

学校経営の改善研究 —「民間人校長」のマネジメントを巡る状況について—

Improvement research about school management: The situation of management about “private citizen principals”

大野 好司* 宮坂 雄悟
ONO, Koji MIYASAKA, Yugo

[抄録]

平成12（2000）年、学校教育法施行規則の一部が改正され、校長の資格要件の緩和により「民間人校長」が誕生した。10余年の時を経た民間人校長のマネジメントを巡る状況について検証し、教員系校長にも資する手法を確認する。

民間人校長に関する先行研究・報告書からは、①マッチング、②学校文化への対応、③コミュニケーション、④発信・普及の4項目の課題が確認された。また、校長のリーダーシップを検証するために、三重県教育委員会による「学校経営品質」のアセスメントシートを活用した。

民間人校長10人のヒアリング調査の結果、課題への対応、リーダーシップの発揮について、確認された。彼らは、コミュニケーション力を生かし、学校文化とマッチングし、組織の活性化・個別管理を図っていた。また、その実践は、教員系校長による学校の活性化にも、効果的に活用できる。

キーワード

民間人校長、学校文化、コミュニケーション、マッチング、学校経営品質、リーダーシップ、活性化、個別管理

[Abstract]

In the year of 2000, The part of Enforcement Regulations for the School Education Law were revised, so “private citizen principals” were established by deregulating qualifications required for principals. It has been more than a decade, and I want to reassess the situation of management regarding “private citizen principals”, and I want to confirm an approach that will contribute to former teacher principals.

I confirmed four problems to be solved based on previous research on “private citizen principals”: school fit, correspondence to school culture, communication, and transmission/spread. I utilized assessment criteria “Total Quality Management of school” designed by the Mie Prefectural Board of Education.

* 埼玉県立坂戸高等学校

With the result of the surveys from 10 “private citizen principals”, I conclude that responding to problems, and showing leadership are qualities in which they excel. In addition they exert communication skills, fitting in the school culture, they devise effective organization methods, and individually manage well. These practices can be used in the school by former teacher principals as well.

Keywords:

Private citizen principals, School culture, Communication, Matching, Total Quality Management of School, Leadership, Activation, Individual management

1 はじめに

1.1 研究の契機とその実践

平成12（2000）年1月、学校教育法施行規則の一部が改正され、校長の資格要件が緩和された。いわゆる「民間人校長」の登場である。これは、同規則第九条の二「学校の運営上特に必要がある場合」の「第八条各号に掲げる資格を有する者と同等の資質を有すると認める者を校長として任命し又は採用することができる」として、任命権者の判断に基づいて登用することができるようになったものである。この制度導入以来、10余年の時を経て、平成23（2011）年度では、全国47都道府県中、45教育委員会で125人の「民間人校長」が任用されている。（前年比19人増：文部科学省ホームページ「平成23年度公立学校教職員の人事行政状況調査について」から）全国の学校長数34,859人に占める割合は、わずか0.36%であるが、ほとんどの都道府県で導入され、近年は常に100名前後の数字を維持している。このことは、「民間人校長」の存在意義が認められている状況にあるものと考えられる。そこで、制度導入から10余年を経た民間人校長による学校経営の改善のためのマネジメントを巡る状況について検証し、教員系校長にも資する手法を確認したいと考え、この研究に取り組むこととした。

さらに、筆者は、平成25～27年度埼玉県立川越初雁高等学校長、平成28・29年度埼玉県立坂戸西高等学校長、平成30年度から埼玉県立坂戸高等学校長を務めている。この教員系校長としての実務経験を通じ、本研究成果の有効性を検証することとした。

1.2 仮説の設定

民間人校長の学校経営における重点について、ヒアリング調査を通して分析することにより、民間人校長の学校経営における重点の特徴・傾向とその有効性を把握することができるであろう。さらに、民間人校長の学校経営の手法は、教員系校長の学校経営において実践した場合でも、様々な学校・場面において有効に活用することができるであろう。

1.3 研究の目的

民間人校長の学校経営における効果的なリーダーシップやマネジメントの在り方を把握し、教員系校長にも有効な経営手法を得るとともに新しい校長像の可能性を検討する。さらに、質の高い学校教育を推進する組織運営の改善と魅力ある県立学校づくりに向け、埼

玉県立高等学校3校における校長としての実践をとおして、民間人校長の経営手法を生かした学校経営のあり方を具体的に示したい。

2 民間人校長に関する先行研究・報告書等

2.1 民間人校長導入の意義と課題「校長の資格・養成と大学院の役割」小島弘道編著 東信堂 2004（平成16）年

民間人校長の意義については、「従来の学校経営・運営の在り方に対して、問題提起となり、プラスの刺激となった」と評価している。さらに、むすびには、「民間人校長の導入は、現状の校長の『経営的能力』の弱さに対する、ある意味での『刺激剤』ととらえるべきであり、『実験的』な位置づけに留めるべきであることが分かる。重要なことは、本調査から明らかになった民間人校長の実践・手法・発想は確かに部分的には一定の意義があり、かつ『学べる』ことである。つまり、この実験的導入から得られた民間的発想や手法と、本来の教育的リーダーシップの在り方の両方を、教育職経験豊かな人間が大学院で学び統合する、そのための学校管理職の『高度専門職教育』を現実のものにすることこそ、わが国が今後目指すべき本来の在り方であるように思われる。」と指摘している。（牛渡 2004）この『学べる』民間的発想や手法を民間人校長ヒアリング調査から確認したい。また、民間人校長の導入を単なる『刺激剤』・『実験的』な取組としないことは本研究の目指すところである。

さらに、榊は牛渡の指摘を踏まえ、「教育の専門的内容・方法には触れず、教師への指導も教頭等に任せる民間人校長は、校長としては不完全である」としている。学校管理職の力量形成をめぐる課題について、それに関わる校長会、免許制度、中央研修、都道府県研修、管理職試験それぞれについて問題があり、その矛盾の現れ、突破口の一つが「民間人校長」導入であると位置づけている。「民間人校長自身も様々な問題を持ち、問題の解決策とはいえ、『刺激剤』としての意味をもつにすぎないであろう。とくに、民間人校長の企業経営において培ってきた組織マネジメント能力は、企業では人・物・金・情報の面で裁量権を与えられたからこそ発揮できたわけで、学校でそれらの裁量権が与えられないならば宝の持ち腐れになるであろう。」（榊 2004）この指摘は、民間人校長導入の経緯や背景について本質を鋭くとらえている部分もあるが、平成13年度段階でのやや先入観に満ちた理解であると考え。果たして、教員系校長の中でどれだけ『完全』な校長が存在するであろうか。また、裁量権のなさを「宝の持ち腐れ」と即決してしまうのは、「民間人校長」の柔軟性・可塑性を過小評価している考察であると考え。民間人校長が学校という組織の中であって、自らの足らざる弱みをどう克服し、自らの強みをどう活かし、どう組織を機能させていくのか、ヒアリング調査を通じて確認したい。

2.2 「今後の都立高校における民間人校長任用のあり方」民間人校長任用のあり方検討委員会（東京都教育委員会） 2007（平成19年）3月

東京都教育委員会は、民間人校長6年目に任用の在り方と成果等を検証するために、2006（平成18）年12月に「民間人校長任用の在り方検討委員会」を設置し、成果の検証に当たっては、自己評価のレポートの他、教員（主幹）、保護者、都教育委員会と360度評価を行っている。学校経営面の成果と課題から、一定の期間を経て、教職員とのコミュニケ

ーション形成・人間関係づくりを円滑に進めることが民間人校長の成果を上げるための要点と考えられる。教育活動面の成果と課題から、「民間人校長の力が十分発揮されるためには、本人の経験や専門分野と配置する学校の特色とがマッチングしていることが重要である。」としている。この「マッチング」こそ任用・配置における最大の要点であると考ええる。

2.3 「民間出身校長による学校経営の取組に関する調査結果」「学校の改善支援の在り方に関する調査研究報告書」 PHP総合研究所 2008（平成20）年

PHP総合研究所による調査研究は、「TQM（総合的品質管理）」の方法を学校現場で生かすために、民間出身校長制度に着目し、ヒアリング調査とアンケート調査を実施した。「TQM」とは、「Total Quality Management」の略で、企業・組織における経営の“質”向上に貢献する管理技術、経営手法である。ヒアリングは、7人の民間人校長（小1人、中1人、高5人）に2名の委員が訪問して実施し、「概要」と「感想」がまとめられている。「学校経営に関するアンケート」調査は、全国73人の民間人校長に郵送方式で実施し、47件（回収率64%、小8人・中5人、高33人・特1人）の回答を得ている。

2.4 「教育制度 教育・研究組織における評価に関する総合的研究（最終報告）」平成21年度 調査研究等特別推進経費による研究 調査研究報告書 国立教育政策研究所 第3部 民間人校長ヒアリング 2010（平成22）年3月

本プロジェクトのねらいは、中間報告書の「はしがき」に、「公教育サービスの提供に関する一定程度の規制緩和を前提として、政府役割としての事後チェック、評価機能のあり方が重要な政策課題であるという認識のもと、評価理論や評価システムのあり方などを探究し、教育政策評価及び学校評価、授業評価などの方法の試験的開発を目指す。」と記載されている。この「公教育サービス」の「規制緩和」の一つである「民間人校長」については、第3部で取り上げ、補足として、県市区教育委員会に対してもヒアリング調査を実施し、期待すること、導入の経緯・成果・課題等を確認している。今回は、小・中・特の民間人校長3人に対し、非常に丁寧にヒアリング調査し、示唆に富むものである。

2.5 横浜市公立学校における民間人校長及び行政職校長登用制度の在り方について 横浜市教育委員会 民間人校長及び行政職校長検証委員会 2011（平成23）年3月

横浜市教育委員会には8人の民間人校長（小3人・中4人・高1人）が登用されている。本制度導入から約6年を迎え、導入の成果と課題について、改めて検証する必要があると考え、検証委員会を設置し、2010（平成22）年にアンケート調査及びヒアリング調査を実施している。

2.6 先行研究のまとめ

五つの先行研究について、次章での民間人校長ヒアリング調査の検証をするための視点として、それぞれの研究で提示されている課題をまとめて整理しておきたい（表1）。さらに、その共通性を基に、再分類すると①マッチング、②学校文化への対応、③コミュニケーション、④発信・普及の4項目となる。それぞれの課題について、分類に沿って、民

間人校長が具体的にどのように対応しているかをヒアリング調査に基づき検証したい。

表1 先行研究の総括としての課題研究

研究	No	課 題	分類
牛渡	①	中間管理職の権限強化、ピラミッド的学校組織の実現、組織マネジメントなどが、民間企業との違い、学校規模、学校種別、教育内容の別などを無視して、導入・適用できるのかなどの疑問。	マッチング
	②	教育的経験や教育の専門的知識を持たない人間が、教育専門職組織のトップにつくことの意味を、改めて考える必要の指摘。	学校文化への対応
東京都教育委員会	①	「民間で培った経営手法」の「学校組織」への適合方法	マッチング
	②	高校改革に積極的でない教員の意識や学校の横並び意識など組織風土を変える	学校文化への対応
	③	成果を出す前に教職員とのコミュニケーション形成や人間関係づくりが必要であり、そのために一定の期間を要した。	コミュニケーション
PHP総合研究所	①	「学校文化」への働きかけと「学校組織」の活用	学校文化への対応
	②	成果の活用の仕方、各学校での改革（マネジメントの成果）を検証し、地域全体に普及させる	発信・普及
国研	①	課題解決につながる人材の登用・マッチング（目標の明確化）、成果の活用	マッチング
横浜市教育委員会	①	相互の経験と知恵を共有する仕組みづくり、支援プログラムの開発・実施	マッチング
	②	キャリアとマッチした学校配置、意向が浸透しやすい環境づくり	マッチング
	③	成果等の発信、波及効果の向上	発信・普及

3 三重県型「学校経営品質」による評価

民間人校長のヒアリング調査を検討するに当たり、その観点として、次に校長のリーダーシップを中心に確認するための観点として、三重県教育委員会により実施されている「学校経営品質改善」を参考にしたい。

三重県では、当時の北川正恭知事により平成11年度から「行政経営品質向上活動」に取り組んでいた。これを受け、三重県教育委員会でも平成17年度から教職員が同じ目的に向かってコミュニケーションをとり、助け合いながら、組織として教育活動の質を高めていく学校づくりを進めるため、三重県型「学校経営品質」という学校マネジメントの考え方と仕組みを構築し、全教育活動のベースとして位置づけ、改善につなげている。（三重県教育委員会ホームページ「学校経営品質向上活動ガイド」から）

「学校経営品質」は、「何のため、誰のため」という合言葉のもと、教職員の対話と気づきを重視しながら、継続的に改善していく。その基本理念は、「学習者本位」「教職員重視」「社会との調和」「独自能力」の4つの要素から構成される。具体的な活動では、行動のツール「学校経営の改革方針」の策定と評価のツール「学校経営品質アセスメント」の実施がある。前者では、年度当初に、「目指す学校像」を明らかにし、現状と課題を踏まえて、重点目標や具体的な行動計画を策定する（P）。これを学校全体で実践（D）し、そ

の達成度や成果を評価（C）した上で、改善活動（A）へとつなげていく。後者では、年度後半に、「学校経営の改革方針」を中心とした学校経営全体の取組を、①リーダーシップ ②学校の社会的責任 ③「学習者」の理解と対応 ④計画の策定と展開 ⑤人材育成と組織能力の向上 ⑥仕事の進め方 ⑦情報の管理と活用 ⑧学校の活動結果 の8つの視点（カテゴリー）から点検を行い、「強み（良い点）」と「弱み（改善点）」を明らかにする。その中で改善課題は、次年度の「学校経営の改革方針」に反映し、改善に活かしていく。この取組を繰り返し、「目指す学校像」の実現を図っていく。

今回、民間人校長のマネジメントについて、(表2)に掲げる観点に基づき、民間人校長ヒアリング調査の言葉から学校経営を確認することにより、その成果を具体的に検証したい。

表2 アセスメントシート・カテゴリー1「校長のリーダーシップ」

《ポイント》 学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、リーダーシップが発揮されているか。 ※このカテゴリーで求めているのは、各々の取組を学校が進める上で適切なリーダーシップが発揮されているかということであり、これら取組を、校長が直接手がけているかを問うているものではありません。		
1 下記の事項について評価し、「評価」欄に学校の現状を「○」「△」で表してください。 ○…ありたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、概ねうまくいっていると感じている △…ありたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、あまりうまくいっていないと感じている		
2 1の評価の理由や要因について記述してください。 【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】 【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】		
No	事 項	評価欄
1	学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）が明確に示され、校長の想いが教職員に浸透していること。	○ △
2	学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）が保護者や地域の方々などにわかりやすく伝えられ、理解されていること。	○ △
3	対話を促進して自由闊達な職場風土を育むこと。	○ △
4	学校としての重要な目標の達成度を定期的に確認し課題の検討を行い、改善につなげている。	○ △
5	その他	

4 民間人校長ヒアリング調査

ここまで取り上げてきた先行研究・調査等から確認された課題への対応を検証するために、民間人校長の具体的な実践についてヒアリング調査を行うこととした。校種は採用数の最も多い高等学校とした。地区は筆者の勤務する埼玉県を中心に関東地方とし、報告書の存在する東京都と横浜市を除いた神奈川県・千葉県とした。また、三重県型「学校経営品質」の調査と合わせて、三重県立名張高等学校長MS氏にもお話を伺った。さらに、

忌憚のない御意見をいただくために、退職された方3人を含め、合計10人にヒアリング調査を行った。

4.1 ヒアリング結果（実施順）

三重県型「学校経営品質」のアセスメントシート・カテゴリー1「校長のリーダーシップ」の評価項目を参考に確認したい。以下、所属・氏名（イニシャル）・【前職】・勤務期間・ヒアリング実施日、評価項目No,5「その他」には、「動機と要点」を記入した。

4.1.1 埼玉県立朝霞高等学校前校長 OS氏

【埼玉りそな総合研究所執行役員会員事業部長】

H19.4～(教頭) H20.4～(校長) H24.3 (定年退職)

平成23年8月23日（土）、平成24年5月26日（土）

表3 ヒアリング結果1

No	評価【具体例】
1	「マネジメントとは、一人ひとりの教職員の能力を引き出し、学校の活性化に結びつけること。管理職間で情報を共有し、すり合わせをしっかりと行い、一枚岩となって教職員、外部に対応することが信頼を得ること。」という校長のリーダーシップが全体に浸透し、管理職からも教職員からも報告・連絡・相談が機能するような組織になっている。
2	教育活動を正しく知ってもらうために、開かれた学校づくりを推進。ほとんどの教員にHPの管理権限を付与し、毎日更新が行われ、教職員間の情報共有、生徒・保護者の関心を高めている。また、地域の行事に対し、部活動等の一環として積極的に参加を促し、地域の教育力も活かしながら、生徒の成長にもつなげている。さらに、「学校だより」を毎月発行し、地域自治会へ回覧。
3	教職員は、仕事が自己完結型のため、孤立化する危険性があるという認識に立ち、管理職が積極的に声かけ。不祥事防止を兼ねて、日ごろのコミュニケーションを大切にしている。
4	県教育委員会の学校自己評価システム・第三者評価に則り、計画的に面談・授業参観、分掌・学年団でのPDCAサイクルに基づく点検・評価、生徒・保護者アンケート、学校評議員による評価を実施。特に、学力向上対策として、教職員の主体的な授業改善やNIE活動が行われる。
5	経営者協会からの推薦。転職の決意は、長年お世話になった地域に貢献することと民間での経験を活かして学校での人材育成に取り組みたいという判断。同じ銀行出身の先輩民間人校長の影響。「教員はやりがいのある仕事。生徒の成長を実感でき、仕事を通じて様々な感動がある。」と教職に対する敬意により教職員間の信頼関係を醸成。

4.1.2 埼玉県立八潮南高等学校長 MK氏

【ゲイトウェイ・コンピュータ（株）代表取締役社長】

H21.4～(教頭)、H22.4～(現職) 平成23年8月23日(火)

表4 ヒアリング結果2

No	評価【具体例】
1	学校の課題に対し、まずビジョンがある。中期計画3年間を立てる。教頭で1年間やったので学校の様子はわかる。3年間かけて誇りを持てる学校にしたい、3年かけてやりますというビジョンを自己評価シート、グランドデザインに盛り込む。
2	生徒が地域との接点を持ち、学校外の人たちと接することで社会性を身に付けさせる。その取組を新聞に出す。生徒会を使って、毎月1回は企画もので、新聞に出す。
3	管理職サイドでできることはやる。1年間取り組んできた。そして、シーズン2年目を迎える。
4	指導案件、中退率が減る。全県公立高校155校中第4位である。入試志願倍率が1.7倍になる。149%の増加率は、県内で第1位。一昨年は1.1倍、それ以前の定員割れから改善。
5	国際ビジネスの経験から、誇りある日本人、リーダーシップの取れる人間を育てるべく応募。3年間の中期計画を策定し、それを踏まえ、「誇りの持てる学校づくり」というビジョンを定める。生徒の社会性を身につけさせるため、積極的に地域活動に取り組ませる。

4.1.3 埼玉県立鴻巣高等学校長 NS氏

【(株) ウェルシィ財務経理部長 (三菱UFJ銀行OB)】

H22.4～(県立熊谷商業高校教頭) H23.4～(現職) 平成23年8月29日(月)

表5 ヒアリング結果3

No	評価【具体例】
1	学校で細かいことは任せて責任は取るという在り方、軸をしっかり持ちぶれない。基本方針(学校経営ビジョン)を年度当初職員会議で示す。ES (employ satisfaction) 従業員の満足度が高まって、初めてお客様を満足させることができる。教職員のモチベーションを高め、不満を解消する。学校の顧客は生徒。ESの尺度、基準は「風通しのいい職場」。
2	保護者はお客様。PTAで大事なものは先生と保護者が近くなる、生徒のためのコミュニケーションの場。中堅進学校として、国公立大学合格者を目標に設定し、PTAでも進路「会社が若手社員に求めるもの」を話す。校長として、新しいことを率先垂範。保護者・地域向け公開講座「相続と遺言」を実施。ライフワーク。
3	「思いやりの心」をキャリア教育で大事にする。今、社会のリーダーシップの大きな要素。低成長の時代には、一人ひとりが個人の力量を上げ、個別に気持ちの状態などに相対する。挨拶は、コミュニケーションの大事なところ。
4	内部評価の在り方として、絶対水準でダメなものはダメである。学校評議員会と学校評価懇話会の2つが必要か疑問である。
5	民間での経験を活かし社会貢献したいと応募。ES (従業員満足度)、思いやりの心を大切に指導。

4.1.4 埼玉県立南稜高等学校長 SK氏

【(株)教育測定研究所 執行役員】

H21.4～(教頭) H22.4～(現職) 平成23年8月31日(水)

表6 ヒアリング結果4

No	評価【具体例】
1	「改革」、「変革」という言葉を一切使わないスタイル。ここが課題だと、データを提示。本校が創立から30年間で伸びてよくなってきているという認識を資料に基づいて説明。これからよくするためにはこういうことが必要だという資料を提示。
2	グランドデザインを、学校評価懇話会で広く学校に望むことを聞きやってくる。自分の原案はあるが、出さない。もう少し時間、場、機会を設けて、アンケート調査で、この学校を強くするとしたら、どこを強くすべきか、何をしたらいいか、生徒にも保護者にも教員にも聞きながら、自分たちが関与した形で作り上げ、主体的な参加を促す。
3	7時間授業の単位増をトップダウンで実施したが、反対も多く、個別に全員を呼んで話し、理解を得る。学力を重視するために旗を掲げる。
4	説得の材料としては、客観的なデータしかない。例えば、7時間目を導入する際、県内全校のデータを取って、本校の位置を示す。自分の思いだけでなく、客観的なデータでこっちの方がいいなと思わせる。
5	生徒・保護者の満足度が高く、教職員共々、改善の必要性をあまり認識していない状況に対し、現状を全国、全県等、様々な切り口からデータ分析し、改善に向け、説得力ある取組を進める。

4.1.5 神奈川県立横浜青陵高等学校元校長 IU氏

【浜銀ファイナンス(株)常勤監査役】

H14.10～H21.3(定年退職) 平成23年11月22日(火)

表7 ヒアリング結果5

No	評価【具体例】
1	再編統合する新校の“めざす姿”を経営理念(教育理念)として明確にする。生徒・保護者、地域社会、教職員(利害関係者)が満足できる学校となる。真の顧客第一主義。意見を聞くことに時間を費やす。経営目標を作り上げる過程で教員に関与してもらう。「開設準備委員会」で統合による改編のため、求心力、一体感を重視した学校経営を目指す。C I・V I手法を導入。組織のベクトルを一つの方向にまとめる。「環境変化への的確な対応」や「危機管理対応」し、校長の人選による「企画会議」で3年タームの「中期経営計画」を策定。
2	生徒の個性に適った進路選択を、より高いレベルで実現、地域・社会と「協働する」ことが“めざす姿”。地域との密着化には必然性が必要。学校が一つの目標に向かって突き進む姿は、地域社会に対してポジティブな印象を与える。
3	学校組織は上下関係がない横一線・縦一線。管理職と教員は仕事の中身が違うだけで、職別としては同等であり、教員との良好な信頼関係づくりが欠かせない。教員との距離感を埋め、職員の主体性に任せる。それぞれの立場で主体的に動くようにする。「情熱と思いやりをもって率先垂範していく」。
4	学校評価委員会による評価、第三者評価を実施。危機管理、課題を抱える生徒の実態の把握により早く・的確に次の対応ができる。「組織管理」では、その時々課題を的確に解決するための「ミドルアップ・ダウン」の視点で取り組む。顧客管理の徹底、一人ひとりの生徒をよく見るため、生徒指導リスト一覧表により、個別の面倒見を強化。
5	31年間の社会経験の中で実感した危機感を踏まえ、日本をよくする人づくりをしたいと応募。

4.1.6 横須賀市立横須賀総合高等学校元校長 KK氏

【株式会社旭化成エーティーホーム代表取締役社長】

H15.4～H19.3（定年退職）平成23年11月23日（水）

表8 ヒアリング結果6

No	評価【具体例】
1	「企業経営」での経営手法を活用。例1 全仕事の流れと金の状況を把握できるようにする具体的な指導、経営指標の共有化、管理台帳の作成等を踏まえた重点管理を実施。例2 社員の私生活を充実させ、会社への帰属意識を高め、事業基盤の整備として、生徒の定着率、志願者数・質の向上を図る。教育は善の循環で公益思想の実践、世のため人のため何ができるかを徹底。
2	市民から立派な財産を預かるものの義務として、文化的行事、スポーツ大会、市民講座など、施設をフル活用。保護者の協力による図書館の土日開館により、日常的な自学自習時間の確保、進学率の向上を図る。全校体制で雰囲気づくり。
3	分掌の責任者に十分意を尽くし、期待感をもってお願いする。気持ちをぶつけて、協力を仰ぐ。教科代表も責任をもって会議で発言と判断をできる人を出してほしいと要求。
4	3つの市立高校を一つに統合した総合高等学校の初代校長として、まとめ役を果たす。教職員、生徒はお互いに話が通じるようになる。また、図書館の活性化により、文化のシャワーを浴びせる。生徒一人ひとりの管理を徹底。
5	公募への「挑戦」、意欲。父親としての経験、教師と生徒の発するエネルギーの摩擦（共有）、実業にも教育題材が豊富で、地域社会の支柱としての高校の存在意義がある。また、高校生の内から世界へ出る必要性がある。「後工程はお客様」という発想で、将来に前向きな希望を持てる生徒の育成を目指す。

4.1.7 神奈川県立七里ヶ浜高等学校長 YK氏

【ソニー(株)環境推進部シニアマネージャー】

H19.4～(神奈川県立舞岡高校長) H22.4～(現職) 平成23年12月27日（火）

表9 ヒアリング結果7

No	評価【具体例】
1	「生徒のための目線」授業改善のため授業観察の結果90分授業時間を見直し、50分7コマ×週2回を導入。副校長にリサーチを依頼し、他校の導入状況を示し、総合教育センター指導主事の支援による指導案づくりに取り組む。（学校改善のターニングポイント）トップダウンで折れない。言うべき所は分かりやすく言う。カリキュラム等の基本はプロである教員が決める。イメージを大事にし、中学校・保護者へのアンケートを実施、賛同意見多く得る。塾も回る。
2	地域からの投書・苦情電話への対応①生徒の意識改革（身だしなみ・マナー・制服・頭髪）②目的意識をもたせる。校長として、①遅刻 ②服装 ③目的意識 についての文書を出す。裏付けは中学校回りの結果 {生徒に対する中学校側の意見①授業態度、②だらしなさ（服装・頭髪）、③進路実績（伸ばしていない）} を総括教諭から職員会議で報告。保護者あて文書注意を三者面談時に出す。さらに、校長が各クラスを回り、帰りのSHRの10分間で直接話す。（35人学級×16クラス）①時間を守る、②服装を整える、③校則を守る ④授業に集中する 生徒一人ひとりの反応・気持ちを確かめる。学校説明会でも、受検生に対し、事前に学校のポリシーを伝える。学校への期待アンケートでは、生徒・保護者にブレがあり、生徒は①部活動②行事。保護者は①生徒指導②進路。第三者の客観的なデータを示し、教職員に理解させる。

3	情報共有のあり方、「企画会議」で意見が出るようにして、職員会議を確認の場にする。「月報」・「進行計画」の作成による進捗管理、「いつまでに」が見える図式化。内容は、項目・レビュー・次月の課題、学校目標達成に向けた各事業の1年間の進行計画等。校内体制改革は、相手の力・意欲・個性を生かす。改革のスピードを考えながら期限を定める。「いつまでにやる」、「いつまでにやりきる」。前例踏襲主義から、まっさらにして課題に立ち向かう。例、学力向上対策に民間模試を導入し、数値目標は示さず、キャリア教育に頑張る。
4	学校自己評価はいいことも悪いことも実態を具に反映。具体的なことを書く。校内体制は、職員一人ひとりの個性と能力を尊重し、きめ細かな学校経営に資する体制とするため職務担当分野を決定。①副校長（学習支援、キャリア教育、活動支援、3学年）、②教頭（企画・広報、生徒支援、管理運営、1・2学年）、③事務長（事務全般、公費の執行、学校の補修、私費）。さらに、グループ組織のリーダー・サブリーダー制を人材育成・グループワークの推進のために導入。観点は①生徒一人ひとりの個性と能力を引き出せる学校づくりに邁進、②迅速かつ的確な判断と責任の所在をより明確となる学校経営、③職員の人材開発に対応、④サブリーダーなどの人材の育成、⑤事業改善を行い、学力向上を図る。
5	桐蔭学園U校長・中教審T先生の教育におけるリーダーシップに多大な影響を受け、祖父（校長）・母から教育の大切さを学ぶ。ソニーで培った国際経験を活かす。

4.1.8 千葉県立柏葉高等学校長 SA氏

【株式会社フジタ】

H20.4～(現職) 平成24年1月31日(火)

表10 ヒアリング結果8

No	評価【具体例】
1	年度当初に目標を定め、それを示す。方策はできるだけ、教職員に任せる。学校はトップダウンでは動かない組織である。教師自身に考えてもらうスタンスを取る。
2	地域の方々、保護者、他の機関との連携により、信頼される学校をつくる。学校公開は年3回実施。保護者や塾の方の貴重な意見を聞く場。
3	教育は「人を育てる」やりがいのある仕事、校長はマネジメント職。早く現場に飛び込み、現実を肌で感じる事が大切。教員は自己研鑽と世間の常識を身に付ける必要がある。週ミーティングを校長提案し、企画会議で議論をして方策を決める。職員会議は意見を聞く場。
4	年2回の面談を活用。アンケートによる教員の評価はあまり重視していない。保護者理事会、親父の会（飲み会）が各年4回程度あり、意見を聞く。社会の常識的な反応を知る貴重な機会。三重県型経営品質管理の導入を進めている。
5	前職の人事教育課長当時に、人材育成の重要性を認識。大卒採用担当として、大学等でのキャリア教育に参加、高・大等でのキャリア教育を中心とした人材の育成に関して意欲をもって応募。

4.1.9 埼玉県立越谷高等学校元校長

MU氏【大栄興産（株）取締役管理部長（りそな銀行OB）】

H13.4～（県立芸術総合高校長） H16.4～H19.3（定年退職） 平成24年6月2日（土）

表11 ヒアリング結果9

No	評価【具体例】
1	「誰に対して何ができるか」考え、先生方の鍋ぶた組織を生かす方法論、やる気を出させる動機づけは、「目標を一つ」にして、保護者からの信頼を得ること。先生方とは徹底的に話を聞く。校長室をオープンにして、レイアウトも変えて、「いつでも来てください」と呼びかけ。「在・不在」の札を作り、コミュニケーションのためのプラットフォームを作る。また、病気の先生には手紙を出したり、人間としての対応を心がける。
2	仕事を通しての信頼、生き方を示す。保護者は、子どもが学校で何をしているのか知りたいと思っている。保護者と話をする機会を設ける。校長から保護者への手紙として、月一回の「たより」を発行。地域・県民に一番気を遣う（評判、イメージ）。即日行動。最初の1週間で、周辺の施設を挨拶回りし、スタンスを示す。中学校・市教委へは定期的に訪問した。PTA・後援会や地元有力者回り、現役PTA役員と連続性を持たせる。施設開放の拡大、公開講座の設定、懇談会・施設の案内、文化祭への招待状送付。住民との交流促進による学校理解。
3	マネジメントは、自分一人では何もできず、教員一人ひとりの力を借りないとできない。そのため、教職員の能力を十分活かせる職場、人間関係づくりが非常に重要。教員の仕事をやりやすくしていくことが管理職の役割。持論は、「組織は経営手法の導入より先に、組織の活性化が大切」「人間関係、組織内外のタテヨコの信頼関係の構築が大事」。行動原則は、専門分野には口を出さない。いかに教職員にやる気を出してもらうか。教職員の提案はそれができるように努力する。
4	仮説検証。支店長の心構えとして、判断基準がA案・B案・C案と、視点を変えてもって行く。校長の顔が見える、責任者として出る場面がある。自ら先頭に立つ。トラブルは起きていい。物差しをしっかりとっていれば、仕事は楽しくなる。本気の度合い、自律である。学校は教育訓練の場所である。根底に誠実さ（優しさ）をもつことが大切。当たり前のことを当たり前に見えるようにする。校長のOJTにあって、物事の判断基準は「社会のためになるか」「生徒の将来のためになるか」「学校のためになるか」の3点。これに則り結論を早く出すことが重要。
5	「文化の伝承」「志を抱く」生徒の育成。「民間の発想で、経営ノウハウを組織で活かす」効率性を追求し、コスト意識を注入し、組織を活性化する刺激剤として赴任。学校の「信頼感」を回復していく必要性。

4.1.10 三重県立名張高等学校長 MS氏

【株式会社フジタ大阪支店営業管理部長】

H20.4～(三重県立亀山高校長) H23.4～(現職) 平成24年8月22日(土)

表12 ヒアリング結果10

No	評価【具体例】
1	職員会議の在り方を連絡・報告の場とするために、各主任層・校長・教頭・事務長の「校務運営委員会」が決定機関である位置付け。分掌・学年で話し、主任が月2回の校務運営委員会に持ち寄ることを言い続けて浸透。校務運営委員会で1度話し合ったことで、学年会・分掌会に折り返せる。職員会議は確認の場。全体に「前向きに向かう」ため確認をする場。職員会議が45分～1時間で終わり、部活動指導や教材研究に当たれるようになる。個人面談の実施。
2	中学校との関係づくりで、全中学校を校長・教頭で回る。説明会に行ったときには初対面でない状況にする。学校紹介DVDの業者作成。学校案内のデザイン改変。同窓会予算による機動性に富むHPのリニューアル。オープンスクール(体験授業)体験授業の実施(予備日の設定)。
3	実際に動くのは教員。トップダウンは会社では利くが、学校では無理。赴任当初「話を聞くところから始めますよ。組織で動きましょう。」と個人面談を実施。校長室に籠もらない。
4	前例踏襲主義は、苦しいが、うまくやって一回変えてしまい、それを前例にすればいい。人事委員会を校長専決とする。PCによる朝礼の短縮化。
5	新しいことへの挑戦、母校の高校での吹奏楽部の指導経験から、若さやエネルギーにあふれる生徒達と触れ合い、自分の経験してきたことを伝えたいと感じる。「挨拶」「服装」「対話・会話」。

4.2 「学校経営品質」と「先行研究の課題」によるヒアリング調査のまとめ(検証)

民間人校長の具体的な経営方針や取組について、「アセスメントシート カテゴリー1『校長のリーダーシップ』」の4観点と「先行研究の課題」の4分類から確認した。

4.2.1 学校の目指す方向(目指す学校像とありたい姿)が明確に示され、校長の想いが教職員に浸透していること。「学校経営品質」、マッチングの課題「先行研究の課題」

リーダーシップは「理念」として、マネジメント、管理の最上位に位置づけて伺った。MKは、学校の課題を的確に捉えそれを前向きに「誇りがもてる学校づくり」という言葉で表現している。SKは、「データ」に基づいた新たな視点を教員・生徒・保護者に示し当事者・関係者が主体的に考える状況を作っている。NSも自分が責任は取るというスタンスで教員の主体性を生かしている。教員出身の管理職の場合、学校教育目標やグランドデザインを自ら作成する例が多い。教員の経営参画意識を促し主体性ある取組を導くためにも、NSは年度当初の職員会議で「経営方針等」を文書で示し企画委員会でのグランドデザイン作成を促している。IYも統合する3校の若手教員によるワーキンググループに新校の学校案内を作成させている。民間人校長というとトップダウンの経営というイメージが強いが、教員の主体的な経営参画意識を促すべきところと強力で推進すべきところの使い分けを的確に行っている。

学校経営に民間的な手法をいかにマッチングさせるかという課題に対しては、組織論として、共通することや学校現場の日常ではあまり意識していない点を明確化(数値化)す

るなどの取組が実践されている。従業員の満足度（ES）が高まって、初めてお客様を満足させることができる。教職員のモチベーションを高め、不満を解消する。「風通しのいい職場」づくりである。（NS）、情報共有のあり方として、「月報」・「進行計画」の作成による進捗管理を行い、「いつまでに」が見える図式化を図る。（YK）学校現場では、PDCAサイクルのPDは徹底しているが、CAが弱いという課題解決に資する具体的な取組であると考ええる。

4.2.2 学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）が保護者や地域の方々などにわかりやすく伝えられ、理解されていること。「学校経営品質」、発信・普及の課題 「先行研究の課題」

広報・PR活動は、民間企業における営業活動と共通し、前職の経験を活かしやすく、民間人校長の得意とする分野である。先行研究において、発信・普及が課題とされたのは、民間人校長による成果の蓄積がまだ浅い段階であったことにもよるものと思われる。効果的な取組が多数確認できる。

まず、保護者・地域の方々への広報以前に、教職員のモチベーション（ES）を高め（NS）たり、客観的なデータで説得（SK）している。企業イメージ統合戦略CI（コーポレート・アイデンティティ）手法を導入し、VI（ビジュアル・アイデンティティ）として、校章、校歌、スクールカラーを制定することにより、新校を効果的に、中学生・保護者、地域にPRしている。（IY）30年間で伸びてよくなってきているという認識をデータに基づいて説明している（SK）、卒業生の追跡調査として、フェイスブックを活用する。（KK）学校紹介DVDを業者作成する。学校案内のデザインを分かりやすいものに改変する。同窓会予算による機動性に富むHPのリニューアルを図る。オープンスクールで体験授業を実施する。（MS）

このように様々なデータを集約し、学校の現状を理解し易くするための資料をまとめたり、生徒募集の課題に対し、予算の選択と集中を図り、学校の取組をより魅力的に伝えるための改善を図るなど、前例にとらわれない、実のある改善に取り組んでいる。

4.2.3 対話を促進して自由闊達な職場風土を育むこと。「学校経営品質」、コミュニケーションの課題「先行研究の課題」

露口の指摘する「民間人校長の、リーダーとして受容されるためのスキル、影響力の基盤を構築するまでのスキル」は、この「対話」の課題に集約されているものと考ええる。ほとんどの民間人校長が、学校組織の特徴を分析し、高いコミュニケーション能力を活かし、学校組織に対応したリーダーシップを発揮している。

具体的には、次の言葉に代表されると考える。「学校組織には、上下関係がない。管理職と教員とは、仕事の中身が違うだけで、職別としては同等であるという組織としての矛盾があるからこそ、教員との良好な信頼関係づくりが必要で、日常的な対話を通して、教員との距離感を埋めていく必要がある。民間企業は、煮えたぎった鍋ぶた（横一線・縦一線）、学校は、冷めた鍋ぶたで、職員の主体性に任せる。それぞれの立場で主体的に動くようにする。そのために、校長は情熱と思いやりをもって率先垂範していく。」（IY）職員一人一人の個性と能力を尊重し、きめ細かな学校経営に資する体制とする（YK）「個別管理」一人ずつの違いを認識して付き合う（KK）風通しのよい職場があって、「組織活力

を生かした経営]+「環境変化への的確な対応」+「危機管理対応」ができるようになる。(IY) 生徒達に、地域との接点を持ち、学校外の人たちと接することで社会性を付けさせる。指導案件、中退率が減り、入試倍率が上がっている。(MK)

また、実際のコミュニケーションに当たっては、その学校経営のビジョンを示し、それに沿う形での行動をとっている。それは、単に教職員とのやりとりだけではなく、広く生徒・保護者・地域の方々とのコミュニケーションにも反映され、影響を及ぼしている。以下、その例を確認したい。「思いやりの心」は、キャリア教育で大事なことである。今、社会に出ると思いやりのある人がリーダーになっている。リーダーシップの大きな要素でもある。今後、低成長の時代は、一人ひとりが個人の力量を上げていかないといけない。一人ひとり、個別に気持ちの状態など、個別に相對することになる。そのためには、挨拶が大切である。教職員を含め、規範教育としてのコンプライアンスである。(NS) 実際に動くのは教員である。トップダウンは会社では利くが、学校では無理である。赴任当初「話を聞くところから始めますよ。組織で動きましょう。」と個人面談を実施したところ、教職員は安心した。校長室には籠もらず、フットワーク良く教室や準備室に足を運んでいる。(MS) 帰りのSHRの10分間で、各クラスを回り、校長が直接生徒と話す。①時間を守る ②服装を整える ③校則を守る ④授業に集中する (YK) 各民間人校長は、このような柔軟な対応を、その高いコミュニケーション能力を活かしながら実施している。

4.2.4 学校としての重要な目標の達成度を定期的に確認し課題の検討を行い、改善につなげている。「学校経営品質」、学校文化への対応の課題「先行研究の課題」

評価（成果の検証）についても、2008（平成19）年6月の学校教育法改正を受け、各学校でも経験を重ねる中で円滑に実施されている。民間人校長は、評価についても、豊富な経験を有しており、各学校現場に合った形の取組を実施している。

アンケートの活用により、行事ごとに実施し、データとして教員に示す。(YK) 顧客管理の徹底として、一人ひとりの生徒をよく見るため、生徒指導リスト一覧表により、個別の面倒見を強化している。(IY) 最終的には、生徒一人ひとりの個別の管理に至るという認識は、各民間人校長に共通している。そのための環境づくり、アプローチに各人の個性が表れるものとする。

また、学校文化・組織風土の特徴については、その環境で最善の形として長年にわたり培われ、改善されてきたものである。一概に旧弊として全否定すべきものではない。制度導入当初の民間人校長は、前職との落差から、これと真っ向から対立する例も見られた。しかし、制度導入から10年の時を経て、前任者の蓄積や制度面も整備され、各民間人校長の強みを活かしながら、学校現場に対応する術を理解しているものとする。以下、具体的な対応を確認したい。校長は、下に任せて責任は取るが、任せっぱなしにせず、ここを教えるという格好で、声かけをして「内部牽制」を行う。校長がいなくなったときに消えてしまう単発な取組ではなく、その後に残る価値があって、引き継がれるものを作っていく。(NS)、教委職員についても、「個別管理」で、一人ずつの違いを認識して付き合う。(KK)

4.2.5 その他（高い使命感（動機・課題への対応））

任用に当たって、推薦、公募を問わず、前職を投げ打って、教育界に挑戦された背景に

は、全員が強い使命感、特にグローバル化する社会への対応に危機感をもっている。国際社会で活躍できる人材や日本人としての誇りをいかに育むか、前職での経験をいかに生かすかなど、一つの社会貢献の在り方として現職に取り組んでいる。そして、民間人校長が課題として認識していることは、①学校が組織として同じベクトルに持って行きづらい、枠組みがなく、ガバナンスが利かない。(NS) ②学校が世間の常識と乖離し、グローバル化する社会への対応を図るためにも。教員の資質向上が必要。(MK・SK) ③評価(成果の検証)として、変化の状況にあった形でのサービス提供。短期的には教育の成果を問えないが、3年間の変化をきちっと追うことが必要である。能率よく、生徒達を伸ばし切ることも必要である。(SK)

このような課題に対して、民間人校長のリーダーシップ・マネジメントの在り方は、鍋ふた組織を改めたトップダウンによる統制化でも、数値目標による競争を持ち込む自由化でもない。それは、教職員・生徒のやる気を促し、保護者・地域社会との結びつきを深める「活性化」である。どの民間人校長も教職員とのコミュニケーションを大切にしながら、一人一人の意見によく耳を傾けている。特に、OSのモチベーションを大事にして、雑務を減らすという発想は「働き方改革」を先取りした、リーダーシップに基づく自律的なマネジメントである。

5 実践研究

5.1 埼玉県立川越初雁高等学校での実践 平成25～27年度

初任校長として赴任した川越初雁高等学校では、先ず「ビジョン形成」に取り組んだ。「学校自己評価システム」における「目指す学校像(長期目標)」について、学校状況の分析から強みを残し、ネガティブな表現、わかりづらい言葉については企画委員会において検討させ、「一人一人の生徒を教職員総がかりで社会に貢献し活躍できる人材に育て上げる学校」と改めた。ここから連鎖して、重点目標を三本に焦点化し、教科指導と進路指導の連携を強化した。

また、県教委の「未来を拓く『学び』推進事業」の研究推進校であることを「強み」として前面に打ち出し、アクティブ・ラーニングの「協調学習」による授業改善に組織的に取り組み、年間複数回の研究公開授業を実施したところ、全国から100名を超える参観者を得た。

さらに、校長以下、全職員による中学校・塾訪問を実施し、小中特との校種間連携事業と防災避難所としての地域連携を強化し、信頼される開かれた学校づくりを推進した。

これらの結果、学力の向上による進路決定率の向上(就職決定率100%、現役進路決定率約9割)、生徒指導案件の半減・中途退学率の低下、地域防災備蓄庫が新設された。

5.2 埼玉県立坂戸西高等学校での実践 平成28・29年度

2校目の坂戸西高等学校では、引き続き「ビジョン形成」としての「目指す学校像」の見直しや重点目標の焦点化に取り組んだ。10年以上改訂されていなかった「目指す学校像」について、「生徒一人ひとりの個性・能力を伸ばし、自主性・創造性を育みながら、進路実現を果たす単位制高校」と改めた。また、ここから連鎖して、重点目標を三本に焦点化し、教科指導と進路指導の連携を意識化した。さらに、教員の主体的・自律的な学校運営参画を促すべく「ボトムアップを促すリーダーシップ」に基づき、「一人一提案」に

よる活性化・改善のためのアイデアの検討を行った。約70人の職員から100項目以上にわたる提案があり、企画委員会での検討を経て、生徒の学習習慣を確立するための「朝自習」を導入した。

5.3 埼玉県立坂戸高等学校での実践 平成30年度

3校目の坂戸高校では、「ビジョン継承」として、2年前に改訂されたばかりの「目指す学校像」は継続しながら、重点目標については、同様に三本に焦点化し、教科指導と進路指導の連携を強化した。進学校として重要な点であると考えている。また、進路指導については約9割の現役進路決定率であり、指導体制は確立されているが、より一層「個別の管理」を推進するため、校長による3年生全員の個別面談を行い、生徒理解を深めながら、学校経営に当たっている。

ここまで校長として、3校6年目を迎えられているのも、平成23・24年度に取り組んだ民間人校長に関する研究の成果を踏まえているからであると考えている。今後も引き続き、実践研究を深め、質の高い学校教育を推進していく所存である。

6 今後の課題とまとめ

今後の課題については、第一に「成果の継承」である。埼玉県教育委員会においても、年に3回程度の「民間人校長連絡協議会」や民間人校長の在職する学校職員（教頭・事務長・一般職員）からのヒアリング調査などを行い、成果の集約や情報の共有化を図っている。また、大学院における研修プログラムも整いつつある。しかし、現在、広く多くの教員系校長やその候補者にその成果や情報が共有されている環境にあるとは言い難い。さらに、民間人校長の学校経営に関する事例研究を進め、その成果を各都道府県教育委員会における管理職養成プログラムに反映させることが必要であると考えている。その際、民間人校長を教育センターの管理職研修担当者として、再任用することを提案したい。

第二の課題は、「ガバナンス」である。そもそもの採用を担当する各都道府県教育委員会が民間人校長を採用する明確なビジョンを持ち、その強みを活かす人事管理を行う必要があることである。それは、議会対応ではなく、東京都教育委員会のような取組を参考に、実施する必要がある。各民間人校長からも、組織として同じベクトルに持って行きづらい。学校は、ガバナンスが利かない。枠組みがない。(NS)、「教員の資質向上」が課題である。世間との常識との乖離やグローバル化する社会への対応が必要である。(MS・SK) という意見には真摯に耳を傾ける必要があり、教育委員会として、予算面での支援や施策を立案する対応が期待される場所である。

最後に、今後の動きについて、提言し、まとめとしたい。現在、各都道府県教育委員会で実施している「管理職候補者選考」に対して、受験者数が激減している状況がある。退職する校長数と、管理職候補者に該当する年齢層の人数差以上に、受験者が減っている。これは現在の管理職の職務内容があまり魅力的なものではなく、また、多くの教員が学校を背負う使命感よりも生涯一教諭として全うすることに意義を見出しているものと考えられる。このため、今後教員系校長の人材不足も予想され、引き続き民間人校長の登用は実施されるものと考えられる。その際、民間人校長がより円滑に学校現場でその力を発揮するための研修もプログラム化する必要が出てくるものと考えられる。本研究は、現在確認できる

先行研究・調査のまとめと一部の民間人校長の事例研究に留まっているが、今後の研究が、この約10年余の民間人校長の成果を教員系校長のマネジメント能力向上のためのプログラムと民間人校長の導入プログラム化につながることを期待してまとめたい。

【引用・参考文献】

- ・文部科学省ホームページ 民間人校長及び民間人副校長等の任用状況について
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/1312856.htm
- ・学校経営品質向上活動ガイド 三重県教育委員会 2012年4月
- ・浦野東洋一編著「現代校長論」(株) 同時代社 1997年民間人校長導入の意義と課題「校長の資格・養成と大学院の役割」小島弘道編著 東信堂 2004(平成16)年
- ・「今後の都立高校における民間人校長任用のあり方」民間人校長任用のあり方検討委員会(東京都教育委員会) 20073月
- ・「民間出身校長による学校経営の取組に関する調査結果」「学校の改善支援の在り方に関する調査研究報告書」PHP総合研究所 2008年
- ・「教育制度 教育・研究組織における評価に関する総合的研究(最終報告)」平成21年度 調査研究等特別推進経費による研究 調査研究報告書 国立教育政策研究所 第3部 民間人校長ヒアリング 2010年3月
- ・横浜市公立学校における民間人校長及び行政職校長登用制度の在り方について 横浜市教育委員会 民間人校長及び行政職校長検証委員会 2011年3月
- ・新井郁男「いま、校長に問われる経営手腕とは?」『教職研修』 2003年7月
- ・下村哲夫「民間人校長登場のショック」『教職研修』学校運営入門セミナー5 2000年10月
- ・柴田聡史・大桃敏行・牛渡淳「米国における学校指導者養成のオリタナティブ・プログラム分析 —マサチューセッツ州を事例として— 東北大学大学院教育学研究科研究年報第59集・第1号 2010年
- ・中留武昭著「【第1部 理論編】校長のリーダーシップスタイルの考察」—管理技術的スタイルと文化的スタイルの対立と統合化『教育経営学研究紀要』第4号 1997年
- ・佐古秀一著「学力と学校組織」—「効果のある学校」研究の検討をふまえた学校経営研究の課題— 『教育経営学研究紀要』第53号 2011年
- ・露口健司著「学校組織のリーダーシップ」大学教育出版 2008年
- ・露口健司編集「校長職の新しい実務課題」多様化・複雑化した教育課題への対応と校長実務の具体 教育開発研究所 2011年
- ・小島弘道・淵上克義・露口健司著「スクール・リーダーシップ」講座 現代学校教育の行動化 小島弘道監修7 学文社 2011年
- ・岡本正秋・中澤薫編著「経営品質導入で学校が劇的に変わる」革新する学校経営へ(財)社会経済生産性本部 監修 学事出版 2010年
- ・大島謙著「高校を変えたい」民間人校長奮戦記 草思社 2004年
- ・中辻悦郎著「初代校長は民間人」総合ブランド戦略で作る!時代が求める集合型専門高校 学事出版 2010年
- ・藤原和博著「誰が学校を変えるのか」公教育の未来 ちくま文庫 2008年
- ・小川正人・勝野正章著「教育経営論」放送大学大学院教材 2008年
- ・小川正人・森津太子・山口義枝著「心理と教育を学ぶために」放送大学教材 2012年