

「安心・安全と成功を導く学校」モデルによる高等学校経営の分析

*本 図 愛 実・**大 野 英 子

Analysis of Upper Secondary School Management through
“Safe and Successful Schools”

HONZU Manami and ONO Hideko

要 旨

東日本大震災以降、学校の「安心・安全」について生徒・保護者・地域社会から高い関心が寄せられている。我が国では、中学校卒業者のほとんどが高等学校等に進学しているが、高等学校入学後に明確な目標を持たず、漫然と学校生活を送るケースが見られる。本稿では、アメリカのエドモンズによる「効果的な学校」論やその発展型である「安心・安全と成功を導く学校」モデルを基に、高等学校経営の在り方を検討している。

とくに、管理職のリーダーシップ、安心・安全、教職員の職能成長、学校・家庭・コミュニティの参画や協働に着目し、これらが生徒の自己肯定感を育むものであることと、それらの実現にむけた組織マネジメントとリーダーシップについて論じている。

Key words : 「効果的な学校」研究

リーダーシップ

教職員の職能成長

学校・家庭・コミュニティの参画や協働

自己肯定感

はじめに

平成23年に発生した東日本大震災を受け、宮城県では小中学校の拠点校に「防災担当主幹」が配置された。同職は、平成28年、防災に加え、生活安全や交通安全も所掌する「安全担当主幹」へと変更となった。そこではさまざまな角度から安全を捉え、生徒の安心と安全を確保することが目指されていると考えられる。このことは、安心・安全である学校について、地域社会から高い期待が寄せられているということを反映したものとも言える。

とはいえ、安心・安全だけが学校への期待であるわ

けではない。学校は様々な事項について社会からの期待を受け、成果をあげている。では、成果をあげている学校とはどのような学校なのか。アメリカのエドモンズは70年代に、成果をあげている学校の特徴を列挙し、「効果的な学校」(Effective School)としてまとめた(Edmonds, 1979)。今日では、「効果的な学校」はアメリカ国内だけでなく、国際的にも広がりを見せている。しかし、その研究対象のほとんどは初等教育や前期中等教育など義務教育段階である。日本においても、志水宏吉らが「力のある学校」研究を展開しているが、その対象の多くは小中学校である(志水, 2008)。

文部科学省の発表によれば、昭和40年以降、中学校

* 教職大学院

** 教職大学院学生・宮城県仙台第二高等学校

卒業者の多くが高等学校（高等専門学校を含む）への進学を希望し全日制・定時制・通信制を合わせた高校進学率は98%を越えている。高等学校は普通科、専門学科、総合学科等、学科により専門性や特色が多様であるにもかかわらず、「みんなが高校に行くから」、「なんとなく」、「自分の学力でも入れるから」などのあいまいな動機で高校に入学してくる生徒も少なくない。そのような生徒の多くが、高等学校入学後の目標が見つけられず、学校生活に「やる気」や「やりがい」を感じられない状態に陥りがちである。

こうした状況からすれば、安心・安全であることはもちろんのこと、生徒の成長全般において「効果的な学校」である必要があり、そのための高等学校経営について考察することには意義があると言える。

このような課題意識から、本研究では、エドモンズの「効果的な学校」、その発展型である、全米初等学校校長協会・全米中等学校校長協会・全米学校心理士協会等六団体の共同声明として発表された「安心・安全と成功を導く学校」モデルとユニセフによる「効果的な学校」の紹介例を参照しつつ、「安心・安全と成功」を導く高等学校経営の在り方について考察したい。

I エドモンズの「効果的な学校」論

エドモンズが効果のある学校を研究したきっかけは、コールマンレポートの公表にあった。連邦政府による大規模調査を指揮したコールマンは、子どもの成績に最も影響を及ぼす要因は、家庭（すなわち人種）であると分析し、発表した。この結論は「学校無力論」とも言われ、大きな物議を醸し出した。そのような中、エドモンズは、コールマンレポートへの反論として、「効果的な学校」の存在を実証研究により示したのであった。

研究の中で、エドモンズはデトロイト近郊の20校の小学校に通う1万人の児童のうち2,500人を抽出し、市全体の平均より算数と読解で高い得点を収めた学校を効果のある学校とした。20校のうち、算数で効果があったと判定された初等教育学校は8校、読解では9校、算数と読解の両方で効果があると判定されたのは5校だった。エドモンズによると効果のある学校では、子どもの家族的背景による差に対応するために、カリキュラムの検討や教科書の選定、教授法を変える等の対応を取っていることを発見した。この研究の結果、

エドモンズは、効果的な学校には次の6点のような共通点があるとした。

1. 校長の強いリーダーシップ
2. 教員による全生徒への高い期待感
3. 秩序があり落ち着いた学校の雰囲気と環境の整備
4. 基本的な学校スキルの習得
5. 必要に応じた校外からの教育資源活用
6. 頻繁な学力測定と結果の活用

特に4の基本的な学校スキルの習得については、生徒に基礎・基本的な知識や技能を徹底して身に付けさせることで、スモールステップを一つ一つ乗り越えた達成感を味わわせ、次の学習への動機づけを高めたと考えられる。また、教員たちは貧困地域に住む子どもたちに対しても、高い期待感を示していた。こうして意欲的に学ぶようになった子どもたちの学力を教員が頻繁に測定し、結果を分析することで生徒と教員双方において目的の共有が図られ、指導者の動機づけも高めるといふ相乗効果を導いたと把握できる。

冒頭でも述べたように、日本の高等学校においても、明確な目的や目標を持たないまま入学した、学ぶ意欲においてより一層の支援が必要な生徒たちがいる。生徒並びに教員の動機づけを高めるという点において、エドモンズモデルの高等学校経営への参照度は極めて高いと言える。

II エドモンズのモデルの発展

エドモンズの「効果的な学校」論の発展型として注目されるのが全米学校心理士協会（National Association of School Psychologists）等六団体による「安心・安全と成功を導く学校フレームワーク」（A Framework for safe and successful schools）である。このフレームワークでは、「効果的な学校」が目指すべき姿として、「安心・安全」や「成功」が掲げられている。とりわけ、「安心・安全」を導く「効果的な学校」には以下のような特徴が求められるとしている。

1. 校長による、進取の気性に富むリーダーシップが起点となっている
2. 校内のリーダーたちが、学校と地域のニーズに最適な方法で人的資源や財源を活用することができるようになっている
3. サービスと指導が効果的に調整されていくため

- に、チームを基礎とする体制ができています
4. 物的・心的な安全のニーズについて、均衡が図られている
 5. 適切な訓練を受けた、メンタルヘルスと安全に携わる人材を雇用している
 6. すべての教職員に、適切で継続的な職能成長の機会が提供されている
 7. 多面的な支援システムの下で、一連のメンタルヘルス支援が統合されて行われている
 8. 家庭や地域社会が、有効なパートナーとして学校に関わっている
 9. 学校の目的と使命－教えることと学ぶこと－に確固として立脚している

基礎学力の保障が基盤となっていたエドモンズモデルと比較すると、①安心・安全、②教職員の職能成長、③学校・家庭・コミュニティの参画や協働、が追加され、心や環境の安定が重視されていると理解できる。

そもそも「安心・安全」について、アメリカのハイスクールでは一般に、学校職員のうち教員以外の専門職が約半数を占めており、その多くがカウンセラーであるという特徴がある。多数のカウンセラーが機能することで、児童・生徒に対するきめ細かなメンタルヘルスサービスを提供することが可能になっている。これらは多数の移民が存在するという社会状況を反映したものである。移民の生徒が英語を第二言語として使用する場合、英語学習の面で課題を持ち、学習困難から問題行動に発展することがあるため、就学前から英語を習熟するための支援が心理面も含め行われている。またインクルーシブやジェンダー等の人権にかかわる問題についても、専門職員配置が充実している。

社会状況が違っても、メンタルヘルスに関わる支援が重要であることは日本の学校経営においても同様である。いじめ、不登校、貧困家庭の増加等、現代的な教育課題を抱える日本の学校にもスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーが配置され、年々その配置数が増加され、充実が目指されている。

さて、エドモンズモデルは、後進国における学校経営においても有効であることが示されている。ユニセフは、「中等教育学校での効果的な学校の原則の紹介」において、カリブ諸国での効果的な中等教育学校には生徒の達成度に影響を及ぼす8つの大きな特徴があると指摘している (UNICEF, 2014)。

1. 生徒の達成度に焦点
2. 効果的な授業実践
3. 生徒への高い基準と期待感
4. 秩序があり安心な学びの風土
5. 強いリーダーシップ (特に校長から)
6. 教育目標に関するビジョン共有
7. アセスメントとカリキュラム実践とのつながり
8. 支援的な学校－家庭間のつながり

これらの特徴のほとんどがエドモンズの「効果的な学校」と重なっている。ただし、6の「教育目標に関するビジョン共有」は、エドモンズモデルには含まれていない項目である。「ビジョン共有」は、今般の組織経営の鍵概念であると言え、高等学校経営においても重要である。この点については後述したい。

Ⅲ 日本の高等学校経営への示唆

次に、先に触れた、「安心・安全と成功を導く学校フレームワーク」の要諦である、①安心・安全、②教職員の職能成長、③学校・家庭・コミュニティの参画や協働を基に、日本の高等学校経営の在り方について考えてみたい。

まず、①安心・安全について論じたい。かつての日本では「学校安全神話」と呼ばれるほど、学校は安全であるものと認識されていた時期があった。しかしながら、現代的な教育課題が山積している様子からすれば、生徒が同年代との交わりから社会性を身に付け、学習や部活動等に打ち込める安心・安全な学びの場であるとは言い難い場合もあるということになる。生徒の家庭環境について考えてみても、社会の急激な変化と共に、ひとり親家庭や貧困家庭が増加するなど大きな変化が生じている。家庭での居場所がない生徒もいる。

これらの課題に対処するために、日本では平成7年からスクールカウンセラーが配置されるようになり、宮城県の公立高等学校には、今年度から少数ながらスクールソーシャルワーカーも配置されるようになった。また、発達障害の生徒の増加は高等学校も例外ではない。生徒の特性に合わせた適切な対処や生きにくさから二次障害としてメンタルヘルスの問題を引き起こすといったことがないようにしなければならない。そのためには、たとえば、学内でのケース会議に、教員以外の専門性の高い者に加わってもらったり、外部

の専門機関との連携等を行うことも望まれる。あわせて、各校に置かれている、特別支援コーディネーターが活躍できるようにする視点も重要であると思われる。今後高等学校においても、通級指導や合理的配慮等への対応が拡大していくものと推測される。

こうした「安心・安全」な学校づくりは、生徒が、自己肯定感や自己効力感を高め、意欲をもって学ぼうとするための必要条件である。周囲から承認される場がある「安心・安全」な環境の下で、生徒は自己肯定感を持って意欲的に勉強に取り組むことができる。その結果、学力が向上し「成功」へとつながる。さらに、生徒が自らの「成功」を実感し、級友たちと互いの「成功」を認め合うことで、自己肯定感はいつそう高まり、新たな「成功」が積み重ねられていくという好循環になりうる。

先に取り上げたユニセフの「中等教育学校での効果的な学校の原則の紹介」においても、生徒の承認と参加が言及されている。生徒の承認とは、好ましい態度や行動を教員が見取り、認めることであり、いわゆる「ほめて伸ばす」手法を教職員全員で行うものである。教員と生徒間の上下関係に立脚した、大人が生徒を律して正しい行動に導く懲罰を基盤とする指導法ではなく、大人が個別にまたは他の生徒の前で行動や態度を認めることを有効視する、承認を基盤とする指導法である。この指導法に拠れば、生徒は身近な仲間の中に模範的な姿を見いだすことができる。褒められた生徒はさらに「やる気」を感じて、自尊感情が育ち、学校の中での自分の位置を確認し、自己肯定感や自己効力感を高めていくことになる。

次に②教職員の職能成長について考えてみたい。①で述べたとおり高等学校においてもスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー等高い専門スキルを持つ職員が配置され、学校で抱えるさまざまな問題に対処しやすくなってきたところである。しかし、これらの専門職員の働きが効果的になるように、教職員がともに学び、職能成長を図っていくことが課題としてある。教員自身が、心理や福祉領域について、基礎的スキルを持っていないければ、これらの専門職と協働し、複雑化する教育問題を解決に導くことはできない。

そもそも高等学校の組織構造は、複数のまとまりが交錯する、マトリックス型となっている。学年、校務分掌の他、複数学科を併設する学校においては学科と

いった、組織上のまとまりがある。そうした中で、高等学校の教職員が同じ方向を向き、教育課題に取り組んでいくためには、組織経営の面で、学科間の連絡や連携を取りやすくする取組が必要である。たとえば、教育課程委員会や教科書選定委員会と連動して学科長会議を開いたり、学科が管轄する行事等に関する会議に正副担任も入れる、というちょっとした工夫で、教員間の風通しは良くなり、異なるまとまりに属する教職員間に交流が生まれ、ビジョンの共有につながっていくと考える。

③学校・家庭・地域の参画や協働においては、宮城県教育委員会が従来行ってきた「みやぎの協働教育」を充実・発展させていくことが有効であると思われる。現在、「地域学校協働活動」が推進されようとしている。小中学校は一般に学区が狭く、地域とのつながりは強いが、宮城県内の公立高等学校は全県一学区であり、高等学校と家庭・地域とのつながりも希薄になりがちである。そのような高等学校の現状にあって、地域との協働を取り入れることは生徒の成長に効果を発揮すると考える。さまざまな年齢の人との関わりからコミュニケーション能力を高めたり、社会的スキルを身につけたり、地域の大人から承認されることで自己肯定感を高め、地域貢献意欲を高めることが期待できる。高等学校単体で実施する教育活動より、家庭や地域との協働で実施する教育活動の方が、学びや広がりのある発展的で多様な教育活動が実施できる。学校教育活動について地域からの理解や支援を得ることもできる。地域にとっても地元産業の担い手が育成される等、良い影響をもたらすと思われる。

これらの実現に際して重要であるのが、地域連携コーディネーターの設置と活用である。地域連携コーディネーターを中心に、地域連携についてカリキュラム・マネジメントの視点を基に、効果的・効率的な展開ができるなら、学校・家庭・地域の協働は、より一層前進するものと思われる。

IV 高等学校経営に必要なリーダーシップとは

最後に、マトリックス型組織構造という難しさの中で、どのようにリーダーシップが取られているのか、探ってみたい。エドモンズモデルとその発展型において、管理職のリーダーシップは、「効果的な学校」の

起点であった。そこで、組織経営について、優れた学校経営を行っていると思われる管理職の方々にインタビューを行った。彼らの考えや取組には共通する点が多々見られた。

まずは、リーダーシップの取り方である。周知の通り、学校組織は「鍋ぶた型組織」と言われ、管理職以外の教職員は同僚として緩やかな先輩・後輩関係の中におかれている。平坦なふたの上に校長・教頭等の管理職が乗った形であり、管理職からの命令系統はトップダウン型である。そのため、ややもすると、やらされ感を持ったり、仕事の結果に他人事になってしまったり、学校の向かうべき方向について共有できていないといった事態を招く。

しかしながら、インタビューに答えて下さったリーダーたちは、教職員、特にミドルリーダーに現状をどのように改善していくかを考えさせ、学校経営に参画させることを強く意識していた。組織が大きくなればなるほど、また学年、校務分掌、学科等、組織の構造が複雑になればなるほど、それぞれの活動の中心となるミドルリーダーがうまく機能しなければ組織はまともならない。ミドルリーダーが課題意識をもち主体的に考えることにより、やらされ感は弱まり、参画意識が高まる。管理職とミドルリーダーとの対話も増え、ミドルリーダーを介して、管理職の意図が組織全体に浸透していく。こうしてビジョンの共有が図られる。リーダーたちは一様にこのような考えをもっていた。

これを裏付けるような指摘を、Q-Uを開発した河村茂雄が近著の中で言っている(河村,2018)。その中で河村はQ-Uの手法を学校組織マネジメントに生かす方法について述べている。河村は、教員組織所属意識尺度を作成し、自主的な学びへの教員の意欲や向上性、学校全体の教育活動に対して組織的に取り組む同僚性や協働性を測定し、そのデータを分析した。その結果、学校全体の大きな共有ビジョンの中に教員一人ひとりの目標やビジョンが描けることで、同僚性や協働性が増し、教員が主体的に教育活動に勤しめると述べている。

先のリーダーたちにはさらに共通点があった。保護者の意見に耳を傾けたり、地域と協働していくことを重要視していたのである。

地域との協働が可能であるということは、組織内でビジョンの共有が図られ、土台がしっかりとしている

ということになる。開かれた学校づくりを志向することは、学校経営の現状に対する、優れた管理職たちの自信の表れでもあると感じた。

とはいえ、全県一学区ともなれば、各高等学校において、協働が可能な地域を地理的に特定することは難しい。高等学校が地域と協働した教育を実践することは可能なのだろうか。地域との協働が高等学校と地域の双方に効果をもたらした例を見てみたい。

栃木県立小山北桜高等学校は、園芸科学科、造園土木科、建築システム科、総合ビジネス科、生活文化科の5学科からなる総合産業高校である。地元企業へのインターンシップの他、生徒が企画・考案したカレーパンの道の駅での販売、生徒が栽培した草花プランターの最寄りJR駅設置、学校で育てた農作物の市内小中学校への提供、地元での販売実習、課外活動としての慰問活動等を行っている(栃木県総合教育センター・宇都宮大学地域連携教育センター、2015)。地域との連携がもたらした効果として以下のような点が示されている。

- 学校外での生徒の活躍の確保により、生徒の自己有用感が高まった
- 自分の企画や制作したものが校外でも受け入れられることで、自己実現につながり動機づけが向上した
- 新聞等による報道で、生徒・教員の意識が高まった
- インターンシップ等での地元企業とのつながりから専門教科教員だけでなく普通科教員にも地元企業が求める地域人材としても生徒像が明確化になった(下線、筆者)
- 地元企業への理解が深化し、生徒の積極的な採用につながった
- 地元で開催されるイベント等への参加で地域の活性化の一助となった
- 限られた予算の中で教育活動を行うのに、地域連携や各種補助事業を活用するなどの工夫を行った

専門高校においては、学科の専門教科を担当する教員と英数国等の普通教科の教員の間に意識の差があり、ビジョンの共有に課題があることはよくあることである。下線部分について、小山北桜高校では、インターンシップ等、専門教科教員が主担当になることが

多い行事に、担任や副担任等の普通科教員も参画させているなどの工夫をしている。

宮城県内においても、登米総合産業高等学校では、地域の産業界、行政・教育機関等との強いパートナーシップを構築し、地域に根ざした実践的な教育活動の展開を図るため、「登米地域パートナーシップ会議」を設置し、地元企業へのインターンシップや、課題研究の指導者として地元の人材を活用し、地域課題と一緒に取り組んでいる。地域課題への取り組みは各学科1名ずつの生徒でグループが構成され、互いの学科の専門性を生かしながら学科の枠を越えて学び合う形式で行われている。組織経営の点では、連携部という各学科の代表者からなる校務分掌が存在し、学科間に横ぐしを通す工夫がなされている。

小山北桜高校や登米総合産業高校の実践では、学校と地域の協働教育が一過性のものではなく、継続的に取り組まれていることにより、学校と地域がともに学び合うという往還的な学びと教育活動の広がりにつながっている。両校の取組は、協働教育と組織経営のまさに好例である。

終わりに—これからの高等学校経営に向けて

これまでエドモンズの「効果的な学校」論を基に、望ましい高等学校経営について考察してきた。「効果的な学校」論ではスモールステップを踏んで、生徒に達成感を味わわせ自己肯定感を高めることが重視されていた。生徒の学びの充実は、意欲の喚起と保持につながり、ひいては教員の動機づけにもなる。近年の学校経営モデルでは、安心・安全にも注意が払われるようになり、メンタルヘルスの専門職員が学校内に配置される等、生徒が安心して学習に打ち込めるよう環境づくりが目指されていた。

学校を「成功」に導くためには教職員の自己マスター（自己研鑽）も不可欠である。管理職へのインタビューでも人材育成に力を注いでいることが理解できた。共有ビジョンを達成するためには何をすべきなのか、どうすれば生徒の成長に資するのかを教職員とともに考え、職能成長が可能になるように学び続けることのできるしくみを設けることが大切である。個人面談はもとより細やかなコミュニケーションを心掛け、どのような活躍が期待されているのか具体的に伝えた

り、実際の活躍については、その成果を認め、励ますなどにより、個々人の目標が全体の目標に包含されるように導いていくことも大事だと考える。

組織の中での自分の役割への気付き以外にも、教員が学び続ける必要があるものがある。主体的、対話的な深い深い学びといった学びの質についてである。教科担任制である高等学校においては、教科の専門性を尊重しているため、互いの教科内容や指導法についてはあまり口出ししないことが多い。しかし、学習指導要領の改訂に伴い、主体的・対話的な深い学びが導入されることにより、1つの教科の知識伝達に偏重した授業は時代遅れとなり、さまざまな授業を通して学んだ知識を活用する能力や、正解のない課題に対処する能力を生徒に身につけさせることが求められている。管理職が意図的に教科横断型の勉強会や教科の枠を越えた授業見学等を取り入れ、教員同士の「育て合い・育ち合い」を促し、学び続ける組織を作るといった支援が必要である。その際に、カリキュラム・マネジメントを共に行っていくことや教科の枠を越えて戦略マップを作成することなども有効である。

既存のデータについても有効活用を心掛けたい。学力測定に関わるデータ（授業の中で行われる小テストや定期考査、あるいはみやぎ学力状況調査や模擬試験等）についても、教職員で共有し、PDCA サイクルの下での協働的な課題解決のための手がかりとしたい。

前節で取り上げたリーダーたちは、学校にとっては無くてはならない教育資源として保護者を捉えていた。生徒たちの家庭で過ごす時間は学校のそれより長い。保護者と学校の相互理解や協力が生徒の健全育成につながることは言うまでもない。しかし、生徒自身の行動範囲が広がり、遠方からも通学することが可能になるにつれ、学校と保護者とのつながりを強くするには意図的な仕掛けがますます必要となる。生徒の健全育成に向け、高等学校ではどのような教育活動が行われ、卒業時にはどのような姿に成長することを目指すのか、そのために保護者は何をすべきか、共通理解を得る手立てを講じるべきである。

一案として、入学前の予備登校の際に行う、在校生を指導補助とした保護者向け授業体験、高等学校の教育目標や特色等を載せた「学校早わかりシート」等の配布、PTA 総会後に開催する、保護者のニーズに対応した保護者学びの会、一斉メール機能を活用した、

生徒の活躍の伝達、各種行事に保護者が参加できる機会の増設等をあげることができる。保護者が高等学校では多様な教育活動が展開されていることをさらに理解するようになれば、家庭でも生徒が認められる機会が増えることにもなり、自己肯定感の向上も期待できる。

教育資源という観点においては、高等学校そのものも互いの学校にとって貴重な教育資源である。高等学校には学科があり、専門学科には専門的な教育を施すことができる実習設備等が設置されている。東日本大震災のような大災害が発生し、実習設備等に被害が及んだ場合、費用の問題も含め、迅速な学校機能の回復が難しい場合がある。しかしながら、災害が起こる前に農業高校は農業高校同士で、工業高校は工業高校同士でいったように、BCP (Business Continuity Plan, 事業継続計画) 等を策定しておくことができるのであれば、専門的な授業を少しでも早く再開させることが可能である。専門学科間だけでなく、近隣の高等学校間においてもBCPを策定しておけば、より一層、災害に強い高等学校を実現することができる。

東日本大震災では、宮城県農業高等学校が津波により甚大な被害を受けたため、県内の他の農業高校で授業を受けたり、実習したりしたことが実際にあった。BCPを機能させるためには、平常時からBCPに関する申し合わせや確認等しておくことが望ましい。そのためには、教員は毎年5月に実施される教科研究会等で、生徒は生徒会の交流会や産業教育フェア等といったように、既存の集会や行事などを活用する等により、短時間でもよいので災害時対応の確認をしておくことが肝要である。また、BCPを進めるためには、各学校の目標を可視化する必要もあり、そのことにより各学校においてだけでなく、県立高校全体としての総体的な目標の共有や周知にもつながっていくと思われる。

以上を踏まえた、歴史的、国際的、経験的な探究から導かれる高等学校経営とはどのような姿なのだろうか。全ての生徒が安心・安全な環境の中、意欲的に学び、自己肯定感をもち、地域や社会を担う人材として巣立ち、社会人として成功する。そのために、教職員が、管理職等から期待を受け、安心・安全な環境の中で、職能成長を目指し、自己研鑽を続けることができる。組織全体においては、ビジョンが共有され、地域や保護者と協働し教育を展開している。このような姿を「成功を導く」高等学校経営と捉え、規範としてい

きたい。

謝辞

本研究では、教育実践研究A・B等の授業におけるインタビューから学ばせていただいたことを活用しています。ご教示いただいた阿部智氏、小山淳氏、鎌田鉄郎氏、加茂博行氏、合田隆史氏、佐藤弘人氏、鈴木琢也氏、手代木吉之氏、永浦晴久氏、長島勝彦氏、また在任中にご指導いただいた倉光恭三氏に感謝申し上げます (大野英子)。

引用・参考文献

- Edmonds, R. R. (1979) Effective Schools for Urban Poor, *Educational Leadership*, Vol.37, No.1, pp.15-24
- 河村茂雄 (2018) 学校管理職が進める教員組織づくり－教師が育ち、子どもが伸びる校長のリーダーシップ、図書文化社
- 志水宏吉 (2008) 公立学校の底力、筑摩書房
- 志水宏吉・川口敏明・上野裕史・若槻健・前馬優策 (2007) 学校の力－「効果のある学校」は学力格差を克服しうるか－、日本教育社会学会紀要 pp.103-108
- 妹尾昌俊 (2015) 変わる学校、変わらない学校 学校マネジメントの成功と失敗の分かれ道、学事出版
- 中央教育審議会 (2016) チームとしての学校の在り方とその改善方略について (答申)
- 栃木県総合教育センター・宇都宮大学地域連携教育研究センター (2015) 地域連携が学校経営に与える効果に関する調査研究報告書 pp.67-68
- National Association of School Psychologists (2013) A Framework for Safe and Successful Schools
- ピーター・M・センゲ (1995) 最強組織の法則新時代のチームワークとは何か (守部信之訳)、徳間書店
- 弘田洋二、新井肇、柏木宏、全弘奎、矢野裕俊 (2014) 社会的条件不利にとりくむ学校メンタルヘルスマネジメントの研究 (平成23～25年度科学研究書補助金報告書)
- 宮城県教育委員会 (2017) 平成29年度宮城県協働教育コーディネーター研修会資料
- 宮下与兵衛、濱田郁夫、草川剛人 (2008) 参加と共同の学校づくり－「開かれた学校づくり」と授業改革の取り組み－、草土文化
- 文部科学省 (2015) 学校における教育相談に関する資料、文部科学省ホームページ (2017年9月20日)
- 柳澤良明 (2010) 学校変革12のセオリー 学校会議で生徒・保護者・教職員を「やる気」にさせる、学事出版
- UNICEF (2014) An Introduction to Effective School Principles for secondary schools, ユニセフホームページ (2017年9月20日)

(平成29年9月29日受理)