営」という言葉で表現している。そして、校長は「監督者」となっている。

次に審議会答申等での表現を見てみる。1987年の臨時教育審議会最終答申では、「開かれた学校と管理・運営の確立」という表現になっている。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」においても「学校の運営組織」などという言葉になっている。

2000年の教育改革国民会議提言において、「4. 新しい時代に新しい学校づくりを」の中で、「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」という表現が見られるが「学校運営を改善するためには・・・」と続いている。しかし、続く「新しいタイプの学校（コミュニティスクール等）の設置を促進する」の中で、「（コミュニティスクールの）校長はマネジメントチームを任命し、教員採用権を持って学校経営を行う」との記述が登場する。しかし、これは新しいタイプの学校に限定しての使用である。

「学校経営」の言葉は、2005年2月に公表された文部科学省のマネジメント研修カリキュラム等開発会議作成の「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～」の中で頻出する。目次で見ると「1-1 自校の学校経営ビジョンづくり」などの記述がある。また、この資料では「4-1 教育活動における計画（目標設定）、実施、評価、更新の進め方—その中の1 学校における組織マネジメントのPDCAサイクル、2 P（目標設定と計画化）の段階でのポイント」などの表現も見える。この資料が学校現場での「学校経営」や「PDCAサイクル」の語の使用の契機の一つとなったと考えられる。「学校組織マネジメント」の語の使用から「学校経営」に転化してしまったのではないだろうか。

第三に、研究者の使用法を見てみる。1958年には教育経営学会が設立され、教育経営学が伊藤和衛、吉本二郎、高野桂一などにより牽引された。伊藤はマネジメントサイクル（PDSサイクル）などを提唱し、高野は学校経営現代化論を唱えたとされるように、「学校経営」という言葉は当時より登場している。

注2 例えば、保護者回収数197通で回収率65%の場合、前年度の回収数と回収率をほぼ同数とみれば、89%が86%になっても変わりはないと解釈すべきである。その理由は以下のようである。197通は、303人の母集団から選択したものである。区間推定の考えで行くと、本来の%は $=0.86$ プラスマイナス $2 \times \sqrt{0.86 \times (1-0.86) / 197}$ で得られる。その結果、 $0.835 \sim 0.885$ が得られる。一方、前年度の89%の本来の%は $=0.89$ プラスマイナス $2 \times \sqrt{0.89 \times (1-0.89) / 197}$ で得られる。その結果、 $0.867 \sim 0.913$ が得られる。両者は一部重複しているので差はないと考えるのである。

参考文献等

- 堀内 孜 学校経営の自律性確立課題と公教育経営学 日本教育経営学会紀要第51号 2009年
 金森一郎 教育委員会における学校評価結果の活用への取り組みに関する事例研究：学校評価結果の支援への活用が進んでいる自治体に着目して 筑波大学教育行財政学研究室紀要 2018年
 笠井稔雄 学校経営計画の在り方に関する実証的研究 — 「学校マニフェスト」としての「学校経営計画（校長が示す基底編）」を — 北海道教育大学紀要（教育科学編）第58巻第1号 2007年
 川北泰伸 学校評価と教育委員会に関する予備的考察 清泉女学院大学人間学部紀要第15号 2018年
 小島弘道編 学校経営 学文社 2009年
 教師養成研究会 教育原理 5訂版 1984年 学芸図書
 水本徳明 「教育行政の終わる点から学校経営は始動するか」？ — 経営管理主義の理性による主体化と教育経営研究 日本教育経営学会紀要第60号 2018年
 水森ゆりか 学校評価の評価手法に関する課題 四天王寺大学紀要 第66号 2018年
 文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議 学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）2005年2月
 村田俊明 現代教育改革と学校評価の諸問題 摂南大学教育学研究 第2号 2006年
 西村信廣 学校評価の現状と課題 — 第三者評価の検討を中心に — 京都産業大学教職研究紀要第3号 2017年
 奥村好美 日本における学校評価政策の変遷:学校における教育課程改善という視点からの検討 京都大学 教育方法の探求 2013年
 奥村好美・小池理平 兵庫県A市における公立小・中学校の学校評価の実態に関する一考察 — アンケートの内容に着目して — 兵庫教育大学 研究紀要 第52巻 2018年
 大野裕己 学校経営計画 篠原清昭編著「スクールマネジメント」第6章 ミネルヴァ書房 2006年
 太田由枝 「学校評価」と「学校経営改善」の間に 京都教育大学紀要 2015年
 佐藤博志「教育経営学の伝統と刷新 — 欧米キャッチアップからグローバルなアリーナへ —」日本教育経営学会紀要第60号 2018年
 篠原清昭編著 スクールマネジメント ミネルヴァ書房 2006年
 曾余田浩史 わが国における教育経営概念の成立と展開 日本教育経営学会紀要第50号 2008年