

広大科研  
15  
12410076  
0130484453

# 地方分権下における自律的学校経営の 構築に関する総合的研究

(課題番号 12410076)

平成12・13・14年度 科学研究費補助金

(基盤研究(B)(1))

## 研究成果報告書

平成15年3月

研究代表者 コノ 河 カズ 野 キヨ 和 清

広島大学図書

(広島大学大学院教育学研究科教授)

0130484453





## 目 次

序章 研究の目的と方法	河野和清	1
第一部 諸外国の自律的学校経営		
第1章 アメリカの自律的学校経営	浜田博文	15
第2章 イギリスの自律的学校経営	勝野正章	23
第3章 フランスの自律的学校経営	松原勝敏	31
第4章 ドイツの自律的学校経営	坂野慎二	39
第5章 ロシア連邦の自律的学校経営	高瀬 淳	47
第6章 ニュージーランドの自律的学校経営	福本みちよ	55
第7章 諸外国の自律的学校経営の特質	植田健男	65
第二部 わが国の自律的学校経営の実態		
第8章 学校管理規則と自律的学校経営	河野和清	73
第9章 教育課程と自律的学校経営	植田健男・藤原文雄	87
第10章 校長のリーダーシップと自律的学校経営	露口健司・佐古秀一	101
第11章 学校予算と自律的学校経営	河野和清・千々布敏弥	125
第12章 学校組織と自律的学校経営	林 孝・福本昌之	149
第13章 学校評議員制度と自律的学校経営	川島啓二・赤星晋作	175
第14章 教育情報公開制度と自律的学校経営	北神正行・雲尾 周	187
第15章 学校評価システムと自律的学校経営	高妻紳二郎・木岡一明	199
第16章 学校選択・通学区域の弾力化と自律的学校経営	伊藤 稔	211
第17章 人事管理と自律的学校経営	八尾坂修・元兼正浩	219
第18章 教職員配置と自律的学校経営	水本徳明	235
結章 わが国自律的学校経営の現状と課題	河野和清	243
資料1 第一次調査用紙(都道府県教育長用・市町村教育長用・小中学校長用)		281
資料2 第一次調査単純集計表(都道府県教育長調査・市町村教育長調査・小中学校長調査)		313
資料3 第二次調査用紙(市町村教育長用・小中学校長用)		405
資料4 第二次調査単純集計表(市町村教育長調査・小中学校長調査)		427
資料5 第二次調査用紙「自律的学校経営の課題に関する調査」(教師用・校長用)		487
資料6 第二次調査「自律的学校経営の課題に関する調査」単純集計表		501

## は し が き

本報告書は、平成12・13・14年度日本学術振興会科学研究費補助金「基盤研究(B)(1)」(課題番号12410076)を受けて行った「地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究」の最終報告書である。本研究は、日本教育経営学会の共同研究として企画されたものである。

わが国では、1980年代後半に入ると、社会の成熟化や財政事情の悪化及び経済成長の鈍化傾向を背景に、従来型の福祉国家観の見直しが求められ、いわば「小さな政府」の思想のもと、地方分権化や規制緩和や民営化を基本原理とする行政改革が提唱されるようになった。そこでは、国家主導で、標準的な教育サービスを行うよりも、地方分権化や規制緩和を促し、「競争と評価」の市場的メカニズムを働かせることにより、多様で、個性的な教育サービスをより効率的に提供することが消費者(保護者)の利益にかなうと考えられるようになった。

このような背景のもとで、とりわけ1990年代以降、地方分権化と規制緩和等を基本原理とする教育行政改革が強力に推進された。1998(平成10)年9月21日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」において、教育行政における国、都道府県、市町村の権限配分の見直し(地方分権化)や規制緩和が求められるとともに、これまで教育委員会が有していた権限の一部を学校に委譲し、学校はそれを自らの責任のもとに経営をおこなうという自律的学校経営へ向けての改革の方向性が明確に示された。

こうして2000(平成12)年1月には学校教育法施行規則一部改正等により、学校の自主性・自律性の確立に向けて、職員会議の見直しや学校評議員制度の導入などの法整備が行われるとともに、2002(平成14)年3月には小・中学校の設置基準の制定により、学校の自己点検・自己評価とその公開および情報提供の努力義務が明示され、アカウントビリティの履行が強く求められるようになった。これら一連の改革は、学校組織や学校経営のあり方のみならず、学校経営概念の再吟味をも促している。今世紀を展望した、新しい学校経営モデルの構築が求められるゆえんである。

本研究では、このような問題意識のもとに、諸外国の自律的学校経営改革の動向を検討するとともに、今般のわが国の改革で、①学校の自主性・自律性の確立のために、学校への権限の委譲が実質的にどの程度行われているのか、②学校が競争的環境下でいかに自主的・自律的に運営できるのか、それが可能となる条件(要件)とは何か、そして③自律的学校経営がどのように学校改善に繋がるのか、を実証的に明らかにしようとした。本研究の目的は必ずしも十分に達成されたわけではないが、事例研究(初年度)や、2度にわたる都道府県教委教育長、市町村教委教育長、および小中学校長を対象とした全国調査を通して、わが国の自律的学校経営に関する貴重な基礎データを収集できたと思う。

最後に、日本教育経営学会の関係各位、とりわけ多忙な中、困難な課題に精力的に取り組んでいただいた研究分担者及び研究協力者の先生方には衷心より御礼申し上げる次第です。またデータの収集・整理・処理等で大変お世話になった広島大学院生の三山緑さん、市田敏之君、酒井研作君、木村佳代さん、三宅敦士君にも記して謝意を表したい。

平成15年3月20日

研究代表者 河野和清

### 1. 研究組織

**研究代表者** 河野和清（広島大学大学院・教育学研究科・教授）

#### 研究分担者

赤星晋作（九州産業大学・国際文化学部・教授）

伊藤 稔（東京理科大学・理工学部・助教授）

植田健男（名古屋大学大学院・教育発達科学研究科・教授）

川島啓二（国立教育政策研究所・高等教育研究部・総括研究官）

北神正行（岡山大学・教育学部・教授）

高妻紳二郎（九州産業大学・教職課程・助教授）

佐古秀一（鳴門教育大学・学校教育学部・教授）

千々布敏弥（国立教育政策研究所・教育研究情報センター・主任研究官）

林 孝（広島大学大学院・教育学研究科・助教授）

水本徳明（筑波大学・教育学系・助教授）

元兼正浩（福岡教育大学・教育学部・助教授）

#### 研究協力者

勝野正章（お茶の水女子大学・文教育学部・助教授）

木岡一明（国立教育政策研究所・高等教育研究部・総括研究官）

雲尾 周（新潟大学・教育人間科学部・助教授）

坂野慎二（国立教育政策研究所・教育政策評価研究部・総括研究官）

露口健司（九州共立大学・経済学部・講師）

浜田博文（筑波大学・教育学系・助教授）

福本昌之（松山東雲女子大学・人文学部・助教授）

藤原文雄（静岡大学・教育学部附属教育実践センター・助教授）

松原勝敏（高松短期大学・幼児教育学科・助教授）

八尾坂 修（奈良教育大学・教育学部・教授）

高瀬 淳（藤女子大学・人間生活学部・講師）

福本みちよ（青山学院大学・非常勤講師）

#### 交付決定額（配分額）

（金額単位：千円）

	直接経費	間接経費	合計
平成12年度	4000	0	4000
平成13年度	3500	0	3500
平成14年度	3500	0	3500
総計	11000	0	11000

### 3. 研究発表

日本教育経営学会第41回大会（於、奈良教育大学、2001年6月）

日本教育経営学会第42回大会（於、岡山大学、2002年6月）

日本教育経営学会第43回大会（於、国立教育政策研究所、2003年6月発表予定）

## 序章 研究の目的と方法

## 序章 研究の目的と方法

### 第1節 本研究の設定の背景と目的

新しい世紀を迎えて、学校経営のあり方は大きな転換を迫られている。

臨時教育審議会答申(最終答申1987(昭和62)年)以降、学校がいじめや不登校や学級崩壊など深刻な教育問題の解決を要請される中で、「教育改革」が社会的にも政治的にも大きくクローズアップされてきた。橋本内閣も、行政、経済構造、金融、社会保障、そして財政とともに教育を大きな改革テーマの一つに掲げ、学校に権限と責任を持たせることを示唆した。学校経営に係わる改革は、規制緩和と地方分権の推進を基本原理とする90年代の行政改革によって推進され、1998(平成10)年9月21日には、中央教育審議会答申「今後の地方教育行政のあり方について」において、これまでの議論が集約され、学校の自主性・自律性の確立をめざした学校の裁量・権限の拡大という改革の方向性が明確に示された。学校の裁量・権限の拡大は、地方分権化の改革原理に則り、これまで教育委員会が有していた権限の一部を学校に委譲し、学校はそれを自らの権限として、また自らの責任のもとに経営を行うことを意味する。このため、今般の学校教育法施行規則(2000(平成12)年1月21日)の改正により、学校の自主性・自律性の確立に向けて、校長・教頭の資格及び職員会議の見直しや学校評議員制度の導入などの法整備が行われるとともに、情報公開や学校評価の促進、アカウンタビリティの重視、通学区域の弾力化(学校選択)などが求められている。

このような一連の教育改革の動向を受けて、学校の自主性・自律性の確立に向けての、学校経営の方向性と課題は、次の諸点にあると思われる。

第一に、教育委員会—学校—保護者・住民の権利・権限と責任の関係性を見直し、学校を保護者や住民に開かれたものにする必要がある。これは、学校的意思決定構造や学校運営組織等の組織の見直しを余儀なくする。今後特に留意すべき課題は、①学校の自主性・自律性の確立に向けて学校管理規則等の見直しにより、人事、財政、教育課程の面で学校への権限の委譲が実質的にどの程度保障されるか、また②教育委員会の学校に対する支援態勢をどう構築するか、である。

第二に、今般の教育課程改革により、とりわけ、「総合的な学習の時間」の創設により、特色ある学校づくりをめざした、各学校での教育課程の開発は、①全校あげての教職員の協働を必要とするため、学校としての意思形成のあり方に变革を迫るとともに、②教授学習組織も、従来より一層複合的で、柔軟な組織形態を求められ、さらには③特別非常勤講師、外部講師、ボランティアなどの学校外(地域社会、教育委員会、他の学校)の人的資源の活用をも促す。このことは、学校組織の再編や学校経営の見直しを一段と促す。特に「総合的な学習の時間」を中心とする教育課程の開発は、特色ある学校づくりを推進するための大きな原動力となるとともに、今後、教育課程経営が、特色ある学校づくりに向けて学校経営の中核となって展開されることが期待される。

第三に、地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開していくためには、「開かれた学校づくり」を一層推進していく必要がある。そのためには、保護者や地域住民等の要望や意向を把握・反映し、その協力を得るとともに、学校運営等の情報について公開し、学校としての説明責任を十分に果たしていく必要がある。このような観点から、今般、学校法施行規則の一部改正(2000年)により、学校評議員制度が導入されるとともに、小、中学校設置基準(2002年)の制定によって、学校の自己評価とその公表及び学校の情報公開の努力義務が設けられたところである。開かれた意思形成の場が保障されることによって、保護者や地域住民の協力や連携が促進されるとともに、学校の教育活動の正当性がますます高まることが期待される。

第四に、学校の自律性の拡大は、学校の責任を増大させることになり、その結果、学校

の責任を明らかにするための情報公開や、その責任の履行の状態をチェックする学校評価（とりわけ外部評価）が強く求められることになる。学校の自律性が学校の改善にどのように寄与するのかの観点から、学校の情報公開や評価のあり方を吟味する必要がある。

第五に、今般の教育改革の一つの柱である通学区域の弾力化は、親が学校を選ぶという、その本来の要求をある程度満たそうとするものであるとともに、学校を競争的環境下において学校の活性化を促すことを狙ったものである。この学校選択の機会の拡大を促すことが、学校の自律性や地域の特性に応じた特色ある学校づくりにどう影響を与えるのかの検討が今一度必要である。

第六に、学校に自律性や権限が付与されれば、それだけ学校管理者としての校長の責任が重くなり、自律的学校経営におけるリーダーシップのあり方が問われてくる。特に、校長は、今、学校がどうあって、学校に何が求められているのか、そしてどんな目標が設定されるべきか、学校の教育ビジョンを明確に教職員や保護者や地域住民に説明し、常に学校の将来を創造していく必要がある。経営とは、ある意味で、自らが価値あると認めるものを世に問い、それを、組織を介して実現していく行為であり、その行為の結果に対する責任は常に問われることになる。今日、説明責任や情報公開や学校評価が強く求められる理由はここにある。

第七に、以上に述べた、学校の自主性や自律性を確保する一連の教育改革の波は、学校組織や学校経営のあり方のみならず、学校経営の概念の再吟味をも促すことになる。まさに、学校経営の構造、機能、意味をとらえ直し、その概念の再定位すべき状況が生起しているといつてよい。21世紀を展望した、新しい学校経営モデル、すなわち競争的環境下における自律的学校経営をどう構築するかが問われている。

本研究は、このような問題意識の下に、①今般の一連の改革で、学校の自主性・自律性の確立のために、学校への権限の委譲が実質的にどの程度保障されようとしているのか、②学校が競争的環境下でいかに自主的・自律的に運営できるのか、それが可能となる条件（要件）とは何か、そして③自律的学校経営が特色ある学校づくりや学校改善にどのように繋がっていくのか、そのプロセス（道筋）やメカニズムを明らかにする手がかりを得ようとするものである。これらの検討を通して、21世紀を展望した、新しい学校経営モデルを探る。

なお、本研究は、日本教育経営学会がこれまで学会として推進してきた各種共同研究の成果の上に立って企画されたものである。1997・1998・1999年度文部省科学研究費補助金（基盤研究B）の交付を受けて、「変化する社会における学校組織と教職員の職務実態のあり方に関する総合的研究」（研究代表者—京都教育大学教授・堀内孜）を実施し、学校環境の変化によって学校組織や教職員の勤務の実態がどうなっているかを初めて全国的な規模の調査で把握し、社会の変化に対応する学校組織と教職員勤務のあり方を検討する上で貴重なデータを収集した。また、本学会は、同時に、1998年度大会では、「学校組織、教職員勤務の実態認識と問題点」と「教育経営研究におけるエスノグラフィーの可能性と今後の課題」を、1999年度大会では「学級崩壊と学校経営」と「教育経営学における組織文化研究の到達点と今後の課題」を、そして2000年度大会では「教育経営学の到達点と今後の課題」を、それぞれ、課題研究のテーマに設定し、社会環境が激変する中で、今日ますます深刻化している「いじめ」や「学級崩壊」などの教育問題に教育経営学がどう対応すべきかを、理論的にまた実践的に検討してきた。本学会は、これまでの研究成果や討議の内容を踏まえ、地方分権化と規制緩和を原理とする教育改革が進行する中で、社会の変化と深刻化する「いじめ」などの教育問題に学校がどう対応すべきかを探るため、21世紀を展望した、「学校組織と経営のあり方」を根本的に問い直し、新しい学校経営モデルの提示を試みる必要があるとの認識に達した。

本研究(研究課題「地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究」基盤研究(B)(1)課題番号 12410076、研究代表者・広島大学大学院教授・河野和清)は、このよ

うな認識の下に企画されたものである。日本教育経営学会の理事会、総会の議を経て、前研究推進委員会委員全員を研究分担者として、科学研究費の交付申請をおこない、2000年度から向こう3年間助成を得られることとなった。その後、さらに14人の研究協力者が加わり、下記の総勢24人の研究組織をもって研究に着手した(\*印は平成14年度から研究に参加)。

赤星晋作(九州産業大学)	伊藤 稔(東京理科大学)	植田健男(名古屋大学大学院)
勝野正章(お茶の水女子大学)	川島啓二(国立教育政策研究所)	木岡一明(国立教育政策研究所)
北神正行(岡山大学)	雲尾 周(新潟大学)	高妻紳二郎(九州産業大学)
河野和清(広島大学大学院)	坂野慎二(国立教育政策研究所)	佐古秀一(鳴門教育大学)
千々布敏弥(国立教育政策研究所)	露口健司(九州共立大学)	浜田博文(筑波大学)
林 孝(広島大学大学院)	福本昌之(松山東雲女子大学)	藤原文雄(静岡大学)
松原勝敏(高松短期大学)	水本徳明(筑波大学)	元兼正浩(福岡教育大学)
八尾坂 修(奈良教育大学)	*高瀬 淳(藤女子大学)	*福本みちよ(青山学院大学非常勤講師)
		幹事 三山 緑(広島大学研究生)
		市田敏之(広島大学大学院生)

## 第2節 3年間の研究計画—研究の目的と方法—

本研究は、上述の研究目的を達成するために、初年度は、まず、自律的学校経営が求められるようになった背景や自律的学校経営とは何かについて、諸外国(イギリス、アメリカ、ドイツ、フランス、ロシア、ニュージーランド)の自律的学校経営の動向とその特質を歴史的・理論的に検討し、わが国の自律的学校経営をどう捉えるべきかについての理解を深めようとした。その一方で、最近の教育改革の動きを受けて、わが国の自律的学校経営がどのように展開されようとしているのか、その実態や課題を事例研究により検討した。この事例研究は、後述するように10の研究領域に分けて行った。なお、諸外国の自律的学校経営の動向についての研究は、3年間を通して深めていくことにした。この初年度の研究成果は、中間報告書『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(平成12年度科学研究費補助金(B)(1)研究成果報告書、研究代表者、河野和清、2001年3月)にまとめるとともに、日本教育経営学会第41回大会(奈良教育大学)においても報告した。

2年度は、初年度の理論研究や事例研究の成果を踏まえ、今般の教育改革の動きの中で、自律的学校経営が全国的にどのように展開されようとしているのか、その実態や影響や課題について、質問紙調査「自律的学校経営に関する全国調査」(第一次調査)を実施することにより明らかにしようとした。この全国調査では、前年度の事例研究で設定した10の研究領域の枠組にそって設計されたが、本年度は、このうち、学校の自主性・自律性の確保に直接に関係すると思われる教育課程、校長のリーダーシップ、学校予算、人事管理、そして教職員配置の研究領域を中心に調査を実施した。また、全国700市町村の教育委員会の学校管理規則を分析し、学校の自主性・自律性の確保がどのように図られようとしているかをも探った。この研究成果は、中間報告書『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(平成13年度科学研究費補助金(B)(1)研究成果報告書、研究代表者、河野和清、2002年3月)にまとめるとともに、日本教育経営学会第42回大会(岡山大学)においても報告した。

3(最終)年度は、10研究領域のうち残りの4領域(学校組織、学校評議員制度、教育情報公開、学校評価システム)を中心に質問紙調査「自律的学校経営に関する全国調査」(二次調査)を実施するとともに、補充調査として、校長のリーダーシップを分析するための質問紙調査「自律的学校経営の課題に関する調査」を実施した。本年度は、初年度の歴史的・理論的研究や事例研究及び昨年度の調査研究を踏まえ、最終報告書『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(平成14年度科学研究費補助金(B)(1)研究成



果報告書、研究代表者、河野和清、2003年3月)にまとめるとともに、日本教育経営学会第43回大会(国立教育政策研究所)において報告する次第である。

## 1. 12年度の研究計画

初年度は、自律的学校経営に関して、①諸外国の理論的・歴史的研究と②わが国の事例研究を実施した。

(1)諸外国の自律的学校経営の動向とその特質を理論的・歴史的に検討するため、以下のような研究分担を行った(\*印は、平成14年度から研究に参加)。

- ①アメリカにおける自律的学校経営(浜田博文)
- ②イギリスにおける自律的学校経営(勝野正章)
- ③フランスにおける自律的学校経営(松原勝敏)
- ④ドイツにおける自律的学校経営(坂野慎二)
- ⑤ロシアにおける自律的学校経営(\*高瀬 淳)
- ⑥ニュージーランドにおける自律的学校経営(\*福本みちよ)

(2)本年度の事例研究は、自律的学校経営がどのように実施されているか、その実態と課題を下記の要領で明らかにした。

【調査対象】小学校、中学校及び教育委員会(後述の各研究班が、原則として、1つ以上の小学校、1つ以上の中学校、そして教育委員会を選定)

【調査期間】2000(平成12)年10月~12月

【調査手続】この事例研究は、「1. 本研究の設定の背景と目的」の欄で述べた、「自律的学校経営の直面する課題と方向性」を踏まえ、以下のような10の研究領域を選び、それぞれ研究分担者を決めた。

- ①教育課程研究班(植田健男・藤原文雄)
- ②校長リーダーシップ研究班(佐古秀一・露口健司)
- ③学校予算研究班(河野和清・千々布敏弥)
- ④学校組織研究班(林孝・福本昌之)
- ⑤学校評議員制度研究班(川島啓二・赤星晋作)
- ⑥教育情報公開制度研究班(北神正行・雲尾 周)
- ⑦学校評価システム(高妻紳二郎・木岡一明)
- ⑧学校選択・通学区域の弾力化研究班(伊藤稔・坂野慎二)
- ⑨人事管理研究班(元兼正浩・八尾坂修)
- ⑩教職員配置研究班(水本徳明)

この10の研究班は、それぞれの研究領域において先進的な試みをしている小学校、中学校を事例研究対象校として選び、聞き取り調査と資料の収集を行った。また必要に応じて所管する教育委員会に対しても、聞き取り調査と資料の収集を行った。聞き取り調査の対象者は、学校にあっては、基本的には校長であるが、場合によっては教頭など他の教職員も含まれる。教育委員会の場合には、教育長その他部局の責任者である。本事例研究は、次年度の全国調査に向けての基礎研究としての性格を有しており、全国調査のための分析枠組(仮説等)を探ることを意図していた。

## 2. 13年度の調査研究

### 1) 調査手続

本年度は、既に述べたように、自律的学校経営が全国的にどのように行われようとしているか、その実態と課題を明らかにするために、①学校管理規則、②教育課程、③校長職、④学校予算、⑤学校選択・通学区域の弾力化、⑥人事考課・管理、そして⑦教職員配置に関連する質問項目から成る「自律的学校経営に関する全国調査」を作成し、都道府県教育長、市町村教育長、そして小中学校長宛てに、郵送法で、調査を実施した。したがって、

「自律的学校経営に関する全国調査」(第一次調査)は、都道府県教育長用(23 質問項目)、市町村教育長用(36 質問項目)、そして小中学校長用(39 質問項目)の3種類から構成される。都道府県教育長調査は、47 都道府県教育長の悉皆調査となり、市町村教育長調査は、文部科学省監修『全国教育委員会一覧』(文教協会、13 年度版)を活用し、約 3420 名の教育長の中から、調査対象 700 名の教育長が無作為で抽出された(学校組合は除く)。また小中学校長調査は、『全国学校総覧』(原書房、2001 年)を活用し、小学校については約 23080 校の中から、中学校については約 10090 校の中から、それぞれ 2730 校(抽出率 11.8%)、1270 校(抽出率 12.5%)が無作為で抽出された(分校、私立学校を除く)。なお、小中学校調査では校種を尋ねており、校種の割合は、小学校 1106 校(%)、中学校 556 校(%)、小学校・中学校の併置校 26 校(%)であり(無回答者 2 人を除く)、併置校は、本調査の分析対象から外している。

2) 調査期間 2001 年 10 月中旬～11 月下旬

3) 調査対象～調査機関と教育長・校長の基本的属性

(1) 「自律的学校経営に関する全国調査」(都道府県教育長調査)

調査対象は、全国都道府県教育委員会の教育長 47 人であり、有効回答者数は 47 人である(有効回収率 100%)。回答者の性別は、男性 46 人(100%)、女性 0 人(0%)である(無回答者 1 人除く)。年齢別の割合は、45 歳未満 1 人(2.2%)、45 歳以上～50 歳未満 1 人(2.2%)、50 歳以上～55 歳未満 1 人(2.2%)、55 歳以上～60 歳未満 25 人(55.6%)、そして 60 歳以上 17 人(37.8%)である(無回答者 2 人を除く)。都道府県教育長の平均年齢は、58.3 歳である(最少年齢 42 歳、最高年齢 64 歳)。また、勤務年数別割合は、1 年未満 16 人(34.8%)、1 年以上～2 年未満 11 人(23.9%)、2 年以上～4 年未満 15 人(32.6%)、4 年以上～6 年未満 3 人(6.4%)、そして 6 年以上 1 人(2.2%)である(無回答者 1 人除く)。勤務年数 2 年未満の都道府県教育長は、約 6 割近くを占めており、都道府県教育長の勤務年数は、かなり短い。

(2) 「自律的学校経営に関する全国調査」(市町村教育長調査)

調査対象は、全国市町村教育委員会の教育長 700 人であり、有効回答者数は 394 人で、有効回収率は、56.3%である。回答者の性別は、男性 387 人(99%)、女性 4 人(1%)である(無回答者 3 名を除く)。年齢別の割合は、50 歳未満 6 人(1.5%)、50 歳以上～56 歳未満 25 人(6.4%)、56 歳以上～62 歳未満 100 人(25.6%)、62 歳以上～68 歳 182 人(46.7%)、そして 68 歳以上 77 人(19.8%)である。市町村教育長の平均年齢は、63.3 歳である(最大値 76、最小値 47)。勤務年数別の割合は、1 年未満 62 人(15.8%)、1 年以上～2 年未満 84 人(21.4%)、2 年以上～4 年未満 110 人(28.1%)、4 年以上～6 年未満 64 人(16.3%)、6 年以上～8 年未満 34 人(8.7%)、8 年以上～10 年未満 16 人(4.1%)、10 年以上～12 年未満 11 人(2.8%)、そして 12 年以上 11 人(2.8%)である(無回答者 2 人を除く)。

市町村人口規模別による教育委員会数は、図 1 に示されるように、50 万人以上 5 団体

(1.3%)、30 万人以上～50 万人未満 10 団体(2.5%)、10 万人以上～30 万人未満 17 団体(4.3%)、5 万人以上～10 万人未満 29 団体(7.4%)、3 万人以上～5 万人未満 30 団体(7.6%)、1.5 万人以上～3 万人未満

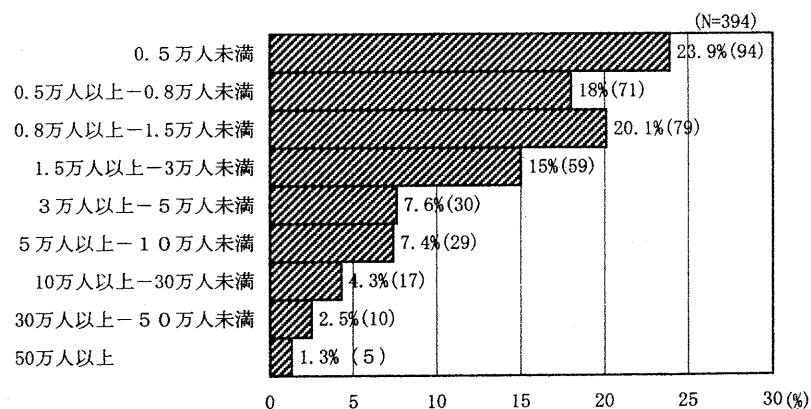


図 1 人口規模別教育委員会数

59 団体 (15%)、0.8 万人以上—1.5 万人未満 79 団体 (20.1%)、0.5 万人以上—0.8 万人未満 71 団体 (18%)、そして 0.5 万人未満 94 団体 (23.9%) である。

また、市町村教育委員会の所管する小、中、高校の数は、小学校については、1～2 校 114 団体 (29.1%)、3～4 校 119 団体 (30.4%)、5～6 校 45 団体 (11.5%)、7～8 校 33 団体 (8.4%)、9～10 校 21 団体 (5.4%)、11～12 校 16 団体 (4.1%)、13～14 校 5 団体 (1.3%)、そして 15 校以上 39 団体 (9.8%) であり(無回答 2 人を除く)、中学校については、0 校 219 団体 (56.0%)、2 校 56 団体 (14.3%)、3 校 32 団体 (8.2%)、4 校 16 団体 (4.1%)、5 校 14 団体 (3.6%)、6 校 12 団体 (3.1%)、7 校 6 団体 (1.5%)、8 校以上 36 団体 (9.2%) であり、そして高校については、0 校 106 団体 (76.8%)、1 校 25 団体 (18.1%)、2 校 2 団体 (1.4%)、3 校 2 団体 (1.4%)、そして 4 校以上 3 団体 (2.2%) である(無回答 256 人)。市町村教育委員会が所管する小学校数は平均 7.5 校、同中学校数は平均 3.4 校、そして同高等学校数は平均 0.39 校である。市町村教育委員会の属する地方自治体は、人口規模的には小規模のところが多く、約 4 割の教育委員会が人口 8 千人未満の小規模の自治体にある。そこでは、表 1 に示されるように、平均 3.2 校程度の小学校と平均 1.2 校程度の中学校を所管している。

全体的に見れば、約 6 割の教育委員会が 1～4 校の小学校を、また約 7 割の教育委員会が 1～2 校の中学校を所管している。

なお、教育委員会の属する自治体(市町村)の種類は、1. 政令指定都市 2 団体 (0.5%)、2 特別区 3 団体 (0.8%)、3. 左記 (1.2) 以外 384 団体 (98.7%) である(無回答者 5 人を除く)。

表 1 人口規模別市町村教育委員会所管学校数

人口規模	教委所管小学校数	教委数	教委所管中学校数	教委数
50 万人以上	84.2	5	38.8	5
30 万人以上—50 万人未満	46.9	10	21.8	10
10 万人以上—30 万人未満	21.6	17	11.1	17
5 万人以上—10 万人未満	11.1	29	4.8	29
3 万人以上—5 万人未満	9.4	30	4.3	30
1.5 万人以上—3 万人未満	5.8	59	2.4	59
0.8 万人以上—1.5 万人未満	3.7	78	1.5	79
0.5 万人以上—0.8 万人未満	3.2	70	1.2	69
0.5 万人未満	2.3	87	1.3	86
平均	7.5	385	3.4	384

### (3) 「自律的学校経営に関する全国調査」(小中学校長調査)

#### ① 小学校長調査

##### 【校長特性】

調査対象は、全国公立小学校長 2730 人であり、有効回答者数は 1106 人で、有効回収率は、40.51% である。校長の性別の割合は、男性 945 人 (86.1%)、女性 152 人 (13.9%) である(無回答者 9 人を除く)。年齢別の割合は、48 歳未満 4 人 (0.4%)、48—49 歳 19 人 (1.7%)、50—51 歳 63 人 (5.8%)、52—53 歳 198 人 (18.1%)、54—55 歳 199 人 (18.2%)、56—57 歳 282 人 (25.8%)、58—59 歳 263 人 (24%)、そして 60 歳以上 66 人 (6%) であり(無回答者 12 人を除く)、平均年齢は、55.6 歳である(最小値 47、最大値 60)。

校長の「本校での在職年数別」の割合は、1 年未満 2 人 (0.2%)、1 年以上—3 年未満 728 人 (66.5%)、3 年以上—5 年未満 312 人 (28.5%)、5 年以上—7 年未満 38 人 (3.5%)、そして 7 年以上 14 人 (1.3%) である(無回答者 12 人を除く)。平均在職年数は 2.3 年である。「校長としての通算年数」別の割合は、1 年未満 7 人 (0.7%)、1 年以上—3 年未満 254 人 (24.9%)、3 年以上—5 年未満 270 人 (26.5%)、5 年以上—7 年未満 294 人 (28.8%)、そして 7 年以上 195 人 (19.1%) である(無回答者 86 人を除く)。校長としての平均通算年数は 4.7 年である。校長の「教員・管理職の通算経験年数」別の割合は、1—5 年目 13 人 (1.3%)、6—

10年目 94人 (9.4%)、11-15年目 49人 (4.9%)、16-20年目 7人 (0.7%)、21-25年目 33人 (3.3%)、26-30年目 198人 (19.7%)、31-35年目 416人 (41.4%)、36年目以上 195人 (19.4%)である(無回答者 101人を除く)。校長の教員・管理職としての平均通算経験年数は 28.9年である。

【学校特性】

人口規模別に見た学校数は、図2に示されるように、30万人以上 201校 (18.2%)、10万人以上-30万人未満 158校 (14.3%)、5万人以上-10万人未満 133校 (12%)、3万人以

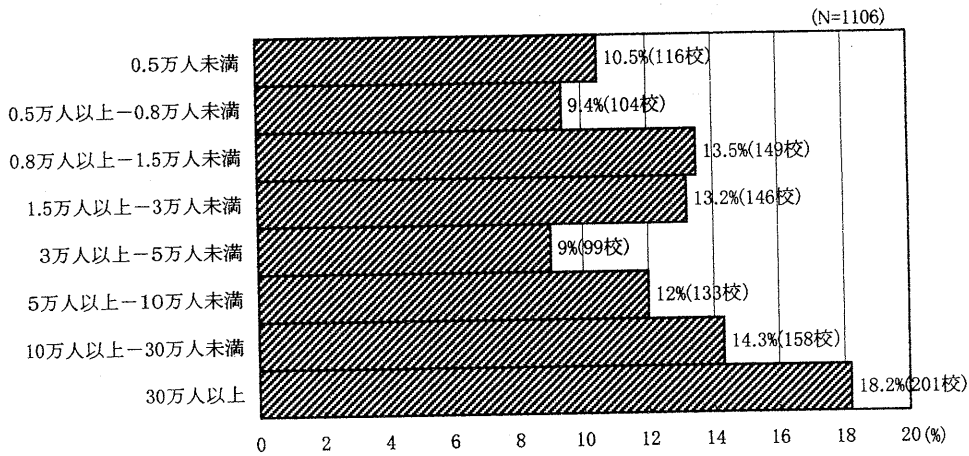


図2 人口規模別小学校数

上-5万人未満 99校 (9%)、1.5万人以上-3万人未満 146校 (13.2%)、0.8万人以上-1.5万人未満 149校 (13.5%)、0.5万人以上-0.8万人未満 104校 (9.4%)、そして0.5万人未満 116人 (10.5%)である。また、自治体の種類別みた学校数は、政令指定都市 101校 (9.4%)、特別区 37校 (3.4%)、左記 (1. 2) 以外の自治体 941 (87.2%) である(無回答者 27団体を除く)。

「学校の全児童数」別に見た学校数は、児童数 100人未満 323校 (29.5%)、100人以上-200人未満 176校 (16.1%)、200人以上-300人未満 138校 (12.6%)、300人以上-400人未満 127校 (11.6%)、400人以上-500人未満 94校 (8.6%)、500人以上-600人未満 84校 (7.7%)、600人以上-700人未満 74校 (6.8%)、700人以上-800人未満 35校 (3.2%)、800人以上-900人未満 26校 (2.4%)、900人以上-1000人未満 9校 (0.8%)、1000人以上-1100人未満 5校 (0.4%)、1100人以上-1200人未満 2校 (0.2%)、そして1200人以上 2校 (0.2%) である(無回答 11校を除く)。なお、平均児童数は 292人である。

「全学級数」

別に見た学校数は、図3に示されるように、3学級以下 89校 (8.1%)、4学級以上-11学級 508校 (46.3%)、12学級-17学級 277校 (25.3%)、18

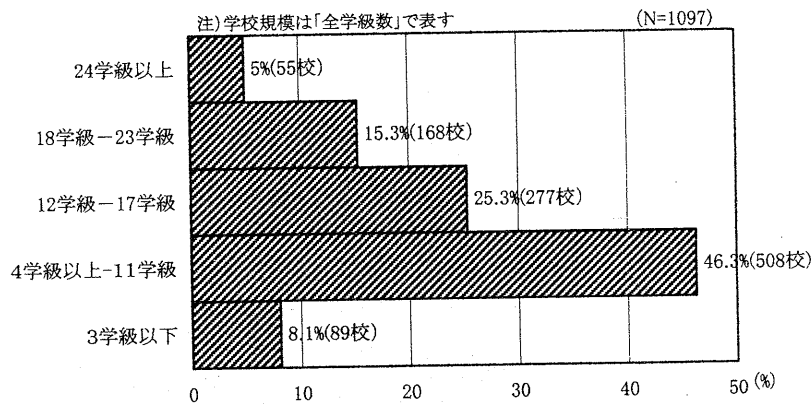


図3 学校規模別小学校数

168校 (15.3%)、24学級以上 55校 (5%) である(無回答 9校を除く)。平均学級数は、

11.2 学級である。「普通学級数」別にみた学校数は、3 学級以下 106 校 (10%)、4 学級以上—11 学級 509 校 (48.2%)、12 学級—17 学級 257 校 (24.3%)、18 学級—23 学級 144 校 (13.6%)、24 学級以上 41 校 (3.9%) である(無回答 49 校を除く)。平均普通学級数は、10.4 学級である。

教職員数別にみた学校数は、5 人未満 5 校 (0.5%)、5—9 人 120 校 (11%)、10—14 人 313 校 (28.7%)、15—19 人 145 校 (13.3%)、20—24 人 157 校 (14.4%)、25—29 人 122 校 (11.2%)、30—34 人 109 校 (10%)、35—39 人 71 校 (6.5%)、そして 40 人以上 48 校 (4.4%) である(無回答 16 校を除く)。平均教職員数は、20.3 人である。教員数(校長を含む) 別に見た学校数は、5 人未満 16 校 (1.5%)、5—9 人 216 校 (19.9%)、10—14 人 303 校 (28%)、15—19 人 189 校 (17.4%)、20—24 人 144 校 (13.3%)、25—29 人 129 校 (11.9%)、30—34 人 56 校 (5.2%)、35—39 人 22 校 (2%)、そして 40 人以上 9 校 (0.8%) である(無回答 22 校を除く)。平均教員数は、16.5 人である。

## ② 中学校長調査

### 【校長特性】

調査対象は、全国公立中学校長 1270 人であり、有効回答者数は 556 人で、有効回収率は、43.8%である。校長の性別の割合は、男性 527 人 (95.5%)、女性 25 人 (0.5%) である(無回答者 4 人を除く)。年齢別の割合は、47 歳以下 2 人(0.4%)、48—49 歳 14 人(2.5%)、50—51 歳 37 人 (6.7%)、52—53 歳 66 人 (12%)、54—55 歳 98 人(17.8%)、56—57 歳 144 人(26.1%)、58—59 歳 157 人 (28.5%)、そして 60 歳以上 33 人 (6%) である(無回答者 5 人を除く)。中学校長の平均年齢は、55.8 歳である(最小値 47、最大値 60)。

校長の「本校での在職年数」別の割合は、1 年未満 1 人 (0.2%)、1 年以上—3 年未満 366 人(66.7%)、3 年以上—5 年未満 160 人 (29.1%)、5 年以上—7 年未満 19 人 (3.5%)、そして 7 年以上 3 人(0.5%)である(無回答者 7 人)。本校での平均在職年数は、2.2 年である。「校長としての通算年数」別の割合は、1 年未満 1 人(0.2%)、1 年以上—3 年未満 119 人(22.7%)、3 年以上—5 年未満 150 人 (28.6%)、5 年以上—7 年未満 139 人 (26.5%)、そして 7 年以上 115 人(22%)である(無回答者 32 人を除く)。校長としての平均在職年数は 4.6 年である。校長の「教員・管理職の通算経験年数」別の割合は、1—5 年目 12 人 (2.4%)、6—10 年目 48 人 (9.4%)、11—15 年目 22 人 (4.3%)、16—20 年目 1 人 (0.2%)、21—25 年目 10 人 (2%)、26—30 年目 84 人 (16.5%)、31—35 年目 217 人 (42.6%)、36 年目以上 115 人(22.6%)である(無回答者 47 人を除く)。校長の教員・管理職としての平均通算経験年数は、29.2 年である。

### 【学校特性】

自治体の人口規模別の中学校数は、図 4 に示されるように、30 万人以上 106 校 (19.1%)、10 万人以上—30 万人未満 90 校 (16.2%)、5 万人以上—10 万人未満 68 校(12.2%)、3 万人

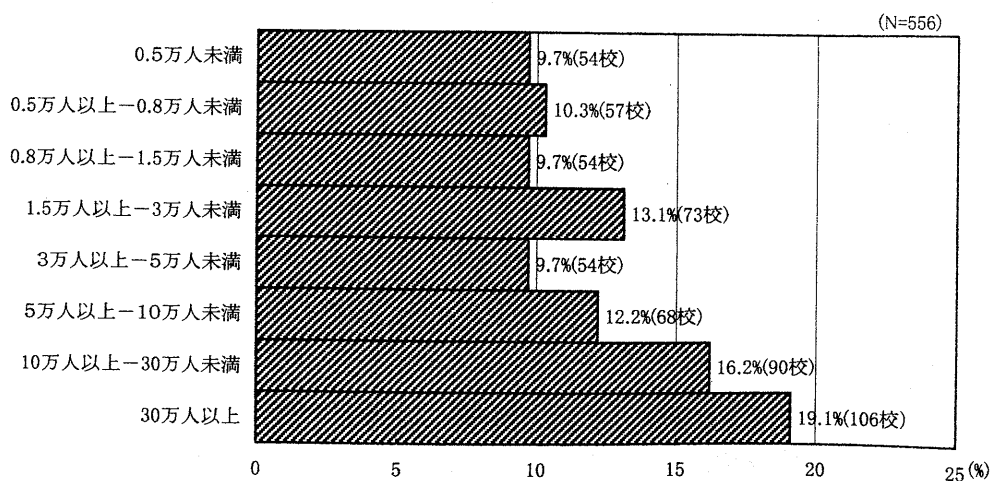


図4 人口規模別中学校数

以上—5万人未満 54校 (9.7%)、1.5万人以上—3万人未満 73校 (13.1%)、0.8万人以上—1.5万人未満 54校 (9.7%)、0.5万人以上—0.8万人未満 57校 (10.3%)、そして0.5万人未満 54校 (9.7%)である。また、自治体の種類別の中学校数は、政令指定都市 45校 (8.2%)、特別区 18校 (3.3%)、左記 (1. 2) 以外の自治体 486 (88.5%) である(無回答者 7人を除く)。

全生徒数別にみた学校数は、100人未満 88校 (16%)、100人以上—200人未満 74校 (13.5%)、200人以上—300人未満 80校 (14.6%)、300人以上—400人未満 85校 (15.5%)、400人以上—500人未満 75校 (13.7%)、500人以上—600人未満 57校 (10.4%)、600人以上—700人未満 31校 (5.7%)、700人以上—800人未満 28校 (5.1%)、800人以上—900人未満 15校 (2.7%)、900人以上—1000人未満 8校 (1.5%)、1000人以上—1100人未満 6校 (1.1%)、1100人以上—1200人未満 0校 (0%)、そして1200人以上 1校 (0.2%) である(無回答 8校を除く)。中学校平均生徒数は 361人である。

「全学級数」別にみた学校数は、図5に示されるように、3学級以下 76校 (13.8%)、4学級以上—11学級 237校 (43%)、12学級—17学級未満 147校 (26.7%)、18学級—23学級未満 68校

(12.3%)、24学級以上 23校 (4.2%) である(無回答 5校を除く)。

平均全学級数は 11.3学級である。「普通学級数」別にみた学校数は、3学級以下 98校 (18.1%)、4学級以上—11学級 236校

(43.5%)、12学級—17学級未満 136校 (25.1%)、18学級—23学級未満 57校 (10.5%)、24学級以上 15校 (2.8%) である(無回答 14校を除く)。

平均普通学級数は 10.3学級である。

教職員数別の学校数は、4人以下 0校 (0%)、5—9人 4校 (0.7%)、10—14人 93校 (17.1%)、15—19人 71校 (13%)、20—24人 89校 (16.3%)、25—29人 79校 (14.5%)、30—34人 70校 (12.9%)、35—39人 52校 (9.5%)、そして40人以上 87校 (16%) である(無回答 11校を除く)。平均教職員数は 30.0人である。教員数 (校長を含む) 別の学校数は、4人以下 3校 (0.6%)、5—9人 31校 (5.8%)、10—14人 109校 (20.2%)、15—19人 83校 (15.2%)、20—24人 115校 (21.3%)、25—29人 70校 (13%)、30—34人 56校 (10.4%)、35—39人 34校 (6.3%)、そして40人以上 39校 (7.2%) である(無回答 16校を除く)。平均教員数は 22.6人である。

### 3. 14年度の調査研究

#### (一)「自律的学校経営に関する全国調査」

##### 1) 調査手続

14年度は、昨年度と同様に、自律的学校経営が全国的にどのように行われようとしているか、その実態と課題を明らかにするために、①学校組織、②学校評議員制度、③教育情報公開、そして④学校評価システムに関連する質問項目から成る「自律的学校経営に関する全国調査」(第二次調査)を作成し、市町村教育長 (31質問項目) 宛と小中学校長 (35質問項目) 宛てに、郵送法で、調査を実施した。市町村教育長調査では、文部科学省監修『全

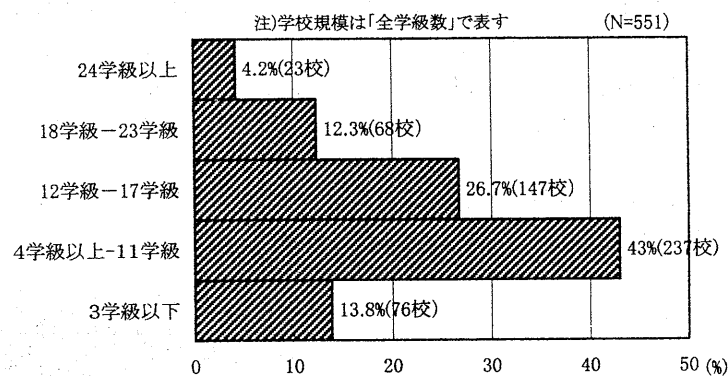


図5 学校規模別中学校数

国教育委員会一覧』(文教協会、14年度版)を活用し、約3420名の教育長の中から、調査対象700名の教育長が無作為で抽出された(学校組合は除く)。また小中学校長調査では、『全国学校総覧』(原書房、2002年)を活用し、小学校については約23080校の中から、中学校については約10090校の中から、それぞれ2730校(抽出率11.8%)、1270校(抽出率12.5%)が無作為で抽出された(分校、私立学校を除く)。小中学校長調査で回答があったのは総計1638校で、その校種の割合は、小学校1054校(64.3%)、中学校555校(33.9%)、そして小学校・中学校の併置校29校(1.8%)であった。ただし、本調査では、併置校を分析の対象から外している。

2) 調査期間 2002年9月下旬～10月下旬

3) 調査対象～調査機関と教育長・校長の基本的属性

(1)「自律的学校経営に関する全国調査」(市町村教育長調査)

調査対象は、全国市町村教育委員会の教育長700人であり、有効回答者数は411人で、有効回収率は、58.7%である。回答者の性別は、男性396人(98%)、女性8人(2%)である(無回答者7名を除く)。年齢別の割合は、50歳未満2人(0.5%)、50歳以上～56歳未満28人(7.0%)、56歳以上～62歳未満105人(26.3%)、62歳以上～68歳174人(43.6%)そして68歳以上90人(22.6%)である(無回答者12名を除く)。市町村教育長の平均年齢は、63.4歳である(最大値80、最小値38)。勤務年数別の割合は、1年未満54人(13.4%)、1年以上～2年未満71人(17.6%)、2年以上～4年未満119人(29.5%)、4年以上～6年未満68人(16.9%)、6年以上～8年未満60人(14.9%)、8年以上～10年未満19人(4.7%)、10年以上～12年未満10人(2.5%)、そして12年以上2人(0.5%)である(無回答者8名を除く)。

市町村人口規模別による教育委員会数は、図6に示されるように、50万人以上8団体

(2%)、30万人

以上～50万人未

満9団体

(2.2%)、10万人

以上～30万人未

満23団体

(5.7%)、5万人

以上～10万人未

満43団体

(10.6%)、3万人

以上～5万人未

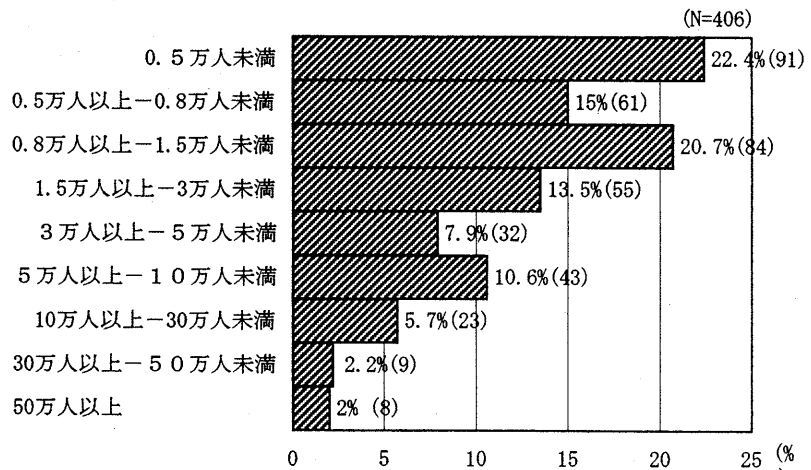


図6 人口規模別教育委員会数

万人以上～1.5万人未満84団体(20.7%)、0.5万人以上～0.8万人未満61団体(15%)、そして0.5万人未満91団体(22.4%)である(無回答5団体を除く)。

また、市町村教育委員会の所管する小、中、高校の数は、小学校については、1～2校115団体(28.4%)、3～4校101団体(24.9%)、5～6校51団体(12.6%)、7～8校34団体(8.4%)、9～10校25団体(6.2%)、11～12校20団体(4.9%)、13～14校10団体(2.5%)、そして15校以上49団体(10.3%)であり(無回答6名を除く)、中学校については、1校198団体(49.1%)、2校60団体(14.9%)、3校36団体(8.9%)、4校28団体(6.9%)、5校21団体(5.2%)、6校11団体(2.7%)、7校7団体(1.7%)、8校以上42団体(10.4%)であり、そして高校については、0校176団体(79.6%)、1校34団体(15.4%)、

2校5団体(2.3%)、3校3団体(1.4%)、そして4校以上3団体(1.4%)である(無回答190人)。市町村教育委員会が所管する小学校数は平均8.5校、同中学校数は平均3.9校、そして同高等学校数は平均0.3校である。市町村教育委員会の属する地方自治体は、人口規模的には小規模のところが多く、4割近くの教育委員会が人口8千人未満の小規模の自治体にある。そこでは、表2に示されるように、平均3.3校程度の小学校と平均1.3校程度の中学校を所管している。全体的に見れば、約6割の教育委員会が1～4校の小学校を、また約7割の教育委員会が1～2校の中学校を所管している。

表2 人口規模別市町村教育委員会所管学校数

人口規模	教委所管小学校数	教委数	教委所管中学校数	教委数
50万人以上	76.9	8	37.9	8
30万人以上-50万人未満	46.0	9	21.2	9
10万人以上-30万人未満	24.0	23	11.5	23
5万人以上-10万人未満	12.1	43	5.2	43
3万人以上-5万人未満	9.1	32	4.1	32
1.5万人以上-3万人未満	5.8	55	2.0	55
0.8万人以上-1.5万人未満	4.0	84	1.7	84
0.5万人以上-0.8万人未満	3.3	61	1.3	61
0.5万人未満	2.0	90	1.2	89
平均	8.5	405	3.9	404

なお、教育委員会の属する自治体(市町村)の種類は、1. 指定都市3団体(0.7%)、2. 特別区2団体(0.5%)、3. 左記(1. 2)以外401団体(98.8%)である(無回答者5人を除く)。

## (2)「自律的学校経営に関する全国調査」(小中学校長調査)

### ① 小学校長調査

#### 【校長特性】

調査対象は、全国公立小学校長2730人であり、有効回答者数は1054人で、有効回収率は38.6%である。校長の性別の割合は、男性872人(83.6%)、女性171人(16.4%)である(無回答者11人を除く)。年齢別の割合は、48歳未満5人(0.5%)、48-49歳15人(1.4%)、50-51歳67人(6.4%)、52-53歳156人(15%)、54-55歳245人(23.5%)、56-57歳227人(21.8%)、58-59歳278人(26.6%)、そして60歳以上50人(4.8%)であり(無回答者11人を除く)、平均年齢は、55.6歳である(最小値45、最大値60)。

校長の「本校での在職年数別」の割合は、1年目-2年目673人(64.5%)、3年目-4年目304(29.1%)、5年目-6年目42人(4%)、そして7年目以上25人(2.4%)である(無回答者10人を除く)。平均在職年数は2.9年である。「校長としての通算年数」別の割合は、1年目上-2年目247人(25.2%)、3年目-4年目223人(22.7%)、5年以上-6年目279人(28.5%)、そして7年目以上232人(23.6%)である(無回答者73人を除く)。校長としての平均通算年数は5.3年である。

#### 【学校特性】

人口規模別に見た学校数は、図7に示されるように、30万人以上185校(17.8%)、10万人以上-30万人未満146校(14.1%)、5万人以上-10万人未満127校(12.3%)、3万人以上-5万人未満94校(9.1%)、1.5万人以上-3万人未満162校(15.6%)、0.8万人以上-1.5万人未満136校(13.1%)、0.5万人以上-0.8万人未満115校(11.1%)、そして0.5万人未満72人(6.9%)である(無回答者17人)。また、自治体の種類別みた学校数は、政令指定都市99校(9.5%)、特別区24校(2.3%)、左記(1. 2)以外の自治体916(88.2%)である(無回答者15団体を除く)。

「学校の全児童数」別にみた学校数は、児童数100人未満297校(28.5%)、100人以上-200人未満180校(17.3%)、200人以上-300人未満119校(11.4%)、300人以上-400



人未満 132 校 (12.7%)、400 人以上—500 人未満 97 校 (9.3%)、500 人以上—600 人未満 83 校 (7.9%)、600 人以上—700 人未満 63 校 (6.1%)、700 人以上—800 人未満 33 校 (3.2%)、800 人以上—900 人未満 19 校 (1.8%)、900 人以上—1000 人未満 12 校 (1.2%)、1000 以

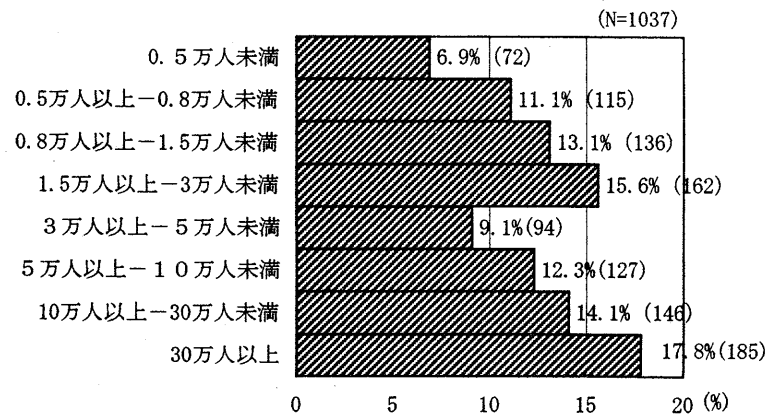


図7 人口規模別小学校数

上—1100 人未満 4 校 (0.4%)、そして 1100 人以上—1200 人未満 2 校 (0.2%) である(無回答 13 校を除く)。なお、平均児童数は 289 人である。

「全学級数」別に見た学校数は、図 8 に示されるように、3 学級以下 68 校 (6.5%)、4 学級以上—11 学級 496 校 (47.6%)、12 学級—17 学級 282 校 (27%)、18 学級—23 学級 143 校 (13.7%)、

24 学級以上 54 校 (5.2%) である(無回答 11 校を除く)。平均学級数は、11.2 学級である。「普通学級数」別にみた学校数は、3 学級以下 94 校 (9.2%)、4 学級以上—11 学級 481 校 (47.2%)、12 学級—17 学級 289 校 (28.3%)、

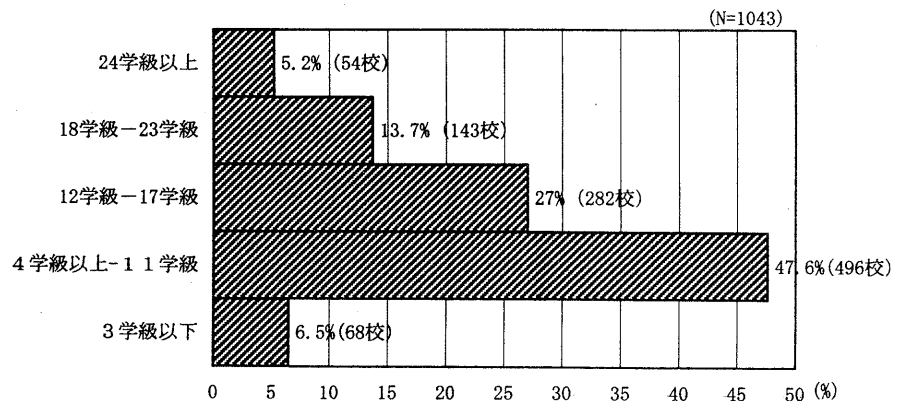


図8 学校規模別小学校数

注) 学校規模は「全学級数」で表す

(47.2%)、12 学級—17 学級 289 校 (28.3%)、

18 学級—23 学級 118 校 (11.6%)、24 学級以上 38 校 (3.7%) である(無回答 34 校を除く)。平均普通学級数は、10.3 学級である。

教職員数別にみた学校数は、5 人未満 9 校 (0.9%)、5—9 人 98 校 (9.5%)、10—14 人 276 校 (26.6%)、15—19 人 153 校 (14.8%)、20—24 人 145 校 (14%)、25—29 人 131 校 (12.6%)、30—34 人 105 校 (10.1%)、35—39 人 62 校 (6.0%)、そして 40 人以上 57 校 (5.5%) である(無回答 18 校を除く)。平均教職員数は、20.9 人である。教員数(校長を含む)別に見た学校数は、5 人未満 19 校 (1.9%)、5—9 人 185 校 (18.0%)、10—14 人 303 校 (29.5%)、15—19 人 169 校 (16.5%)、20—24 人 154 校 (15%)、25—29 人 112 校 (10.9%)、30—34 人 52 校 (5.1%)、35—39 人 20 校 (1.9%)、そして 40 人以上

12校（1.2％）である（無回答 28 校を除く）。平均教員数は、16.7 人である。

## ② 中学校長調査

### 【校長特性】

調査対象は、全国公立中学校長 1270 人であり、有効回答者数は 555 人で、有効回収率は、43.7％である。校長の性別の割合は、男性 530 人（96.5％）、女性 19 人（3.5％）である（無回答者 6 人を除く）。年齢別の割合は、47 歳以下 1 人（0.2％）、48—49 歳 8 人（1.4％）、50—51 歳 36 人（6.6％）、52—53 歳 99 人（18％）、54—55 歳 109 人（19.9％）、56—57 歳 92 人（16.8％）、58—59 歳 172 人（31.3％）、そして 60 歳以上 32 人（5.8％）である（無回答者 6 人を除く）。中学校長の平均年齢は、55.7 歳である（最小値 47、最大値 60）。

校長の「本校での在職年数」別の割合は、1 年目—2 年目 331 人（60.6％）、3 年目—4 年目 168 人（30.8％）、5 年目—6 年目 29 人（5.3％）、そして 7 年目以上 18 人（3.3％）である（無回答者 9 人）。本校での平均在職年数は、3.1 年である。「校長としての通算年数」別の割合は、1 年目—2 年目 126 人（24.5％）、3 年目—4 年目 126 人（24.5％）、5 年目—6 年目 132 人（25.7％）、そして 7 年目以上 130 人（25.3％）である（無回答者 41 人を除く）。校長としての平均在職年数は 5.1 年である。

### 【学校特性】

自治体の人口規模別の中学校数は、図 9 に示されるように、30 万人以上 111 校（20.4％）、10 万人以上—30 万人未満 87 校（16％）、5 万人以上—10 万人未満 57 校（10.5％）、3 万人

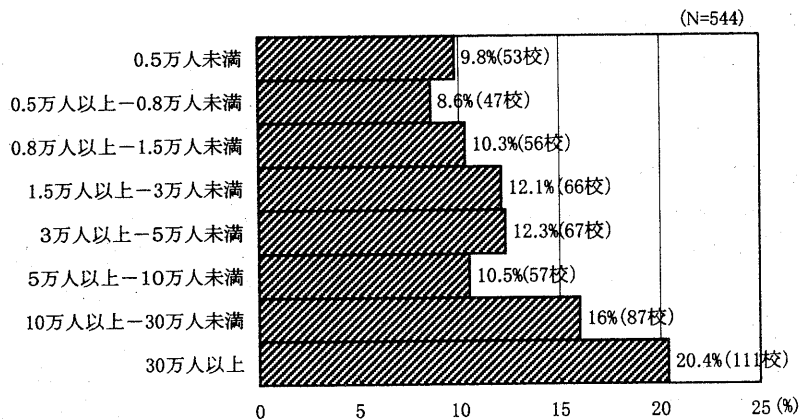


図9 人口規模別中学校数

以上—5 万人未満 67 校（12.3％）、1.5 万人以上—3 万人未満 66 校（12.1％）、0.8 万人以上—1.5 万人未満 56 校（10.3％）、0.5 万人以上—0.8 万人未満 47 校（8.6％）、そして 0.5 万人未満 53 校（9.8％）である（無回答者 11 人を除く）。また、自治体の種類別の中学校数は、指定都市 58 校（10.6％）、特別区 26 校（4.7％）、左記（1. 2）以外の自治体 464（84.7％）である（無回答者 7 人を除く）。

全生徒数別にみた学校数は、100 人未満 96 校（17.6％）、100 人以上—200 人未満 82 校（15％）、200 人以上—300 人未満 85 校（15.6％）、300 人以上—400 人未満 71 校（13％）、400 人以上—500 人未満 80 校（14.7％）、500 人以上—600 人未満 53 校（9.7％）、600 人以上—700 人未満 36 校（6.6％）、700 人以上—800 人未満 20 校（3.7％）、800 人以上—900 人未満 14 校（2.6％）、900 人以上—1000 人未満 7 校（1.3％）、1000 人以上—1100 人未満 1 校（0.2％）、1100 人以上—1200 人未満 0 校（0％）である（無回答 10 校を除く）。中学校平均生徒数は 339 人である。

「全学級数」別にみた学校数は、図 10 に示されるように、3 学級以下 71 校（13%）、4 学級以上—11 学級 239 校（43.6%）、12 学級—17 学級未満 159 校（29%）、18 学級—23 学級未満 63 校（11.5%）、24 学級以上 16 校（2.9%）である（無回答 7 校を除く）。平均全学級数は 10.9 学級である。「普通学級数」別にみた学校数は、3 学級以下 102 校（19.2%）、4 学級以上—11 学級 217 校（40.9%）、12 学級—17 学級未満 151 校（28.4%）、18 学級—23 学級未満 53 校（10%）、24 学級以上 8 校（1.5%）である（無回答 24 校を除く）。平均普通学級数は 10.0 学級である。

教職員数別の学校数は、4 人以下 1 校（0.2%）、5—9 人 6 校（1.1%）、10—14 人 89 校（16.4%）、15—19 人 80 校（14.7%）、20—24 人 73 校（13.5%）、25—29 人 83 校（15.3%）、30—34 人 80 校（14.7%）、35—39 人 51 校（9.4%）、そして 40 人以上 80 校（14.7%）である（無回答 12 校を除く）。平均教職員数は 26.7 人である。教員数（校長を含む）別の学校数は、4 人以下 1 校（0.2%）、5—9 人 25 校（4.6%）、10—14 人 127 校（23.5%）、15—19 人 82 校（15.2%）、20—24 人 104 校（19.3%）、25—29 人 78 校（14.4%）、30—34 人 54 校（10%）、35—39 人 37 校（6.9%）、そして 40 人以上 32 校（5.9%）である（無回答 15 校を除く）。平均教員数は 22.1 人である。

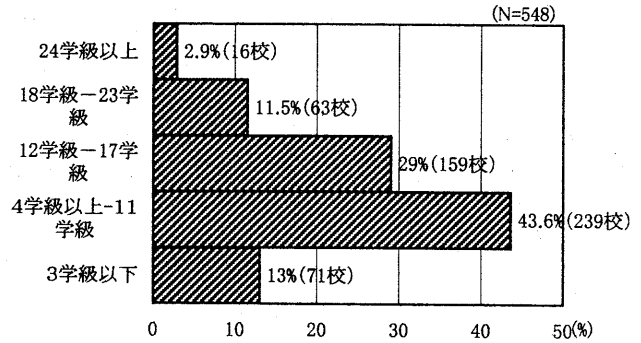


図10 学校規模別中学校数

注) 学校規模は「全学級数」で表す

## (二)「自律的学校経営の課題に関する調査」の手續・方法

前年度の全国調査の研究成果を踏まえて、校長のリーダーシップが学校裁量の拡大によってどのような影響を受けるかを実証的に明らかにするため、補充調査として質問紙調査「自律的学校経営の課題に関する調査」を実施した。

本調査は、平成 14(2002)年 11 月～12 月にかけて行われた。まず、近畿地区より無作為に抽出された 1375 校に対して調査協力依頼を行い、その上で了承の得られた 136 校に対して、校長用の質問紙 1 通と教諭用質問紙 6 通の計 7 通を送付した。調査票の配布・回収は、すべて校長を通して行われた。その結果、校長用調査票 107 通、教諭用調査票 563 通が回収された。

回答者である校長の平均年齢は 56.2 歳、校長職平均経験年数 4.89 年、勤務校平均在校年数 2.25 年で、性別割合は男性 88.8%、女性 11.2%である。また、学級数の平均は 12.84 学級である。一方、教諭の平均年齢は 43.16 歳、教職平均経験年数 20.09 年、勤務校平均在校年数 4.17 年で、性別割合は男性 39.4%、女性 60.6%である。なお、分析に当たっては、1 校あたり教諭 4 名以上の回答があり、なおかつ校長の回答も得られている 98 校を対象としている。

なお、本報告書の第一部のうち、第 8 章「学校管理規則」、第 9 章「教育課程」、第 11 章「学校予算」、第 16 章「学校選択・通学区域の弾力化」、第 17 章「人事管理」および第 18 章「教職員配置」は、2001(平成 13) 年度「自律的学校経営に関する全国調査」(第一次調査)、第 12 章「学校組織」、第 13 章「学校評議員制度」、第 14 章「教育情報公開制度」および第 15 章「学校評価システム」は 2002(平成 14) 年度「自律的学校経営に関する全国調査」(第二次調査)、そして第 10 章「校長のリーダーシップ」は 2001(平成 13) 年度「自律的学校経営に関する全国調査」(第一次調査)と 2002(平成 14) 年度「自律的学校経営の課題に関する調査」にそれぞれ基づいて報告されている。

(河野和清)

## 第一部 諸外国の自律的学校経営

# 第1章 アメリカの自律的学校経営

## 第1節 はじめに

本稿はアメリカで展開されている学校の自律性拡大の動向を把握し、その現状と課題について考察することを目的とする。まず、1980年代後半以降進められてきた学校の自律性を高める教育改革施策の代表例である「学校を単位組織とした教育経営/学校現場に基礎をおいた経営(School-Based Management/Site-Based Management: SBM)」<sup>1</sup>の展開と現状を検討する<sup>2</sup>。次いでそれらの施策及び実態に関する研究動向を概観し、最後に近年の多次元化ともいえる施策動向を捉えることにする。本稿では、この1980年代後半から今日にいたるまでの全体動向を、可能な限り施策・実態・研究の各視角から把握してみたい。

## 第2節 SBM 施策にみる学校の自律性の展開

### (1) 「自律性」の内容と動向

SBMの第一義的意味は、従来学区(school district)教育委員会が握っていた学校経営にかかわる主要な権限と責任(人事・財政・カリキュラム編成等)を、個々の学校へ委譲することにある。その呼称としては、日常的に“school-based management”、“site-based management”、“school-site management”などが区別されずに用いられているが、いずれも「教育が実際に行われる現場(site)」に権限を委譲するという意味をもつ用語である<sup>3</sup>。

同時に、そこには個別学校レベルにおける意思決定のあり方を共同化する要素が一体化されている。多くの場合、校長と教員・保護者・地域住民の代表者から成る審議組織(school council, school advisory councilなど)を学校における意思決定手続きに正式に位置づける措置をとっている。

したがって以上の2点を中核要件とするSBMにおいて学校の自律性を捉えるためには、学区から学校への権限委譲の範囲と程度がどうなっているか、学校に委ねられた諸権限にかかわる意思決定が関係当事者の間でどのように共同化されているか、ということが検討されなければならない。

これらの観点からいくつかの事例をみてみよう。

全米第3位の大規模学区シカゴ(イリノイ州)では、1988年に500以上の全学校に学校審議会(local school council)を設置し(親代表6名、住民代表2名、教員代表2名、校長の11名で構成)、学校改善計画と学校予算案の承認権、校長の選任・評定権などを学校へ委譲している<sup>4</sup>。こうした改革は、「学校レベルで公選された委員から構成される教育行政機関に校長人事権を付与することは革命的な改革」<sup>5</sup>と評されるほどラディカルなものとして注目を集めた。ここでは学区レベルにあった権限の大半が学校へ委ねられ、親代表が過半数を占める学校審議会が意思決定機関とされた。

全米第4位のマイアミ・デイド郡<sup>6</sup>および第5位のプロワード郡などの大規模学区を抱えるフロリダ州では、1992年、州法に基づいて州内67の全学区におけるSBMの導入が規定された。各学校には学校諮問委員会(school advisory council)が設置され、学校改善計画や予算計画について審議を行うこととされた。このしくみは学区単位で詳細を定めることとされ、委員会の構成は、学区職員(校長・教員等)が過半数を占めないようにすることが州法(229.58(1))で規定されている。しかしその機能は意思決定機関ではない<sup>7</sup>。

さて、これらはマイノリティ児童生徒の増大と複雑かつ多様な成育環境問題を抱える大都市学区の例だが、SBMの導入はこれら大都市学区に限られたものではない。たとえばその例をケンタッキー州<sup>8</sup>にみることができよう。

同州では長年にわたる州内教育行財政の怠慢・不平等と学力水準の停滞などの問題が噴出した結果、1990年に州法によって全学区でSBMを導入する施策を決定した。以後、1996年までの間に全学区で実施され今日に至っている。そこでは各学校に学校審議会(school

council) が意思決定機関として設置され(教員代表 3 名、保護者代表 2 名、校長 1 名の 6 名で構成され、議長は校長)、人事・予算・カリキュラムの中心的な権限をほぼ委ねられ、校長が議長となって意思決定がなされている<sup>9</sup>。

以上の数例をみただけでも、SBM の具体的様相は多様である。学校レベルに設置される審議組織の位置づけやメンバー構成にも大きな相違が見出される。Murphy and Beck は意思決定システムの態様に着目して SBM を 3 つに類型化している<sup>10</sup>。すなわち、①「管理職統制型(administrative control)」、②「専門職統制型(professional control)」、③地域統制型 (community control)」である。①は審議機関での意思決定において校長が最大の影響力を保持しているタイプ、②は教員の意向が意思決定を決定づけるタイプ、そして③は保護者・地域住民が最も強い影響力を保持しているタイプを指す。

前掲の各事例でみると、制度的にはシカゴは③、フロリダ州は①、ケンタッキー州は②と言えるかもしれない。しかし、現実に学校での意思決定がどのようになされているかは、こうした制度的区分に必ずしも合致しない<sup>11</sup>。各学校の地域性や審議機関の構成メンバーの実際、あるいは校長のリーダーシップのありよう等によって大きく異なってくる。そのことは、「学校の自律性」が現実にはいったい「誰」の「自律性」になっているか、という問題の重要性を意味しているといえよう。

## (2) アカウンタビリティ・システムの動向

前項で述べた学校の「自律性」拡大の施策は、州レベルにおけるアカウンタビリティ・システムの整備と密接不可分に展開されている。これも SBM と同じく具体的には多様なありようを示しているが、アカウンタビリティ・システムの構成要件として示された次の 5 項目から、その内容をうかがい知ることが可能であろう。すなわち、①教育内容の厳格な基準の確立、②生徒の学習進度についてのテスト実施、③基準及びテスト結果に結び付けられた職能開発プログラム、④教育成果の公表、⑤成果に応じた報奨・制裁と問題部分への援助、である<sup>12</sup>。

州レベルであらかじめ定められた教育目標あるいは基準に基づいて学力テストを実施し、そのことによって各学校の教育活動の成果が評価される。その結果は公表され、高い成果を挙げた学校には報奨が、逆に期待された成果を挙げるのでできなかった学校には制裁が施される。同時に後者の場合には州あるいは学区教育委員会による学校経営への支援・介入等がなされる。

前掲のシカゴについて言うと、1988 年改革は文字通り自律的な学校経営を実現するものと受けとめられよう。しかしその実情は必ずしも成功裏に作用せず、1995 年には大幅な改正が行われた。すなわち、学校のアカウンタビリティに対する監督権限を強化する教育行政機構の改革である。そこでは教育成果の如何によっては、個別学校経営に対する教育行政の厳しい介入が行われることとされた<sup>13</sup>。

またフロリダ州では SBM 導入と同時に、各学校は毎年の教育成果をアカウンタビリティ報告書(School Public Accountability Report)として公表し、改善度の低い学校には学区教育委員会が学校経営計画の作成等に関与するなどの施策をとってきた。しかし、1999 年 4 月には州法の大幅な改正によってヴァウチャー(voucher) 制度をとり入れた新たなシステムが導入された。それはおよそ次のようである。州は学力テスト結果や出席率・落第率等の項目に基づいて各学校を 5 段階に等級 (grade) 付けする。5 段階とは、「A: 卓越した進歩」「B: 平均より高い進歩」「C: 満足できる進歩」「D: 満足できる進歩には至らず」「F: 不十分な進歩 (Failing)」である。ここで 2 年連続して「F」評価を受けた学校に通う児童生徒には年間 4,000 ドル以内のヴァウチャーが渡され、彼らは他の公立・私立・宗教学校のいずれかに通うことができる。いっぽう、「A」評価を受けた学校には児童生徒一人あたり 100 ドルの奨励金 (使途自由) が与えられる<sup>14</sup>。

ケンタッキー州においても SBM 導入と同時に厳しいアカウンタビリティ・システムが採用された。州テストの結果、教育成果が挙がらない学校は「危機的学校 (a school in

crisis)」と認定されて、当該学校の在籍児童生徒は他の学校への転出を認められる。また当該学校の教員に対しては解雇を含めた厳しい処分がなされ、代わりに州によって「優秀教員(Kentucky Distinguished Educator)」と認定された人材がそこへ送り込まれ、学校の立て直しを行うこととされている。またこれらとは別に、州レベルで、教員に対する職能開発システムに力が注がれ、コンピュータの導入も積極的に行われている<sup>15</sup>。

州レベルで児童生徒のアチーブメントを評価するためのテストを実施しているのは 48 州にのぼり、その結果を学校単位のかたちで公表しているのは 36 州を数える。高い成果を挙げた学校に金銭的な報奨を与えるシステムは 14 州で、成果を挙げられない学校への州による介入措置がとられている州は 16 州となっている<sup>16</sup>。また、フロリダ州のように個々の学校の等級付けを行う州は 20 州あるとされている<sup>17</sup>。

以上のようなアカウントビリティ・システムは、個々の学校に大幅に権限を委譲するいっぽうで、その権限に対する教育結果責任を州レベルできわめて厳格に監視するしくみと捉えられよう。各学校は、そこに通う児童生徒とわが子を通わせる保護者に対する直接的な教育責任を負うと同時に、州教育局および州民に対して明確にアカウントビリティを果たすことを要請されている。また、そうした責任を果たす力のない学校がある場合には州政府が直接介入することによって子どもの教育機会とその質を保証しようとするものである。

### 第3節 SBM 施策をめぐる研究・議論

以上に見てきたように、SBM は公教育経営にかかわる各主体の相互関係を大きく組みかえようとする。そのため、その改革論議にはしばしば「再構築 (restructuring)」という用語が登場する。

たとえば Foster は、『再構築』とは、分権化あるいは SBM とも呼ばれるものである。それは、本質的に官僚主義的／家長主義的(bureaucratic/paternalistic)な学校モデルを拒否し、以下の前提を受け容れる。すなわち、各学校レベルへと意思決定を分権化すること、意思決定過程に教師を関与させること、生徒と保護者を含めた関係者のニーズに対して個々の学校を応答的にさせるよう試みることである」と述べ、そのために次の4つの手法がよく用いられると指摘している。すなわち、管理職権限の再規定、授業における教師の役割の変化、保護者・地域住民による学校へのより積極的な関与、そして学区教育行政当局の役割の根本的な変化である<sup>18</sup>。

また Murphy は「再構築」を「全体にわたる変革 (systemic changes)」と捉えて、「州当局者」「学区教育長」「校長」「教師」「生徒」「保護者」の各者の新たな相互役割機能関係によって成る組織体系の概念図を描いた。そこでは、SBM は学区教育長と校長との関係を変革するストラテジーとされ、コア・カリキュラムと学際的教育内容を重視する「理解のための教授(teaching for understanding)」で特徴づけられる教授・学習過程へと結合されている<sup>19</sup>。

1980 年代後半～1990 年代における教育研究者たちの最大の関心事の一つは、このような公教育経営の組織・機構の大幅な改革をもたらす SBM が、果たして改革の成果を本当にもたらしうるか否かという点にあった。しかし、その答えは楽観的なものではない。

たとえば Elmore によれば、SBM における権限委譲の内容規定はあいまいかつ限定的で、実際には財政・人事・カリキュラム等の中心的な要件の統制におよぶのはまれだと指摘している<sup>20</sup>。また、Van Meter が実施した調査によれば、SBM における保護者による意思決定参加の実態には、多くの問題が見出されている<sup>21</sup>。これらの所論は、SBM が所期のねらいの権限委譲および意思決定の共同化という組織・機構改革の点で必ずしも成功していない実態を浮き彫りにしている。

そして何よりも重大な関心事となってきた教授・学習の質的向上にとってこの改革がどんな効果をもたらしたかという点についても、否定的見解が少なくない。「生徒にとっての

成果に焦点をあてた SBM に関する諸研究は、同じ結論に達している。学校の自律性(local autonomy)と生徒の到達度(achievement)との繋がりというのは、とりわけ落胆させられるものなのである」<sup>22</sup>といわれる。

近年、事例研究によって「学校再構築」と教室における教授・学習過程の変革の関係を検証した研究も発表されている。そこでは、フォーマルな組織構造の改革を教授・学習過程の質的改善に結びつけていく媒介要因として、教授に関する知識・技能をめぐる校内教師間の関係性の変革などが注目されている<sup>23</sup>。

SBM が生徒の学習成果を導くにはどのような条件が必要かという視角からも事例研究が行われてきた。中でも、Mohrman, S. A.と Wohlstetter, P.らによる一連の研究<sup>24</sup>は注目されよう。この研究は、「SBM の真の試みは、それが組織全体の変革(systemic change)の一部として実行されることを必要とする」という前提に立ち<sup>25</sup>、生徒の学習成果に対する SBM の効果が不明瞭なのは、権限委譲それ自体に過剰な関心と期待が寄せられてしまい、権限委譲された学校における組織上の変革が必要であるにもかかわらず、そのことへの関心が十分でなかったからではないか、と問題提起している。そこでは、学校における教授のように複雑な仕事に従事する組織に最も適しているとされる「高関与モデル(high-involvement model)」の枠組に基づいて、「権限(power)」「知識(knowledge)」「情報(information)」「報酬(rewards)」の4つのリソース<sup>26</sup>が組織全体にいかに分権化されているかという観点から学区及び学校の事例を分析している。

以上のように、学校の自律性を拡大すべく展開されてきた SBM 施策は、現実にはその成果に多くの疑問を向けられている。その一つは、それが組織・機構の改革が形式上のそれにとどまり、実質的な改革になっていないという点である。この場合、見かけの上で改革がなされていても、教室で展開される教授・学習過程に対して重要な変化をおよぼすことはできていないということになる。そしていま一つは、SBM それ自体の実行に大きな関心が向けられすぎてしまい、肝心の教授・学習活動の質的変革のためというねらいへの関心が希薄化されてきたという点である。そして Wohlstetter and Mohrman が指摘するように、SBM はむしろ改革全体の中の一部であり、同時にさまざまな改革が並行して行われる必要があるということに、より高い関心が向けられているのが近年の実情である。

#### 第4節 多次元化する諸施策の動向

ここまで検討してきたように、学校の自律性拡大のための政策は、教授・学習の質的変革につながりうる多様な変数とそれらの相互関係を組み替えようとする「全体にわたる変革(systemic change)」の様相を強めてきた。こうした動向を把握する上で、Lashway が 1990 年代における主要な施策を次の4点に整理していることは有益であろう<sup>27</sup>。すなわち、①基準に基づいたアカウンタビリティ(Standards-Based Accountability)、②総体としての学校の改革(Whole-School Reform<sup>28</sup>)、③市場政策(Market Strategies)、④意思決定の共同化(Shared Decision-Making)である。①と④についてはすでに述べてきたとおりだが、近年日本でも関心を集めているのが②および③である。

②は、子どもの学習成果の向上をねらいとした従来のさまざまな試みが教育方法の改善等の断片的な試行であったことに対して、学校全体の変革を視野に入れながら学校としての教育成果を高めようとする改善プログラムを指している。そうしたプログラムを開発・提供する企業等の学校外部セクターが、一定期間、学区教育委員会と契約してそれを学校で実施する<sup>29</sup>。合衆国教育委員会(Education Commission of the States:ECS)によれば、「生徒の成績向上の支援を図るための新しい方法を模索しようとするとき、多くの学校は、学校を土台からそっくりすべて作り直して新しい活力を与えることに焦点を合わせた方策を求めて、伝統的なアプローチを捨て去っている。いくつかの学校では、そうした取り組みへの援助を外部提供者(external partners)に依頼するということを実施している。これらの提供者は、学校の運営(school operation)のすべての側面—カリキュラムと教授、



教員研修、学校経営、リソース活用—の改善を意図した改革デザインを提供している」<sup>30</sup>という。これは、州レベルでの所定の教育成果を「外部委託」の学校経営によって果たそうとする方策である。目標達成のための手段はすべて学校レベルに委譲されているが、その決定・実施にかかわる権限と責任は外部提供者のもとにある。

③にかかわって重要な関心を寄せられているのはチャータースクール(Charter School)である<sup>31</sup>。それは、従来の公立学校に対して適用されてきたさまざまな基準や規定に制約されずに独自の教育理念のもとで教育を行おうとする主体と教育委員会とが契約を結んで、そこへ公費を支出することによって設立される新たな公立学校を指している。1991年にミネソタ州が全米で初めてこれを認める州法を成立させて翌年に2校のチャータースクールが誕生し、1994年には連邦補助金も支出されるようになって急激に広がっていった。2002年9月現在、37州およびコロンビア特別区で2,357校のチャータースクールが運営されており<sup>32</sup>、2002-2003年度にはさらに1州(テネシー州)で州法化され38州とコロンビア特別区およびプエルトリコが州法でこれを認めている<sup>33</sup>。

チャータースクールでは、特定のニーズをもつ保護者・児童生徒を意識した「特色」が全面に押し出される。そして個々の学校は教員・保護者・児童生徒による意思決定の共同化に基づいて経営される。それと同時に、学校選択による市場性は周辺の公立学校に対しても「刺激」を及ぼすことが想定されている。教育委員会は学校認可および教育成果に対する評価という点から市場性を含めてこうしたしくみを統制している<sup>34</sup>。前に紹介したヴァウチャー制や、ケンタッキー州の例にみられた「危機的学校」への制裁などもSBMとのかかわりの中で同じような要素を含むものとして位置づいているといえよう。

## 第5節 まとめにかえて

以上のように多様化・多次元化ともいえる様相をみせる近年の諸施策であるが、その効果は依然として根拠づけられていない<sup>35</sup>。前述してきたSBMをも含めて、公教育の制度と運営にかかわる組織・機構上のさまざまな改革が所期のねらいとしての教授・学習の質的変革につながるには、それらが展開される場としての学校内部経営の分析的検討がいっそう重要になる。

近年のアメリカにおける諸研究・施策でも、そうした関心の高まりを捉えることができる。「教員自身のリーダーシップ(teacher leadership)」「教員への裁量付与(teacher empowerment)」「保護者の参加(parent involvement)」を必須条件としながら校長の役割やリーダーシップのあり方を問う所論などは、このことを反映している<sup>36</sup>。

真の意味での自律的学校経営は制度上の権限委譲をもって成立するわけではなく、学校内部における教育当事者どうしのダイナミックな営みが文字通り教育専門組織としての自律性を備えて初めて確立する。権限・責任の委譲という制度的改革が果たされた後に、個々の学校が自律性を確立するためにどのような条件が必要になるのか、今後の日本における学校経営実践を考える上で、先行事例としてのアメリカから示唆される点は少なくないと思われる<sup>37</sup>。

(浜田博文)

### 【註】

<sup>1</sup>そのようなSBMが1989年までに14州で取り組まれ、1991年までに1,000の学区で試みられていた(Murphy, J. and L. G. Beck, *School-Based Management as School Reform: Taking Stock*, Corwin Press, 1995, p. 5)。また、「北東端のメイン州から南西端のカリフォルニア州まで、北西端のワシントン州から南東端のフロリダ州まで、全米のあらゆる地域にわたって、全体の学区数の約3分の1がSBMプログラムを有し、…SBMを採用した学区の数は1986年以降、急激に増大していった」(Ogawa, Rodney T. and Paula A. White, *School-Based Management: Overview*, Mohrman, Wohlstetter, and Associates, *School-Based Management: Organizing for High Performance*, Jossey-Bass Publishers,

1994, p. 55) とも言われる。

<sup>2</sup> その展開背景・経緯については、浜田博文「アメリカにおける学校の自律性と責任」『学校経営研究』第25巻, 大塚学校経営研究会, 2000年4月 pp32-41 を併せて参照されたい。

<sup>3</sup> “site-based management”は、集権的な官僚機構における意思決定権限を個別現場組織へ委譲することを意味する一般的用語である (<http://www.edweek.org/context/glossary/sitebase.htm>)。

<sup>4</sup> 坪井由実『アメリカ都市教育委員会制度の改革』劉草書房, 1998年, p. 136、山下晃一『学校評議会制度における政策決定—現代アメリカ教育改革・シカゴの試み—』, 多賀出版, 2002年などを参照。

<sup>5</sup> 小松茂久「現代アメリカ大都市教育行政の改革課題」, 金子照基編著『現代公教育の構造と課題』学文社, 1994年, pp. 48

<sup>6</sup> SBMの先駆的導入例の一つとしてしばしば紹介されるマイアミ・デイド郡学区は、1974年以来、SBMをめざす多様な施策が展開されてきている (Dade County Public Schools, *School-Based Management/Shared Decision Making—A Pilot Program: A Historical Perspective*, 1987, ED302933)。

<sup>7</sup> 同州のSBMの実際については、浜田博文「アメリカにおける個別学校の裁量拡大と構内組織改編に関する一考察」『日本教育経営学会紀要』第40号, 1998年, 第一法規, pp. 68-81 を参照。また、学校における意思決定共同化の実態については、浜田博文「アメリカの学校裁量拡大施策の展開にみる校長職の役割変容に関する一考察」, 日本教育経営学会第40回大会自由研究発表配布資料 (筑波大学), 2000年6月11日、を参照。

<sup>8</sup> フロリダ州の公立初等・中等学校児童生徒数は2,242,212人、学区数は67であり、3,400名以上の児童生徒を抱える学区は82.1%を占める。これに対してケンタッキー州は、児童生徒数(K-12)が656,089人、学区数は176で、3,400名以上の学区は29.0%である (National Center for Education Statistics, *State Profiles of Public Elementary and Secondary Education: 1996-97*, U. S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, 2000, pp.101-102, pp.165-166)。

<sup>9</sup> ケンタッキー州の学校における意思決定の実態については、浜田博文「アメリカ学校経営における共同的意思決定の実態と校長の役割期待」, 『筑波大学教育学系論集』第24巻第1号, pp. 23-33、を参照。

<sup>10</sup> Murphy and Beck, op. cit., pp. 43-46

<sup>11</sup> この点については前掲注7及び注9の論稿を参照。

<sup>12</sup> Lashway, L., *Trends and Issues: School Choice*, 1999, May. (<http://eric.uoregon.edu/issues/reform/01.html>)

<sup>13</sup> 坪井由実, 前掲注4, pp. 138-141、および、山下晃一, 「現代アメリカにおける学校の自律性確保と教育委員会の機能転換」, 『京都大学大学院教育学研究科紀要』第45号, pp. 306-308、を参照。

<sup>14</sup> Sandham, J.L., *Florida Oks First Statewide Voucher Plan, Education Week on the Web* (<http://www.edweek.org/ew/vol-18/34fla.h18>) これは、州費によるヴァウチャー制度は全米で初めてということもあり、注目された (Rees, N. S. and Youssef, S.E., *School Choice 1999: What's Happening in the States*, Heritage Foundation, 1999)。その後、公費ヴァウチャーによる私立・宗教学校通学の合法性について法廷の場で争われることにもなった (Sandham, J.L., *Voucher Plan Struck Down in Fla. Court*, March 22, 2000, <http://www.edweek.org/ew/ewstory.cfm?slug=28fla.h19>)。

<sup>15</sup> 浜田博文, 前掲注9を参照。

<sup>16</sup> Lashway, L., *Holding Schools Accountable for Achievement, ERIC Digest 130*, 1999 September (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests130.html>)

<sup>17</sup> Education Commission of the States, *Accountability—Incentives/Sanctions, Clearinghouse Notes*, 1999 December, p. 2

<sup>18</sup> Foster, W., *Restructuring Schools*, Alkin, M. C. editor in chief, *Encyclopedia of*

*Educational Research 6th edition*, Macmillan Publishing Company, 1992, pp.1111-1112

<sup>19</sup> Murphy, J., *Restructuring Schools*, Teachers College Press, 1991

<sup>20</sup> Elmore, R. F., *School Decentralization: Who gains? Who loses?*, Hannaway, J. and Carnoy (Eds.), *Decentralization and School Improvement*, Jossey-Bass Publishers, 1993, pp.33-54

<sup>21</sup> Van Meter, E. J., *Implementing School-Based Decision Making in Kentucky*, *NASSP Bulletin*, 78(563), 1994, September, pp.61-70

<sup>22</sup> Murphy and Beck, op. cit., p.157

<sup>23</sup> Elmore, R. F., Peterson, P. L., and McCarthy, S. J., *Restructuring in the Classroom: Teaching, Learning, and School Organization*, Jossey-Bass Publishers, 1996

<sup>24</sup> 1991年に連邦教育省の教育研究・改善局(Office of Educational Research and Improvement, OERI)の委託を受け、カーネギー財団(Carnegie Corporation of New York)及び南カリフォルニア大学の教育政策研究コンソーシウム(Consortium for Policy and Research in Education, CPRE)の支援も受けて着手された12の教育改革研究プログラムの1つである。当該研究グループは1993~1995年にかけて全米レベルの学会等(米国教育研究協会: American Educational Research Associationや米国教育財政協会: American Educational Finance Associationなど)で20件の論文を発表して議論を行うなどし、それらをもとにMohrman, S. A., Wohlstetter, P., and Associates, *School-Based Management: Organizing for High Performance*, Jossey-Bass Publishers, 1994,を刊行した。そして、Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A., *Assessment of School-Based Management*, U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, 1996 (<http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/title.html>)はこの研究の最終報告書である。

<sup>25</sup> Wohlstetter and Mohrman, op. cit., p.2

<sup>26</sup> “power”とは「組織としての実践・方針・指示に影響をおよぼす意思を決定する権限」、”knowledge”とは「被雇用者が組織としての業績を理解しそれに貢献することができるようにするための知識で、職務を行ったりサービスを提供したりするための技術的な知識、対人関係的スキル、経営上の知識や専門的識見を含むもの」、”information”とは「組織としての業績に関する情報で、収入、支出、個々の業績、より幅広い政策及び経済的環境についての戦略的情報を含むもの」、”rewards”とは「組織の業績と個々人の貢献とに基づいた報酬」をそれぞれ意味している(Wohlstetter and Mohrman, op. cit., 1996, p.33)。

<sup>27</sup> Lashway, L., op. cit., 1999, May

<sup>28</sup> “Comprehensive School Reform”、“Entire-School Reform”などの呼称もある。

<sup>29</sup> 連邦政府は1998年度にこれを3,000校で実施することを見込んで”Comprehensive School Reform Demonstration (CSRD) Project”として1億5,000万ドルの補助金支出を行い、それ以降急激に数を増やしている。プログラム提供企業の一つ”Edison Schools”は、2000年11月現在、113公立学校(K-12)で5万7千人以上の児童生徒にプログラムを実施している。それらは学区教育委員会あるいは後述のチャータースクール運営委員会(charter board)との契約による(<http://www.edisonschools.com>)。

<sup>30</sup> Education Commission of the States, *The Progress of Education Reform 1998*, 1998, p.32

<sup>31</sup> チャータースクールの動向については日本でもすでに数多くの論稿が発表され、教育改革国民会議等の政策上の議論でもたびたび俎上にのぼっている。

<sup>32</sup> The Center for Education Reform, *Charter Schools 2002: Results from CER's Annual Survey of America's Charter Schools*, 2002, p.1 ([http://www.edreform.com/charter\\_schools/survey2002.pdf](http://www.edreform.com/charter_schools/survey2002.pdf))

<sup>33</sup> [http://www.uscharterschools.org/lpt/uscs\\_docs/93](http://www.uscharterschools.org/lpt/uscs_docs/93)

<sup>34</sup> 本図はこのようなチャータースクール制の原理構造を「調整された競争と交換による分権」と捉えて論じている(本図愛美「学校選択に関する原理論的研究」, 日本教育行政学会)

---

編、『日本教育行政学会年報』第24号,1998年10月,pp.143-155)。

<sup>35</sup> Lashway, L., op. cit., 1999, May

<sup>36</sup> この点については、浜田博文「アメリカ—SBMにかかわる学校組織・経営研究を中心に」、日本教育経営学会編『諸外国の教育改革と教育経営』,玉川大学出版部,2000年,pp.244-257を参照。

<sup>37</sup> 筆者はこうした問題関心をもとに以下の試論を展開した。浜田博文「『学校の自律性』研究の課題—20世紀学校経営学からの宿題—」,日本教育学会関東地区研究会(筑波大学)配布資料,2002年12月15日。

## 第2章 イギリスの自律的学校経営

### はじめに

現在、イギリス(イングランド)では「学校の水準と枠組みに関する法律(School Standards and Framework Act 1998)」のもとで、広義の公立学校に相当する「維持学校」(maintained school)が地域学校(community school)、有志団体立学校(voluntary school)、基金立学校(foundation school)に区別されている。これらはすべて地方教育当局(Local Education Authority)から財政提供を受けており、各学校の配分額を算出する配分方式も同じものが適用されているが、教職員の雇用者、学校の土地・建物の所有者がだれであるかという点では、次のような違いがある。

	教職員の雇用者	土地・建物の所有者
地域学校	地方教育当局	地方教育当局
有志団体立学校	地方教育当局/学校理事会	有志団体
基金立学校	学校理事会	学校理事会/有志団体

地域学校は、「学校の水準と枠組みに関する法律」が施行される以前の州立学校(county school)であり、地方教育当局によって設置され維持されてきた、日本で通常考えられているところの「公立学校」、狭義の「公立学校」に相当する。それに対して、有志団体立学校はもともと教会や慈善団体によって設置された学校であり、イギリス公教育制度成立の歴史的経緯から生まれた、言わば「民設公営」型の学校である。同法律の施行以前は、この有志団体立学校が統制学校(controlled school)、補助学校(aided school)、特別協定学校(special-agreement school)にさらに細分化されていたが、現在は、このうち統制学校と補助学校のサブカテゴリーが認められている。前者では地方教育当局が教職員を雇用するが、後者では学校理事会が雇用者であるという違いがある。

基金立学校は、同法律施行以前の国庫補助金維持学校(grant-maintained school)を前身としている。前保守党政権による教育改革のもと、一部の公立学校、有志団体立学校は地方教育当局の管理を離れ、学校理事会が国から補助金を直接受けて運営する、国庫補助金維持学校の地位を得た。しかし、現労働党政府(1997年～)が国庫補助金維持学校の廃止を決めたため、国庫補助金学校の学校理事会は、地域学校(州立学校)あるいは有志団体立学校にもどるか、基金立学校となるかを選択することになったのである。2001年1月の教育技能省(Department for Education and Skills)統計によれば、イングランドの初等・中等教育(特殊教育を含む)を担う地域学校は13,642校、基金立学校は854校、有志団体立学校は7,054校となっている。

これら三種類の維持学校は、教職員の雇用者、学校の土地・建物の所有者のほか、入学者選抜方針や教育課程などの点でも異なる扱いが認められているが、いずれの学校も維持・運営の経常的経費の大部分を地方教育当局から配分される公費に依存している点では変わりはない。このことを踏まえて、本章では、学校財政制度および学校レベルでの財務経営について、その現状と改革動向をみていくことで、イギリスの自律的学校経営の現状と課題の一端を探ることとする。この課題意識は、自律的学校経営論において中心的な位置を占めることになるはずの財政的側面に注目しようとするものである。また、国一地方一学校間の財政制度構造が学校経営の自律性の質を左右する大きな要因であることにも留意しておきたい。こうした視点は、日本でも地方分権改革の一環として、補助金制度や義務教育費国庫負担制度などの見直しが検討されている現在、意義あるものと考えられる。

## 第1節 学校のローカルマネジメント (LMS) の導入

イギリスにおいて自律的学校経営にあたる概念は、1988年教育改革法(Education Reform Act 1988)によって導入された「学校のローカルマネジメント(Local Management of Schools、以下LMSと略称)」であるといえる。LMSの法制度的な概要は、次の二点に要約できる<sup>2</sup>。

- ① 地方教育当局全体の学校予算から、主に在籍児童・生徒数にもとづいて各学校への配分額を算出する予算配分方式(formula funding)を導入すること。
- ② 各学校に配分される額の範囲内で、具体的・実質的な予算編成を行う権限を各学校の理事会に委譲すること。これにともない、学校理事会は実質的に教職員の任免権も持つことになる。

用語について付言すると、1988年教育改革法ではLMSではなく「財政委譲(financial delegation)」という用語が用いられていた。これには、同法律が成立する前から、複数の地方教育当局において類似の施策が試みられており、それが「地方的財務経営(local financial management)」などと呼ばれていた背景がある。その一方で、学校理事会における父母理事枠の拡充、実質的な学校選択の自由化など、より広い範囲での学校経営に関わる諸改革も並行して進められてきており、この財政委譲が学校財政面での変化にとどまらず、「学校レベルでの教育の組織化に関する新しい文化と哲学を要求(する)」<sup>3</sup>のものであるという理由から、LMSがより適切な用語として提起され、公的に使用されるに至ったものである。

LMSは1991年度からの段階的導入期間を経て、1993年度から完全実施に移されている。完全実施にあわせて、当初、予算編成権限委譲の対象とされていなかった児童数200人以下の初等教育学校、ならびに予算配分方式による配分額の算出と予算編成権限委譲両方の対象とされていなかった特殊教育諸学校にも、LMSが完全に適用・実施されることになった<sup>4</sup>。LMSが実施される前は、学校財政の大部分が地方教育当局の管理下に置かれ、学校レベルの裁量が及ぶ範囲は、主に教材・校具費(capitation)に限られ、それは学校教育費全体の5%程度を占めるに過ぎないものであった。それが、LMSの導入によって、イギリスの初等・中等教育学校に係る公教育費総額のうちおよそ82%が学校理事会と校長によって管理されるようになったのである<sup>5</sup>。

では、このように学校財政に関する大きな権限と責任が学校理事会と校長に委ねられてから、およそ10年が経過した現在、LMSはどのように評価されているだろうか。LMSを導入する目的は、教育活動の直接当事者に学校財政に関する意思決定を委ねることによって、資源活用の有効性を高め、教育効果の向上を図ることにあったが、この目的自体を否定する議論は、今日に至るまでみられない。日常的な財務経営に伴う技術的な問題は当初から指摘されていたものの、今日においてLMSは概ね定着しているとみてよく、少なくとも学校現場から抜本的改革を要求する声は聞かれないうえよう。

他方、近年になって、あらためてLMSの制度と運用の実態調査をおこない、改善をはかろうとする動きが、教育雇用省(Department for Education and Employment、現在は教育技能省)サイドにみられることが注目される。この背景には、上に述べた学校制度改革に伴い、地方教育当局が財政提供を行っているすべての学校に適用される首尾一貫した配分方式を確立する必要性があった。しかし、それだけではなく、環境運輸地域省(Department of the Environment, Transport and the Regions)が中心となって進めている、地方財政改革の一環に学校財政制度の見直しが位置づけられていることにも注意する必要がある<sup>6</sup>。

ここでは背景について詳細な分析をする余裕がないが、政府・教育雇用省による「公正な財政(Fair Funding)」政策が1999年度から実施されている<sup>7</sup>。次節では、学校財政制度の現状と「公正な財政」政策について、もう少し詳しくみたくうえで、その政策動向に対する特定の立場からの評価の例として、監査委員会(Audit Commission)が2000年11

月に公表した報告書『マネーの重要性 学校財政と資源経営』<sup>8</sup>を検討する。

## 第2節 学校財政制度の現状と改革動向

### (1) 学校財政制度の現状

地方教育当局における学校財政制度で、最初の基本的な枠組みとなるのは「総地方教育費(total council education budget)」である。この総地方教育費の設定にあたり、地方当局は、主たる独自財源である地方税の課税水準を考慮し、地方当局が実施または提供する他の事業・サービスと比較して、教育にどれだけの優先度を与えるか、意思決定を行うことが求められる。また、総地方教育費の決定においては、国から交付され、地方当局の一般財源となる「歳入補助金(Revenue Support Grant)」が重要な意味を持っている。環境運輸地域省が行っている歳入補助金の算定においては、地方当局ごと、各事業・サービスごとに、その標準的なレベルでの提供を実施するために必要な費用を査定する、標準支出評価(Standard Spending Assessment)が行われており、教育について示される教育標準支出評価額が総地方教育費の基準となるからである<sup>9</sup>。

さらに、国からは「教育水準向上費(Standards Fund)」のように、国レベルの政策実現をはかるための、用途を限定した特定補助金が交付されている。こうした歳入補助金と特定補助金の制度によって、国もまた、個々の学校に対する資金の配分額と運用に対して、少なからぬ影響力を行使することができる仕組みになっているのである。

このようにして決定された総地方教育費から成人教育などの学校教育以外の費用を除外して得られるのが、「地方学校費(Local Schools Budget: LSB)」であり、さらに、この地方学校費から、特別な教育ニーズに係る費用など、各学校に委譲せず、地方教育当局自身が行う事業やサービスに係る費用を除いた残りが、学校に配分される学校予算の原資総額となる。現在、これは「個別学校費(Individual Schools Budget: ISB)」と呼ばれており、この個別学校費に地方当局ごとの「公正な予算配分方式(Fair Funding formula)」を適用して、個々の初等教育学校、中等教育学校、特殊教育諸学校に対する配分額が決定されているのである。

「公正な財政」政策は、このような学校財政制度の抜本的な見直しを視野に入れていることを明らかにしているものの、今日までのところ、もっぱら学校への財政委譲の拡大をはかることに力点が置かれているようである。すなわち、地方教育当局の留保分を制限することで、個別学校費が地方学校費に占める割合(ISB/LSB)を2000年度に80%以上、2001年度に85%以上、2002年度には90%以上にすることを目標として地方教育当局に課しているのである。このため、教育雇用省は、規則によって、1999年4月からは営繕費、地方教育当局の職員費、指導助言・視察費、さらに2000年4月からは学校給食費、地方教育当局による支援・補助費を学校に委譲しなくてはならないものとしている<sup>10</sup>。

### (2) 財政委譲の拡大政策に対する批判

イギリスの監査委員会は、地方当局の外部監査を行う外部監査官の任命と統括を担う独立した機関として1983年に設立された。1990年には、地方当局の事業・サービスだけでなく、国民医療サービス(National Health Service)に対する外部監査も統括するようになるなど、監査の対象を広げるとともに、さらに近年は、伝統的な監査機能である公費運用の合法性・適切性のチェックにとどまらず、資源の効率的・効果的運用(value for money)の促進を監査目的として強調するようになっており、財政運用の効率と効果の向上を目的とした調査研究にも力を入れるようになってきている。上述の報告書『マネーの重要性 学校財政と資源経営』<sup>11</sup>も、資源の戦略的活用という観点から、学校における財務経営の現状と改革動向について調査研究を行った成果をまとめたものである(以下、報告書からの引用はパラグラフで示す)。そこで、「公正な財政」政策が進める財政委譲の拡大について、監査委員会はどのように評価しているかをみてみよう。

報告書によれば、2000年度の財政委譲目標である80%については、ただ一つ79.8%に

とどまった地方教育当局（Cornwall）を除いて、すべての地方教育当局が達成しており、イギリス全体での平均は84%となっていた。教育雇用省は、この比率をさらに高めようとしていたわけだが<sup>12</sup>、この政策を監査委員会は次のような理由をあげて批判しているのである。まず、委譲された権限を十分に生かすための、学校現場での体制づくりの問題が看過されていることである。そして、財政委譲の受け皿づくりをしっかりと行わないまま、単に量的な面での委譲を進めても、学校現場の負担をいっそう増すだけであることを重大な問題として指摘する。さらに、地方教育当局が留保する費用の削減によって、地方教育当局が行うべき事業やサービスの質的低下がもたらされかねないことに懸念を示し、政府は「地方教育当局に対する期待を明らかにし、さらに委譲を拡大することが公益に合致するかどうかを評価すべきである」（92）と厳しい見方を示しているのである。

さらに、監査委員会は、国レベルの政策実現のために、近年拡充の方向がとられている特定補助金についても、地方教育当局や学校の財政的裁量権限の範囲を狭めてしまうこと、短期的な財政措置であるため中長期的な計画を立てにくくするものであることを理由として、批判している（96）。

このように、学校財政制度における地方教育当局の役割縮小をもたらすことになる、教育雇用省の「公正な財政」政策に対する監査委員会の評価はかなり厳しいものであった。LMSの導入以降、より多くの財政に関わる意識決定を学校現場で行うことが、資源活用の有効性と教育効果をさらに高めることにつながるという、素朴な財政分権化推進論が教育政策として支持されているようにみえることに対して、監査委員会は資源活用の効率性・効果を厳密に確認しようとする立場から批判したと言ってよいだろう。財政委譲の量的側面だけではなく、質的な側面の重要性を指摘して、学校における財務経営への支援体制の充実が求められること、また地方教育当局が支援体制において果たすべき「戦略的な役割」はけっして過小評価されるべきものでないとの主張はそれ自体注目し得るものである。

### （3）公教育費支出の地域間格差

ところで、今後「公正な財政」政策を含む地方財政制度改革において、どのような対応がなされていくのかが注目される問題として、公教育費支出の地域間格差がある。実際に、地方当局ごとの教育標準支出評価額を初等教育学校の児童一人あたりでみると、ウースターシャー（Worcestershire）の£2,255（450,000円）に対し、タワーハムレット（Tower Hamlets）では£3,701（740,200円）となっており、£1,500（300,000円）近い格差が存在している。さらに、中等教育学校の生徒一人あたりでは、ウースターシャーの£2,902（580,200円）とランベス（Lambeth）の£5,138（1,027,600円）との間で、格差は£2,200（440,000円）強に拡大していることがわかっている<sup>13</sup>。

標準支出評価は、年齢段階ごとの児童・生徒数、地域の社会・経済的条件、人口密集度などの指標を用いた、複雑な統計的処理によって行われており、一般的に、ロンドンのタワーハムレットやランベスのような都市部で高く、ウースターシャーのような郡部では低く算定される傾向が生じるのは確かである。しかし、当事者にとって、これだけの格差は機会均等に対する見逃しがたい侵害として映るであろう。事実、標準支出評価にもとづく歳入補助金額を低く算定された地方当局の父母・保護者によって、公教育費地域間格差の解消を求める運動が超党派の国会議員を巻き込んで展開されているという<sup>14</sup>。

監査委員会は、この学校財政制度に関する重大な問題についても、独自の調査研究を行っている。標準支出評価額と実際に地方当局が支出した教育費との違いの比較を行い、地方当局全体の平均では児童・生徒一人あたり£43（8,600円）が上乗せされて支出されているのに対して、標準支出評価額の下位25%の地方当局の平均では、上乗せ支出額が£101（20,200円）になっていることを明らかにした。つまり、標準支出評価額の低い地方当局ほど、実際により多くの教育費を支出せざるを得なくなっており、相対的に不利であることが示されたのである（70）。

さらに監査委員会は、学校単位における児童・生徒一人あたりの公教育費格差にも注目



しており、これについても最大でおよそ£1,600 (320,000 円) の格差が生じていることを明らかにした。ただし、監査委員会は、学校規模、給食無償措置の対象者数、特別な教育ニーズなどの諸要素を基準にして、同じような財政的必要性を持つと考えられる学校ごとに、児童・生徒一人あたりの公教育費支出をみると、格差はそれほど大きいとはいえないという分析結果も示している。すなわち、標準的な学校の3分の2は、格差£200 (34,000 円) 以内に収まり、小規模校や学校所在地が貧困地域であるなど、非標準的な学校でも、格差£400 (80,000 円) に3分の2が収まるというのである(84)。

監査委員会は、このように明らかになった公教育費支出の地域間格差と学校間格差について、「学校への予算配分過程の様々な段階で、必要を反映するための選択が行われたことの複雑な相互作用の結果」であり、「どの程度までは許容されるべきかの画一的な判断は難しい」(85)と判断を避けている。つまり、あくまでも問題は公教育費が学校予算として配分される過程の透明性いかにあり、格差そのものの当否を判断しようとはしていないのである。監査委員会の視点からみて問題なのは、むしろ、予算配分方式をさらに学校現場の必要に基づくものとするため、地方教育当局に義務づけられている校長との協議が十分に機能しておらず、LMS 導入以前からの支出パターンが踏襲されていることなのだった。

### 第3節 学校における財務経営の現状と課題

前節では、地方教育当局から学校への財政委譲の拡大政策と公教育費支出の地域間・学校間格差という、学校財政制度に関わる改革動向と課題について、監査委員会の評価を中心にみてきた。本節では、引き続き、監査委員会の報告書をテキストにして、学校レベルでの財務経営について、どのような評価がなされているかを探ることとする。

ところで、LMS の導入以来、学校における財務経営についての本格的な調査研究は、この監査委員会によるものがはじめてとされている。監査委員会は、報告書の作成に20ヶ月間の準備期間を費やし、その間に、これまでに公表された調査研究のレビューのほか、10 地方教育当局における400校を対象とする質問票調査、35校における校長、関係教職員、学校理事を対象とする詳細な面接調査を行った(14)。報告書では、こうして得られたデータをもとに、①優先目標の決定、②財務計画の策定、③優先目標と資源の関連づけ、④日常的な財務経営、⑤評価という諸段階からなる資源経営の流れに即して、学校における財務経営の現状が次のように分析されている。

- ① 優先目標の決定：大部分の学校では、国あるいは地方教育当局が定める教育目標や学校の自己評価及び学校視察(school inspection)によって明らかになった改善目標をもとに、この点についての適切な取り組みがおこなわれるようになっており、ほぼ満足できる状況である。ただし、優先目標の決定における教職員との協議がほとんどの学校で適切に実施されているのに比べて、この過程への学校理事の参加については、まだ不十分な学校があることが問題点として指摘できる(15、16)。
- ② 財務計画の策定：単年度に限らず、中長期的にも学校が利用可能なあらゆる財源と支出見込みをできるだけ明らかにして、計画を策定することが必要である。この点については、地方教育当局から示される「例示予算(indicative budget)」を学校がそのまま受け入れている例、同様の条件下にある他校との比較を可能にする財務データ(benchmark data)の積極的活用がなされていない例など、従来の支出パターンの十分な検討がなされていないという問題がみられる。多くの学校では、児童・生徒数の変動予測は行っているが、より詳細な中長期計画を策定している学校はかならずしも多くない。また、財産・備品交換計画(asset replacement plan)、修繕計画(re-decoration/repair plan)、費用計算をともなう教職員配置計画(staffing plan)を持つ学校は、それぞれ13%、24%、12%と少数派にとどまっている(17~19)。
- ③ 優先目標と資源の関連づけ：学校における財務経営のなかで、もっとも不十分であり、改善が求められる点である。その原因の一つに、学校教育計画(School

Development Plan)が依然として、教育内容と方法の領域を扱うものと考えられている一方で、LMSの導入まで、学校財政に関する権限がほとんど学校に与えられていなかったために生じた、教育と財政との「歴史的断絶 (historic divide)」がある。質問票調査でも、両者の関連づけが十分に行われていると考える校長は50%にとどまっていた。具体的な問題として、行動計画 (action plan) が策定される前に予算編成が完了している例、教務と予算の責任者間の連携がとれず、予算担当の責任者が学校教育計画の策定にほとんど発言できない例、費用計算など財政的考慮をとまなわない行動計画が策定されても実効性が乏しい例などが生じている(20)。

- ④ 日常的な財務経営：物品購入や帳簿管理などの日常的な財務経営については、ほとんど問題はみられなかった。ただし、財産登録、私費管理などについての若干の不適切な取り扱いが問題として指摘されうる例があった(21、22)。
- ⑤ 評価：財政支出に関する意思決定がどのような効果をもたらし、どの程度所定の目標を達成したかを評価して、今後における意思決定の改善につなげるという、財務経営のこの側面は、全体的に著しく不十分である。多くの学校では、学校教育計画の目標達成度についての総括的評価を行っているが、財政支出の効果とともに、明確な数量的目標を基準として評価する形になっていない。その主な原因は、上記のように、学校教育計画と予算編成とが関連づけられていないことにある。また、優先目標そのものが、達成度を客観的・数量的な基準で評価できるような形で定められていないことも原因である(23、24)。

監査委員会は、こうした現状分析にもとづき、資源の効率的・効果的活用をいっそう促進するため、次のような改善方策の提示を行っている。

まず問題となるのは、学校予算の配分に関わる不透明性であった。校長の意見のなかには、学校に配分される予算額が少なく、裁量権限を発揮する余地が少ないという意見もあったが、逆にそのような状況であればこそ、戦略的な資源経営が求められると監査委員会は強調する。むしろ、監査委員会からみて問題なのは、予算配分方式が客観性・透明性を欠くために、校長や学校理事があらかじめ配分額の見通しを立てることが難しいこと、また配分決定額の通知時期が著しく遅い例があるために、学校における中長期計画の策定が困難になるという弊害が生じていることであった。

そして、こうした弊害を取り除くために、地方教育当局に対して、より必要にもとづいた、客観性・透明性の高い予算配分方式を策定すること、会計年度開始の少なくとも1月前までに配分決定額の通知を行うこと、今後3年間の「予測予算 (shadow budget)」を学校に提示することなどの改善措置が求められるとしている。また学校に対しては、同様の条件下にある他校との比較を可能にする財務データや、監査委員会が開発した財務経営自己評価ツール<sup>15</sup>を利用して、現在の支出パターンを詳細に検討し、資源のより効率的・効果的な活用をはかることを求めている(26、27)。

また、監査委員会は、学校における財務経営を改善するための課題として、学校への支援体制の問題を重視している。これは、学校への予算委譲の拡大政策に関わる問題としても指摘されていたことであった。すなわち、学校における戦略的資源経営にとって最大の障害となるのは、「時間」の不足であり、とくに校長が財務経営に十分な時間と労力を費やすことができない状況を改善しなければならないとしている。すでに述べたように、「公正な財政」政策によって、学校は給食や指導助言・視察などのサービスを、財政提供を受けている地方教育当局から「購入する」必要はなくなっており、他の地方教育当局や民間企業も含めた、複数の提供者によるサービスを比較検討した結果、購入先を選択することになっているが、そのための調査や検討を行う十分な時間が確保できないという声が少なからぬ数の校長から聞かれたという。

監査委員会の調査によれば、この問題は中等教育学校以上に初等教育学校で深刻である。初等教育学校における事務支援体制の水準 (時間換算による) は、同じ規模の中等教育学

校の半分以下となっているのである。監査委員会は、この問題への対策として、第一に財務担当職員 (bursar) の配置などによって支援体制が大幅に拡充されなくてはならないとしている。また、多くの校長が財務経営、とりわけ戦略的資源経営についての知識・技術を身につけないまま任用されている現状に言及して、養成研修・現職研修の両方において、この点の改善をはかる必要があるとした(28、29)。

### おわりに

本章では、学校財政制度と財務経営の側面に焦点をあて、イギリスにおける自律的学校経営の現状と課題を監査委員会の視点からみてきた。まず、学校財政制度については、学校現場での体制づくりを不十分なままにして、財政委譲を拡大すれば学校現場での負担増をもたらし、かえって教育効果を損ないかねないこと、また財政を委譲された学校を支援する地方教育当局の「戦略的な役割」が重要であることが指摘されていた。次に、学校レベルでの財務経営の現状分析についてみたが、とくに優先目標と資源の関連づけや財政支出に関する意思決定の効果を評価して、以降の意思決定の改善につなげる点に課題があり、資源の効率的・効果的活用が十分になされているとはいえないという評価が監査委員会によってなされていた。そして、地方教育当局に対しては、より客観性・透明性の高い予算配分方式を策定すること、学校には財務経営のノウハウを生かして、現在の支出パターンを詳細に検討することを求めている。さらに、財務担当職員の配置などによる支援体制の拡充、校長を対象とした戦略的資源経営に関する研修の実施なども提言されていた。これらのことは、一足早く、財政面に関わる学校の自律性を強めることに踏み切ったイギリスの先行事例から学ばれるべき知見であろう。

ただし、監査委員会の評価にはおのずから限界があることにも注意が必要である。公教育費支出の地域間格差・学校間格差の問題に対する姿勢からうかがえるように、監査委員会の視点はあくまでも、資源の効果的・効率的活用であって、その効果・効率を計る前提となる教育的な価値そのものを問おうとするものではない。学校における教育と財政の連携の必要性についていえば、財政的裏づけのない教育計画が有効性を欠くとの指摘は妥当であるものの、客観的・数量的な達成目標による学校教育活動の評価が一人歩きすることは大いに問題であろう。そのような企業経営的論理が学校現場に浸透してきていることで、様々な問題が生じていることを指摘する批判的な研究があることも指摘しておきたい<sup>16</sup>。教育と財政の「歴史的断絶」という問題は、日本の学校経営にもそのままあてはまるものだが、学校教育活動には財務経営的発想や理念になじみにくい側面があることも明らかである。その「断絶」を学校教育の現実に即した「望ましい相互関係」に置き換えていくという課題は、自律的学校経営の研究においてもっとも重視されるべき課題のひとつだろう。

(勝野正章)

### 【註】

<sup>1</sup> Department for Education and Skills, *Statistics in Education School in England 2001*, London: The Stationery Office. Table 21 より。

<sup>2</sup> より詳しくは、田中耕二郎「現代イギリスの教育改革における学校のローカル・マネジメント (LMS) について」『追手門学院大学文学部紀要』25号、1991年、351-368頁。日永竜彦「イギリス 1988年教育改革法による『自律的学校経営(Local Management of Schools)』の導入と地方教育当局」『教育行政学研究』7号、1992年、41-47頁を参照。

<sup>3</sup> Coppers & Lybrand, *Local Management of Schools*, London; HMSO, 1988, p.5. これは、当時の教育科学省から、財政委譲の実施にともなう種々の問題についての検討を委嘱された民間経営コンサルタント会社による報告書である。

<sup>4</sup> Department of Education and Science, *Circular 7/91*.

<sup>5</sup> Times Educational Supplement, *Parents are drafted into cash battle*, November 24 2000.

- 
- <sup>6</sup> Department of the Environment, Transport and the Regions, *Modernising Local Government Finance: A Green Paper*, London: HMSO, 2000.
- <sup>7</sup> Department for Education and Employment, *Financing of Maintained Schools Regulations 1999*.
- <sup>8</sup> Audit Commission. *Money Matters school funding and resource management*, London: Audit Commission, 2000.
- <sup>9</sup> イギリスの歳入補助金と標準支出評価は、それぞれ日本の地方交付税交付金と基準財政需要に相当するといっよよい。標準支出評価の方法について、ウエールズでは事業・サービスごとの評価額は算出されないなど、イングランドとは異なる点があり、ウエールズでの方法をイングランドと同じにする改革案が政府によって示されている。また、財政委議のいっその促進というねらいから、地方教育当局自身が行う事業・サービスのための費用と学校ごとに配分される費用を別途算定することで、地方教育当局が留保する教育費をさらに厳密に限定しようという改革案も示されている。註6の文献を参照。
- <sup>10</sup> Department of Education and Employment, *The Financing of Maintained Schools Regulations 2000*.
- <sup>11</sup> Audit Commission. *Money Matters school funding and resource management*, London: Audit Commission, 2000.
- <sup>12</sup> Ibid. Times Educational Supplement, *Councils forced to hand over more cash*, June 30 2000.を参照。
- <sup>13</sup> *Standard Spending Indicators 200-2001*による。便宜上、£1=200円で計算した。また、同額の最高は初等教育学校・中等教育学校ともシシリー諸島であり、それぞれ4,268ポンドと5,588ポンドだが、島嶼部であるという特殊事情のために、本章ではとりあげなかった。
- <sup>14</sup> Times Educational Supplement, *Councils forced to hand over more cash*, June 30 2000.
- <sup>15</sup> これらは、インターネット上のウェブサイト([www.schools.audit-commission.gov.uk](http://www.schools.audit-commission.gov.uk))を通じて公開され、各学校による利用に供されている。
- <sup>16</sup> たとえば、G.ウイッティ・S.パワー・D・ハルピン(熊田聡子訳)『教育における分権と選択 学校・国家・市場』学文社、2000年。とくに第Ⅱ部を参照。

### 第3章 フランスの自律的学校経営

#### はじめに

フランスの教育制度の特色について、我が国においては久しく、中央集権的で画一的というイメージで語られてきたように思われる。例えば、第一法規刊『新教育学大事典』（1990）には、「ナポレオン帝政以来の中央集権的な教育行政制度の下で、フランスの学校教育は公立学校を中心に行われている。学校における授業の科目の種類やその教育内容は細かく規定されていて、地方による差あるいは学校による差はほとんどないのが第一の特色である」<sup>1)</sup>と記述されている。このように、フランスにおいては伝統的に、自律的学校経営とは縁遠い学校運営がなされてきた。

しかしながら、近年のフランスの教育制度に関する諸改革、特に、1975年教育法（通称アピ法）や1986年に始まる地方分権化改革によって、フランスの学校に自律的学校経営の可能性が生まれた。また、1989年には、新たに教育基本法が制定され、同法において各学校が個別に学校教育計画を定めることが義務化されるなどフランスの学校のあり方が大きく変わり、中央集権的で画一的というフランスの教育制度に関する旧来の認識の転換が求められている。

本章では、紙幅の関係上、フランスにおける中等学校の自律的学校経営について先行研究<sup>2)</sup>をふまえながら、長らく中央集権的で画一的とされたフランスの学校に自律的学校経営の概念が導入される背景と今日のフランスにおける自律的学校経営のための学校の組織及び裁量権限を概観することによって、フランスの自律的学校経営の特色を考察したい。

#### 第1節 フランスにおける自律的学校経営の背景

##### (1) フランスにおける学校観の転換

フランスの公立学校は、第三共和制以後、宗教的な蒙昧主義に対抗するための市民道徳の涵養と客観的な知識の伝達を主要な任務としていた。そして、教育の経営には、教職経験者や学位を所持するものがあたることによって、「教育専門家による教育自治」を維持してきた。その結果、「公立学校の門の中の事項は教師の任務であり、学校の門の外の事項は家庭の役割であるという認識がフランスの教育観として定着」していった<sup>3)</sup>。しかしながら、このような学校観は、第2次世界大戦後の出生数の増大と就学人口の爆発的な増加（1930年の22万人から1950年には53万人、1974年には、388万人へ）という、いわゆる「学校爆発(expllosion scolaire)」によって変革が迫られることになった<sup>4)</sup>。

制度的には、旧来の教育観は、1975年教育法（アピ法）によって大きく転換することになる。同法は、その第1条で、「すべての子どもは、家庭の活動を補いつつ子どもの教育を（家庭と）協力して行う、学校教育への権利を有する。（中略）学校教育は、子どもの開花を助成し、子どもが教養を修得することを可能にし、職業生活にたいして、また人間及び市民としての自己の責任を遂行することにたいして、子どもを準備させる」と規定した。つまり、旧来明確な役割分担がなされていた学校と家庭は互いに補完する関係にあること、そして、知育の場であった学校は、道徳・公民教育や職業教育を含む全人格的な教育の場となることが求められた。また、それと同時に、公教育に対する家庭の教育要求を学校経営に反映させるとともに、生徒を学校経営に参加させることによって生徒たちに民主的社会生活を体験させ、生徒たちの責任感の涵養をはかるために、「学校・コレージュまたはリセにおいて、職員・生徒の父母および生徒は学校共同体(communauté scolaire)を形成する」（第13条）ことが規程された<sup>5)</sup>。このことは、1989年教育基本法（ジョスパン法）第11条<sup>6)</sup>で、「生徒の父母は、教育共同体の構成員」であり、「学校生活への父母の参加及び教職員との対話は、それぞれの学校において保障され」、「生徒の父母は、その代表者を通して、学校委員会、管理委員会及び学級委員会に参加する」との

規程に受け継がれている。

こうして、保護者や生徒が教育共同体のメンバーとして管理委員会へ参加することによって、保護者や生徒の意向を反映した地域に根ざした学校づくりのための自律的学校経営の可能性が生み出されたのである。

## (2) 地方分権化改革による学校の地方公施設法人化

社会党政権誕生後、その政策に基づいた行政の地方分権化改革のなかで、教育行政制度も地方分権化への道をたどることになった。この背景として、次の3点が指摘される<sup>7)</sup>。

### 1) 単線型学校制度改革上の矛盾

フランスの学校制度は、ヨーロッパの国の例に漏れず伝統的に複線型の学校制度を形作った。この体制が今日の単線型へと本格的に動き始めるのは、1959年のベルトワン改革であり、実質的に完全な単線型の学校制度が実現するには、1975年のアビ改革を待たねばならなかった。この過程において、教育の民主化政策の下、就学人口は増大を続けるが、実質的に、子どもたちは居住地によって学校が決定されることになり、このことは、親の学校選択権の否定につながると解釈された。そこで、就学の強制を正当化するために全国に画一的な学校を設置することによって平等の実現を図ることになる。学校の画一化は、必要不可欠な埋め合わせであり、それは特にコレッジにおいて特徴的であった。しかし、中央集権的な国において、アビ改革後5年を経過しても半数以上にその制度が徹底できておらず、国の統制が十分に行き届かない状況が認められたことから、先導者としての国と十分な自律性を有する地方レベルの教育行政単位が要望されることになる。

### 2) 家庭と地域社会からの教育要求

上述の通り、公教育制度によって子どもの就学を決定することは、家庭の学校選択権を奪うものである。しかし、公教育は、機会の平等と卒業に伴う免状の交付が職業選択につながり、それによって国民の社会移動を確実なものとするところから、家庭への完全なる服従を求めてきた。そこで、公教育に不満のある家庭は、私教育を選択することになり、宗教的な理由は、学校選択の第1の条件ではなく、私教育は、公教育の不満に対する最後の手段となっていた。また、子どもたちの学業不振は非常に深刻であった。アビ法制定に関わる議会への報告の中では、小学校を卒業するまでに、約半数の子どもたちが留年を経験していることが報告された<sup>8)</sup>。子どもの教育は、親の重要な関心事であるだけにいっそう、親の公教育に対する不満は増強されるのであった。

もう一点は、高等教育のマスプロ化に端を発する1968年の危機状況に対する反省によるものである。地方レベルにおける教育に対する不満が直接に国民教育省に持ち込まれることは、行政管理上大きな支障となる。そこで、地方レベルにおける問題を管理し、ヒューズとしての役割を果たす地方教育行政機関の設置の必要性が認識されたのである。

### 3) 社会党の政策理念の実現—自主管理社会主義

社会党は、1971年に自主管理社会主義の理念を掲げ、教育改革案の作成に取り組んできた。この中で、地方分権については、国と地方公共団体との間で新しい役割分担を実現する事を目指していた。特に、地域の多様性を尊重するために、国の統一を維持しながら、集権制の限界を明確にして、国と地方の協調・協力の条件を作ることを目指すこと、そして、地方行政の計画化と効率化を図るために、行政サービスのその性格に応じて、州・県・コミューンの3段階の地方公共団体に配分することを予定していた。その具体的理念が地方分権化改革において具体化する。

## 第2節 フランスにおける自律的学校経営のための組織と機能<sup>9)</sup>

### (1) 学校に認められた自律的学校運営の範囲

1986年1月1日をもって国から地方公共団体へと権限の委譲がなされるとともに、コレッジ (collège、中学校) 及びリセ (lycée、高等学校) は、国立学校から教育に関する地方公施設法人 (établissements publics locaux d'enseignement, EPLE) となり、学

校経営において一定の自律性を有することとなった。これには、学級や生徒のグループ分け等の学校の組織編成と生徒配分の様式、一定枠の中で学校に認められた自由裁量による教育時間の使用、授業時間編成や学校生活様式、生徒の進路指導の準備や社会・職業生活への組み込み、州の計画を考慮した青年及び成人のための補習教育や継続教育の決定、社会・文化・経済環境への学校施設の開放、国の教育課程を補うための特別な選択科目、家庭の同意に基づいて生徒のために学校のイニシアチブによって組織される教育活動のための任意の活動が含まれる。

また、それぞれの学校は、1989年の教育基本法によって義務化された学校教育計画(*projet d'établissement*)によって、国の教育課程や国や大学区の方針を実行に移すための様式をそれぞれの学校において独自に定めることができる。学校教育計画は、学校の教育上の自律性を表現する基準となる枠組みを形作るという点で重要である<sup>10)</sup>。学校教育計画については、後で再びふれたい。その他、学内における一定の枠内での情報や表現の自由と団体結成や集会の権利を行使する方法を校則で定めることができる。

### (2) コレージュとリセの校長(*principal ou proviseur*)

コレージュとリセの校長は、その権限の行使にあたって二重の資格を有する。その一つは、自らが主宰する管理委員会によってなされる議決事項の準備と執行を担当する学校の執行機関であり、他方は、学校における国の代理人として国の事務と職員を管理する長である。執行機関として、校長は学校を代表するとともに学校が独自に採用した職員に対する職務権限の行使、学校の各種委員会の主宰・決定事項の執行、契約や協定の締結、予算の執行・支払い命令等の権限を有する。また、国の代理人として、全職員に対する権限をはじめ、学校内の職員や資産の安全や衛生に関する措置、学校秩序の維持に関して多くの権限を有し、その管理について、管理委員会に報告するとともに大学区当局や地方公共団体に情報を伝達する。また、校長は、学校内の教育活動や社会見学・クラブ活動等の学習活動の活性化と調整、学校の良い運営の確保と質的向上、学校関係者や外部への運営に関する情報提供などの関係調整的な役割を有する。

校長は、国の代理人であって、その立場から諸規定や国家的な諸目標を尊重するけれども、それと同時に、管理委員会の議長であり、コレージュとリセにおける教育と管理に関して欠くことのできない推進者(*animateur*)として複雑多岐にわたる役割と機能を有している。そして、地方分権化と地方への事務分散が進行する過程において、社会・経済的環境への学校の開放と教育に関する自律性を発展させる政策によってその権限は強化された。そして、今日、学校の価値の主唱者(*promoteur*)として、校長は与えられた権限の範囲において自律的な学校の良い運営に責任を有する経営者(*manager*)と位置づけられる<sup>11)</sup>。

### (3) 管理委員会(*conseil d'administration*) とその他の審議機関

管理委員会は、校長等の学校管理職や地方公共団体の関係者といった行政当局の代表、教職員の代表、生徒や保護者の代表からなる。管理委員会は、審議機関として、学校の自律性原理の決定とそれに基づく学校組織運営規則や校則、学校教育計画、学校予算及び決算等の採決、保護者との対話の方向性、学校内の団体活動プログラムや協定の調印等に同意を与え、保健衛生や安全、学校共同体の構成員の情報や作業グループの構成など規定に基づいて管理委員会が知るべきすべての問題について審議を行い、贈与や遺贈、財産の獲得や譲渡、訴訟行為について許可を与える。また、同委員会は、学校に設置される学科や選択科目・補足的教育活動等の措置、教科書や教具及びソフトウェアの選択、市町村長による登下校時刻の修正に意見するとともに、学校の全般的な管理運営問題について校長より諮問を受けたり、学校生活上の問題について要求することができる。学校管理委員会は、今日、その議決機関としての性格がアビ法の時に比べて大きくなっている。

その他の審議機関として、管理委員会に提出される問題の予備的審議や、学校の教育上の自律性に関する問題について諮問を受ける常任委員会(*commission permanente*)、学

級や生徒集団、課程ごとに編成され、教員間の連絡調整や生徒の学業達成のために、学校教育計画の策定・実施、教育活動・方法上の連絡調整を行う教授・学習チーム(équipes pédagogiques)、学級の生活に関する問題、個々の生徒の学習経過の検討と進路の提案をする学級委員会(conseil de classe)、授業時間の編成や個々の生徒に対する学習支援、進路指導に関する情報や健康・衛生および安全面に関して意見の表明と提案を行う生徒代表委員会(conseil des délégués des élèves)がある。

#### (4)学校教育計画(projet d'établissement)

学校教育計画は、全国的な教育の主要目標及び教育課程実施に当たって、学校で独自に定めることを1989年の教育基本法によって各学校に義務づけられた。学校教育計画は、教育共同体としての学校のイニシアチブや責任を高めることによって、教育共同体としての学校の意志を表明し、学校の活動に一貫性を与えるとともに学校外の環境との関係を発展させるものである。しかし、先にも見たように、教育に関する最終的な責任は国にあるので、国民教育全体としての基本方針を尊重する必要がある。学校教育計画は、全国的な教育目標の実現を図りながら、学校に存在する多様な生徒たちにより適切な教育実践がなされることを意図するものである。

学校教育計画は、主として次の4つの段階を経て進められる<sup>12)</sup>。

##### ①計画策定のための事前診断

これは、学校が置かれている状況を分析する段階である。資料の収集、教育ニーズの提示および学校に存在する機能不全の問題を含む。この段階の分析は、計画が進められた後に評価をする際の指標となる。

##### ②目標の設定

あらかじめなされた事前診断によって、計画実施の後に期待される結果が列挙され、目指されるべき教育活動の目的が定められる。

##### ③実施計画の策定・実施

この段階では、なされるべき施策の内容を明らかにしなければならないだけでなく、実施に移すための手段(人的・技術的・財政的手段)についても言及しなければならない。また、この段階は、実施日程表の作成を可能とするものでなくてはならない。つまり、細分化された様々な施策に対してなされるべき作業を課すものであり、活動の経過において随時の調整を可能とする中間的な評価を可能とするものでなくてはならない。そして、計画が具体的に実施される。

##### ④最終的な評価

最終的な評価は、定められた目標と計画策定にあたって事前に収集された資料との関連で、実現された活動の一覧表を構成する。この最終的な段階は、補完的な計画の策定に資するものであり、中間的な評価によって不足部分が補われるほど、豊かな教育の実現が可能となる。

### 第3節 フランスにおける教員の自律性

フランスの公立中等教育学校の教員としては、主として、高等教育機関での教授資格を有するアグレジェ教授、セルティフィエ教授及び職業教育リセ教授が存在する。これらの教員は、国家公務員の身分を有する。

これらの教員は、その養成教育は大学区でなされるけれども、採用及び任命は省のレベルで行われる。異動については、大学区間での異動の場合は国民教育省が担当し、大学区内での異動は大学区当局が担当する。また、教員の評価については、アグレジェ教授の場合には、大学区当局において勤務態度評価がなされ国民教育省でその調整が行われる。また、他の2種の教員については、視学官による評価が国民教育省の基準に基づいてなされる。昇進は、アグレジェ教授とセルティフィエ教授の場合には国民教育省が担当し、職業教育リセの教授は大学区当局が担当する。なお、教員の継続教育は、大学区の担当となる。



ところで、フランスの教育制度において、教員に対しては、教員のイニシアチブによるかなりの教育上の裁量が与えられている。最終的な結果や目標は、実際のところ、公的な文書において国の段階で決定される。しかし、教員は、自らの責任の下におかれている生徒に依拠して、教育の方法を選択する自由を有している。しかし、評価の時代においては、彼ら教員は、教育によって得られる結果を、たとえば視学官による評価や生徒がテストや試験で示す結果を通して表すことを求められている<sup>13)</sup>。

ところで、教員に対する評価のあり方が教員の自律性を制限する場合があるので、ここで教員評価のしくみを簡単に説明しておきたい。フランスにおける教員評価（中等教育）には、教員の勤務状態として学校への関与、各種協議機関への参加と職務上の責任感等を学校長が評価する「勤務態度評価」(notation administratif) (40点)と、公役務としての教育制度への貢献、学科目に関する知識や教授方法及び学習成果の評価方法、学校教育計画に基づく学校運営への貢献等を州教育視学官が評価する「教育指導力評価」(notation pédagogique) (60点)があり、この合計点が給与に反映され、最短年数で最高俸給に達するには20年、最も遅い場合で30年と10年間の開きが生じる可能性を有する。

評価の実際においては、教員の種類ごとに定められた評価表に基づき、評価時点で当該教員が位置する等級ごとに定められた採点基準が存在する。また、評価に当たっては、文書形式による教育指導力評価がなされること、被評価者本人への評価結果の開示と異議申し立てが保障されている点も教員評価の特徴として挙げることができるであろう。

#### 第4節 フランスにおける学校経営の自律性の枠組み

##### (1) 公教育経営の最高責任主体

地方分権化改革による中等教育学校の地方公施設法人化は、公教育の最終的な責任主体について根本的に変化させたわけではない。これは、1946年憲法の前文に明記され、1958年憲法の前文において追認された文言を根拠としている。そこでは、「国は、子どもと成人に対して、教育と職業養成及び教養への平等な接近を保証する。すべての段階にわたる無償かつ世俗の公教育の組織化は国の義務である」<sup>14)</sup>と宣言されている。この原則に基づいて、旧来、強度に集権化された組織が設置され、国はすべての国民に対して知識への平等な接近を保証し、学校は、それ以来、国の単一性の構築に貢献してきたと理解される<sup>15)</sup>。

よって、公教育に関する権限の根本は国に残されたままである。1985年4月23日の通達が示すとおり、国は、憲法に従って全ての段階にわたる公教育を組織する義務を負い、教育という公役務の良好な運営と全体の一貫性の守護者として、教育政策の全体的な目標を定める。そして、国は、教育の方向性の決定、教育課程、免状の責任を有し、教育制度の運営のために、教員の採用・養成・教育施設の人事管理、報酬を請け負う。また、国は、政令によって定められたリストに従って教育上の費用支出を保証する<sup>16)</sup>。

##### (2) 地方公共団体の学校経営への関与

教育の公役務に関する決定への地方共同体の参加は、学校施設の内部や県および大学区レベルにて設立される審議会において実現される。具体的には、大学区国民教育評議会 (conseil de l'Education nationale dans l'académie) で、国の権限において、リセ・専門教育施設・水産教育や農業教育施設における一般的教育構造、コレージュ・リセ・専門教育施設・水産教育や農業教育施設における建築あるいは拡張工事、職務に関する手段や基金の配分の一般的様式を、州の権限としてコレージュ・リセ・専門教育施設・水産教育学校・農業学校に関する教育予測計画 (schéma prévisionnel des formations)、リセ・専門教育施設・水産教育施設・農業学校に関する投資予測計画 (programmes prévisionnels des investissements)、施設に配分される補助金の配分の一般的様式が審議される。この結果に基づいて、上の諸計画は州議会によって決定される。また、県国民教育評議会 (conseil de l'Education nationale dans le département) において、県の権限として、通学輸送の組織と運営、コレージュに関する投資予測計画と県内のコレージュへ支給される

補助金配分の一般的な方法が審議され、県議会で決定される。最終的には、これらの決定を考慮して、大学区長がそれぞれの学校で行われる教育の性質や生徒の割り当て、教職員の任命や配分等の人事管理、教育上・行政管理上・財政上の全般的な監督を行うことになる。

なお、学校に対する地方公共団体の関与については、1983年7月22日の法律第26条の規程が特徴的である。

「コミュニケーション、県及び州は、学校開設期間において、その運営に責任を有する評議会と当局の同意をもって、教育、スポーツ、補足的な文化活動を組織することができる。その活動は、任意のものであるが、国によって定められた教育・養成活動に代わるものでもなければ損害をあたえるものであってもならない。」<sup>17)</sup>

### (3) 中等教育学校の監督<sup>18)</sup>

中等教育施設に関する監督は、国の官吏である大学区長と大学区視学官がそれぞれリセとコレージュの監督権限を行使する。

まず、教育活動の内容と組織化について、教育活動に関して学校管理委員会のほとんどの決定が大学区当局に送付された後、2週間後に実行可能となる。この間に、大学区当局は法規に違反していないか、あるいは公教育の運営に妨げになる性質を有するかどうかを審査して、学校の行為を無効とすることが可能である。

また、教育活動の内容と組織化に関係のない決定に関しては、属する地方公共団体と大学区当局、そしてリセであれば州知事、コレージュであれば県知事へ同時にその決定を委ねなければならない。2週間を経れば実行可能であるが、大学区当局あるいは属する地方公共団体は再討議を求めることができる。また、県知事や州知事はその決定を行政裁判所の審理に委ねることも可能である。

最後に予算手続きについて、予算は、設備費や運営費に関する予定総額がリセについては州議会、コレージュについては県議会の議を経て地方公共団体から示された後に、学校長と管理官によって予算案がたてられ学校管理委員会で採択される。予算案は学校長から採択後5日以内に知事、地方公共団体、大学区当局に送付される。そして、地方公共団体や大学区当局からの不承認がなければ30日後に行使可能となる。

予算案が認められないときには、地方公共団体と大学区当局が共同で予算を決定しなければならない。そして、両者が合意に達すると、知事が学校長に通告をすることによって予算が行使可能となる。合意に達しないときには、知事から州予算委員会に付託され、議を経た後に、知事によって行使可能となる。

### おわりに

これまで述べてきたように、フランスにおいては、学校爆発によってもたらされた伝統的な学校観の転換や地方分権化改革によって学校のあり方が大きく変わってきた。

学校は、教職員と保護者及び生徒たちによる教育共同体として位置づけられたことや、地方分権化改革によるコレージュとリセの国立学校から地方公施設法人への転換によって、それぞれの学校に多くの裁量権が与えられて自律的な学校経営の手段が整備されてきた。そして、1989年教育基本法の制定による学校教育計画の義務化によって学校は、経営上の自律性を具体化する手段を得た。

つまり、フランスにおいて中等学校は、一定の裁量権を有する地方校施設法人として機能し、経営者としての性格を有する校長の下、行政・教員・生徒及び保護者それぞれの代表によって構成される管理委員会によって重要事項が決定される教育共同体として機能する。そして、そこでは学校教育計画によって教育サービスの受益者によりふさわしい教育がなされることになっているのである。

ただし、ここで留意すべき点は、憲法前文に示されるように、公教育運営に関しては国にその責任があることである。それゆえに、学校教育計画も、国の組織する公教育の目標や教育課程を実施することを前提とした学校独自の計画である。また、それぞれの学校で

決定される教育活動や教育外活動及び予算案は大学区当局や地方公共団体によって、公教育運営の方向性との整合性や適法性について監督を受ける。その意味では、フランスにおける自律的な学校経営は、国の公教育の目標を実現するという枠の中での自律的な学校経営とみることができよう。

ところで、今まで述べてきたようにフランスにおいては自律的学校経営の実現が図られてきたけれども、その要となる学校教育計画の策定には依然として多くの解決すべき問題があることが報告されている<sup>19)</sup>。また、学校経営における保護者の参加の問題<sup>20)</sup>や、今日において何一つ免状を持たずに学校教育を終える25歳以下の若者が今日において約40%存在し、その結果多くの若年失業者を出すに至っている。フランスの公教育には公役務としての責任を果たすために、自律的学校経営の推進によって受益者のニーズによりよく応えていくために解決すべき多くの問題が残されている。

(松原勝敏)

【註】

- 1)手塚武彦「フランスの教育」『新教育学大辞典』(6)第一法規、1990年、121ページ。
- 2)たとえば、小橋佐知子「フランス教育行政の地方分権化改革と学校自治」『人間文化研究年報』(お茶の水女子大学人間文化研究科)第10号、1987年や、Association Française des Administrations de l'Éducation, Le système éducatif français et son administration, 1997(邦訳、小野田正利「フランスの教育制度と教育行政」(非売品))に詳しい。
- 3)大坂治・夏目達也「学校自治の拡大による学校経営の改革—学校教育計画をめぐって—」(小林順子編『21世紀を展望するフランス教育改革』東信堂)、1997年、302ページ。
- 4)Extraits du rapport de Jacques Legendre, in Allaire, M et.al. (éds): Les Politiques de l'éducation en France, de la maternelle au baccalauréat. La Documentation française, 1995, p.213.
- 5)桑原敏明「フランスの教育制度改革の動向」『理想』611号、1984.4、210-224ページ。
- 6)Loi 89-486:d'orientation sur l'Éducation(訳は、小林順子、前掲書にある小野田正利氏を中心としたグループによるものが掲載されている)
- 7)Jacky Simon, Le transfert de compétence en matière d'enseignement, La Revue administrative, no.241, janvier-février 1988, pp.13-14. et Jean-Louis Derouet, Politique et acteurs sociaux dans un système éducatif en voie de décentralisation: l'autonomie des établissements scolaires en France, Colloque de Buenos Aires, le 11 avril 1995, pp.2-5. 及び拙稿「フランスにおける教育行政の地方分権化改革の進展—地方分権化法評価情報委員会報告書の分析視点から—」『フランス教育学会紀要』第11号、1999年。
- 8)Extraits du rapport de Jacques Legendre, op.cit., p.214.
- 9)Périé, R. et al., Organisation et gestion de l'Éducation nationale, Berger-Levrault, 2000, pp.216-223.
- 10)Loui, F., Décentralisation et autonomie des établissements, Hachette, 1994, p.184.
- 11)Naze, Y. et al., Guide du système éducatif, Hachette, 1993, pp.117-118.
- 12)ibid., p.86., et Périé, R. et al., op.cit., pp.270-271.
- 13)Naze, Y. et al., op.cit., p.120.
- 14)préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 in Allaire, M et al. op.cit., pp.144-145.
- 15)Jacky Simon, op.cit. p.14.
- 16)Circulaire du 23 avril 1985 relative au transfert de compétence en matière

d'enseignement public.in Daniel Mallet, Lycées et collèges, Berger-Levrault, 1996.pp.134-147.

17)Jean-Louis Derouet,op.cit.,p.184.

18)Louis,F.,op.cit.,pp.223-226.

19)大坂治・夏目達也、前掲論文、399-314 ページ。

20)拙稿「フランスにおける学校参加の現状と課題」『日本教育経営学会紀要』(第 42 号) 第一法規、2000 年。

## 第4章 ドイツの自律的学校経営

### はじめに

1990年代以降、ドイツでは「学校の自主性・自律性」についての動きは盛んになってきている。これは従来からの「学校文化」論から学校を組織として見直し、その組織的効率性を高めるため、学校評価が求められるようになったことが大きい。また、ドイツの公立学校の主たる設置者である市町村の財政状況は、1990年の東西ドイツ統一以降とりわけ厳しくなってきた。連帯税などにより財政が圧迫され、教育や福祉といった領域でも支出削減が求められるようになった。そのため、教育予算を如何に少なくし、効率的・効果的な学校運営を行うよう求められている。そのためには学校に権限を委譲し、各学校が自らの創意工夫により、効果的な学校教育を実施することが求められる。

学校の自主性・自律性について、明確に定義することは、難しい課題である。ドイツの学校は法人格を持たず、厳密には自治(Autonomie)を持たないとし、「より責任を持つ学校 Schule in erweiterter Verantwortung」、あるいは「学校の自律性 Selbsttaetigkeit der Schule」「学校の自主性 Eigenstaendigkeit der Schule」「学校の自己管理 schulische Selbstverwaltung」といった言葉を用いている場合もある(vgl.Avenarius,1995. 261, u.a.)。一方、フロメルト(Frommelt,1995)は、ヘッセン州の教育改革と関連して、自治(Autonomie)という言葉をよく用いている。いずれにしても、彼らがそこで述べている内容は、教育行政機関からより多くの権限を学校に委譲すること、そして学校が主体的に学校教育活動を決定し実施していくことが中心的な課題として取り上げられている。

こうした「学校の自主性・自律性」に関する内容は、以下の4点に整理することができるであろう。第一に教育課程・学校教育活動の問題(ドイツでは学校教育プログラムに焦点化される)である。第2に、学校の人的資源の問題、とりわけ教員任用の問題(ドイツでは学校に焦点を合わせた教員人事)である。第3に学校財政・学校予算の問題(ドイツでは費目間流用と年次繰り越し予算)である。第四にそれらを保証する制度的枠組み(ドイツでは学校への権限委譲、教員・生徒・保護者等の参加等)である。

本稿は、こうした視点から今日のドイツの教育改革を整理し、日本の自律的な学校経営への示唆をえることを目的とする。

### 1. 「より責任を持つ学校」への教育改革の背景

1990年代以降の学校の自主性・自律性の課題がクローズアップされたことには、幾つかの要因がある。これはすでに別稿で述べているが(坂野2000a)、簡単に整理しておく。第一に国際的な流れである。OECDにおいては、すでに1980年代から「学校改善」が提唱され、教育目標をより効果的に達成することが目指されるようになってきた。これにアメリカやイギリスで1980年代に盛んとなった新自由主義の流れによって、学校の対費用効果が問われ、各学校における自助努力が求められるようになった。ドイツでも1990年代に入り、『より責任を持つ学校』(Avenarius,1998a)の報告書にみられるように、イギリスを中心とする諸外国からの影響を受けるに至った。

第2に、政治的要因である。1960年代後半から1970年代前半にかけて、多くの教育改革プログラムが提示されたが、1970年代後半以降の経済の後退によって、その多くが実施をみるに至らなかったか、あるいは実施に移されても十分な成果を上げることができなかった。1980年代後半からドイツ社会民主党(SPD)、緑の党などが再びこうした教育改革プログラムを主張するようになった。しかし1990年代に入り、キリスト教民主・社会同盟(CDU/CSU)が次に述べる財政的要因と関連づけ、教育改革を実施に移すこととなった。

第3に、財政的要因である。1990年の東西ドイツの統一は、それぞれに負担をもたら

している。旧西ドイツ諸州には連帯税という形で、統一の負担が重くのしかかっている。旧東ドイツ諸州でも国営企業が民営化され、その経営が失敗したところが多く、財政状況は厳しい。失業率も10%前後で推移している。1998年に16年間連邦首相の座にあったコール首相率いる連立与党が破れたのは、「増税なき統一」という公約が守られなかったことにその一因である。これまでに各州や自治体は様々な財政支出削減の方法を提案し、実施してきた。教育の領域も例外ではない。例えばヘッセン州では教育行政組織を改組し、教育行政職員を約1500人削減するといった改革を行った。また、州―県―郡・市といった教育行政組織を2段階に改革する州もでてきている。日本でも教育行財政改革が叫ばれているが、ドイツでも同様に、日本以上に厳しい状況なのである。

## 2. 教育課程・学校教育活動の決定権

### (1) ドイツの教育制度の概要

ドイツの教育行政制度は日本のそれと多くの類似性をもっている。学校は自治体が設置する場合が多く、私立学校は多くない。公立の基礎学校(第1～4学年)、ハウプトシューレ(第5～9学年)、実科学校(第5～10学年)及びギムナジウム(第5～13学年)は一般に一定規模の市や郡により設置されている。つまり学校設置者は市町村または郡であることが多い。大学は主に州立である。

公立学校の教員は一般に州の公務員である。ドイツは16の州からなる連邦国家であり、連邦には教育に関する権限はあまりなく、高等教育、研究助成及び育成事業を行っている。初等中等教育は主に各州の権限に属する事項である。学校と教育行政当局との関係は、州により多様である。学校内部で決定することができる事項は、教育活動と学校の施設関係の事項であり、州毎に法令に列挙されていた。例えば学習指導要領は各州が作成する。

### (2) 学習指導要領の大綱化

1990年代に入り、各州で学習指導要領の改訂が行われている。バーデン・ヴュルテンベルク州(1994年告示)、バイエルン州(学校種毎、例えばハウプトシューレは1997年告示)、ヘッセン州(1995年)、シュレスヴィヒ・ホルシュタイン州(1997年)など、新しい学習指導要領が次々と告示されている。

こうした1990年代以降の学習指導要領の特色の1つとして、各学校における教育の独自性・個性化といった点が強調されていることも特色の1つとして挙げることができるであろう。学習指導要領は学校教育活動を規定する枠組みであるが、必ずしもすべての授業内容を規定することを意図している訳ではない。例えばベルリン市における学習指導要領は、各科目において授業時間の75%を想定して編成されている。このことは授業時間の25%は学校や教員の裁量によって決定・実施することを意味している(Avenarius, 1998b.20.)。こうした学習指導要領の大綱化＝学校における教育の重点化は他の州にもみられる。

### (3) 学校教育プログラム

こうした学習指導要領を基本的な枠組みとしながら、各学校がどのようにそれぞれの特色をつくるのが重要となってくる。とりわけ中等教育段階ではこのことが厳しい意味をもつ。というのは、ドイツでは一般に基礎学校第4学年終了後、ハウプトシューレ、実科学校、ギムナジウムという3つの学校種の中から児童生徒の個性・習熟度に合わせて学校を選択する。基礎学校とハウプトシューレは一般に学区が存在しており、ハウプトシューレに進学する生徒とその保護者は選択できる学校が1校のみである。しかし、実科学校、ギムナジウムを選択しようとする生徒及びその保護者が、どの学校をそれぞれ選択するのはまったくの自由である。学校が明確な教育方針を打ち出し、保護者の支持を得ることができなければ、生徒数の減少という結果に跳ね返ってくる。明確な教育目標を設定・実施・評価するために、学校教育プログラムが必要とされる理由はここにある。

学校教育の基本方針である学校教育プログラムは、学校の成否、場合によっては学校の

存在そのものを左右する。こうした重要な事項は学校関係者の合意なしには実施することができないか、実施しても顕著な成果は期待できないであろう。校長のみならず、教職員、保護者及び生徒との合意形成が重要となる。後に述べるように、1990年代以降、学校教育プログラムは学校会議で決定することを規定する州が増加している。アベナリウス(2000,129)によれば、4州において学校教育プログラムを学校会議で決定することが定められている。こうした州は今後も増加することが予測される。

#### (4)統一修了試験の拡大傾向

このように各学校の教育課程が個性化されるならば、出口における共通の評価がある程度必要となる。ドイツでは学校の修了試験の結果が、その上位の学校等への入学資格となっている、このため、学校間の成績評価をできるだけ公正なものとするために、共通の統一修了試験を実施する州が増加しつつある。

ギムナジウムの修了試験であるアビトゥアを州統一で行っている州は7州であるが、幾つかの州でも統一修了試験の導入が検討されている。また、ハウプトシューレや実科学学校の統一修了試験が実施されている州もある。

### 3. 教員任用と学校の人事権

#### (1)校長の決定

1973年のドイツ教育審議会の勧告は、人事に関する事項として、「教職員の任用の場合には学校は監督当局に対して教職員を提案する余地を与えられるべきである」を今後実施されるべき点として挙げている(Bildungsrat,1973.24.)。

こうした提案を受けて、各州で改革が進められた。ヘッケルらの1976年版(第5版)の「教育法」では、当時の学校立法において、学校の機関、とりわけ教員の全体会議が校長の任命に関与する傾向があると指摘している。同書によれば、旧西ドイツ11州のうち7州で学校(あるいは教員代表など)が校長の人事に関与しており、学校設置者である自治体もほとんどの州で校長人事に関与できるようになったとされている(Heckel, 1976. 102-108.)。ネーバーマンの1982年の著作でも同様に、7州で校長の人事に学校が関与することができるとしている(Nevermann,1982.265.)。

1990年代に入っても、校長の任命は学校監督当局の事項である(Avenarius,2000.121.)。校長を招請する場合に学校設置者、学校会議、招請委員会等が協働することは、原則として限界がある。しかしこれは関係者の関与を拒むものではない。自律的な学校においては、校長の招請において意見を述べる機会が与えられるべきである。多くの州でそうした校長招請への関与が規定されている。単なる発議、聴聞、提案から、異議、投票権、選択、指名権があるものまでである。

1999年の時点で校長への学校設置者の関与は、旧東ドイツの5州でもすべて認められている。学校が校長の人事に関与する規定のない州は16州のうち3州である(Avenarius, 2000. 181.)。

#### (2)一般教員の任用

教員任用について、校長のみならず、一般の教員も学校で実質的に任用を決定する制度が、近年学校の裁量権を広げる動きと連動して徐々に拡がりつつある。ノルトライン・ヴェストファーレン州では、1997年の告示により、学校が自身で教員の任用を実質的に決定できる(Abenarius,2000.113)。同様に制度がヘッセン州(1997年)、ラインラント・プファルツ州(200年)でも導入されている。例えば、ドイツ語と音楽を担当する教員を募集するが、放課後活動(部活動のようなもの)で郷土史に取り組むことができる者を学校が優先的に推薦することができる。こうした動きは、特色ある学校づくりを推進する上で有意義であるが、一方で、教育の機会均等、雇用機会の平等といった観点からは問題をはらんでいる。

#### 4. 学校財政・学校予算制度

より効率的に教育予算を執行するための工夫がとりわけ 1990 年代に入って行われている。1つは教育行政当局と学校との間の役割分担関係の見直しである。2つは予算の効果的な使用のための改革である。前者が従来は学事課等で行っていた事務を学校へと委譲するもので、学校予算の執行の一部もこれに当てはまる。その背景にはこれまで述べてきた教育行政組織の簡素化である。後者は費目の大括り化（費目間流用）と会計年度の単年度から複数年度への変更である。

##### (1) 財政権限の学校への委譲と費目間流用

ドイツの公立学校は、日本の公立学校と同様に法人格を持っていない。つまり設置者である市などの「公的施設」である。そのため法人格を持つフランスの中等学校などは財政支出の上で大きく異なる。ある程度の金額の物品購入には設置者である市などの財務部を経由しなければならない。日本でも学校の判断で予算を執行する、いわゆる「校長専決権」に属する権限は大きくない（清原正義,2000）。ドイツでも同様の問題を抱えている。

1990 年代半ばからドイツでは学校への財政権限の委譲を始めた。それまでは市などの学校設置者の財務部の中央口座で一括して決済されていたものの一部を学校が直接処理できるようにしたのである。まず各学校がそれぞれの学校名の口座を銀行に開設する。学校は必要に応じて市の財務部の助言を受けながら学校の購入物品を決定する。学校は業者に物品を発注し、業者は物品を納入する。学校は納入された物品の請求金額を学校の口座から直接業者に支払う。学校は財務部に財産目録を提出し、財務部は毎年その確認を行う。

こうした流れにより、物品の納入はスムーズになり、特別価格の販売にも対応できるようになったのである。こうした方法を取り入れている自治体はまだあまり多くはないが、今後急速に普及することが予想される。ある市の例では 400 マルク（約 26000 円）までの物品については書式を必要とせず学校が現金で購入できるようになり、場合によっては 3 万マルク（約 159 万円）まで支出を行うことができるようになった。

さらに学校の銀行口座の開設により、ある程度の金額までの物品の購入など学校が独自に判断して決定できる事務が増える傾向がでてきた。例えば小さな設備・備品の修繕などは学校が自分で行うことになった。ある市では 1 万マルク（約 53 万円）までの修繕は学校が自身で行えるようになった。また、学校施設の清掃費用、あるいは学校園の整備を減らすなどして節約分を他の目的に活用するといった方法が進められている。

さらに直接的収入にはならないが、企業からのスポンサー収入が増加している。これは一般には学校設置者を経由することなく、校長が直接企業と交渉してお金ではなく物品（例えばコピー機、コンピュータなど）を学校に寄贈してもらうものである。

##### (2) 複数会計年度の導入

日本では会計年度・学校の年度とも 4 月に始まり、3 月末日に終了する。予算と執行がずれることなく、行われている。そのため、年度末の 3 月あるいは 2 月になると、予算を使い切るために支出が多くなる。これは会計年度を 1 年とする単年度予算においては、ある意味ではやむを得ない現象である。予算を使い切らなければ、その分は設置者の会計へと戻され、次年度には予算が減額される可能性を否定できないのである。

ドイツではどうなっているのか。まず会計年度と学校年度が相違していることを指摘しておかなければならない。ドイツの学校年度は 8 月 1 日から 7 月末日までである。ところが一般の会計年度は 1 月から 12 月までである。一般の行政も学校も単年度会計である。その結果何が生じているのかというと、日本同様に会計年度末の「12 月病」が起こるのである。12 月になると使い残している学校の予算を使い切るために、多くの物品が購入されるのである。しかも日本とは異なり、学校は 8 月に始まったところで、まだ半年以上も続くのである。日本であれば、次年度に必要な物品をある程度想定して購入することができる。しかしドイツではその年度に本当に必要な物品を購入するのは非常に困難な状況にあることは、容易に想像できるであろう。



こうした予算の「無駄遣い」をなくすことが今後益々重要となるであろう。しかも学校設置者の財政は厳しい状況にある。そこで考え出されたのが、予算を残した場合に、学校のその残額の全部又は一部を次年度以降に使用することができるようにすることである。つまり、支出されなかった学校の予算を学校が「確保」しておき、次年度以降の予算と合わせて支出することができるようにすることである。

こうした考え方はまず光熱費に導入された。幾つかの自治体では光熱費予算を節約した場合、残額の半分を光熱費節約のための基金に納め、残りの半分を学校が他の経費に充てることができるという手法を取り入れたのである。これによって多くの学校が光熱費の節約に努力し、結果として全体の支出を抑えることに成功したのである。

さらには、光熱費に限らず、学校が独自の銀行口座を持ち、学校経費を学校で管理することができる自治体も増えつつある。これによって学校は使い残した予算を設置者の会計へと戻すことなく、次年度へと繰り越すことができるようになったのである。

### (3) 学校予算の事例

それでは実際に学校予算がどの程度学校で処理できるようになったのであろうか。ここではシュレスヴィヒ・ホルシュタイン州のキール市のギムナジウムの例をみてみよう。フンボルトギムナジウム(Humboltschule)は、1871年に設立された伝統あるギムナジウムで、生徒や保護者にも人気の高い学校である。1990年には生徒数340人ほどであったが、2000年には700人にまで増大した。同校の2001年の予算(1～12月)は以下のようになっている。

【表4-1】フンボルトギムナジウムの2001年の学校予算

#### I. 学校予算—250項(すべての費目が相互に流用・次年度繰越可、DM)

費目番号	費目	2001年予算	繰越金	実質予算
520	設備備品費 Betriebsgeraet, Inventar	21150.00		42761.17
540	基礎支出 Grundstuecksabgaben	22360.00	21611.17	22360.00
542	光熱費等 Wasser-, Gas-, Stormbezug	17040.00		17040.00
546	その他の運営費 sonstige Bewirtsch.	3210.00		3210.00
550	交通費 Fahrzeugpflege, -unterhaltung	0.00		0.00
560	被服費 Dienst- und Schutzbekleidung	440.00		440.00
571	医薬品費 Arzneimittel	230.00		230.00
576	学習材 Lernmittel	54420.00		54420.00
610	教材 Lehr- und Unterrichtsmittel	25620.00		47231.17
613	遠足費 Schulwandern	520.00		520.00
616	維持費 Hauswirtschaft	200.00	21611.17	200.00
650	需用費 Buerobedarf	2760.00		2760.00
6521	郵送費 Postgebuehren	2060.00		2060.00
6522	電話費等 Fernmeldegebuehren	5040.00		5040.00
6523	インターネット使用料 Internetgeb.	370.00		370.00
654	出張費 Reisekosten	80.00		80.00
	2001年合計予算額			198722.34

このうち、以前から学校で使用できたのは、571,576,610,650である。

#### II. 財産備品(互いの費目で流用・繰越可能)

費目番号	費目	2001年予算	繰越金	実質予算
9353	学校備品費 Schulinventar	0.00	0.00	0.00
9355	教科の授業教材		1564.57	11284.57
		9720.00		

従来から学校で取り扱うことができた費目は571,576,610,650のみである。それと比較するならば、費目数が大幅に増え、学校で裁量できる予算規模が膨らんでいることが理解できる。さらに財産備品の方では、費目が整理され、両者の間で流用することが可能である。こうした学校予算関係を整理するならば、以下のようにいえよう。

- ①学校で裁量できる予算費目の増加
- ②費目間の流用性の保証（大括り化）
- ③予算の次年度繰越

## 5. 「より責任を持つ学校」を支える制度

### (1) 決定機関としての学校会議

日本では 2000 年の学校教育法施行規則の改正によって職員会議が補助機関として法令化され、学校評議員制度も合わせて規定された。これらはいずれも決定権者である校長の「職務を円滑な遂行」に資するため、あるいは「学校運営に意見を述べる」ための機関である。

ドイツの学校における意思表示・決定機関は、州により異なる。伝統的解釈によれば、校長が対外的代表であるとともに学校の最高決定機関であった。しかしワイマール期以降の親の学校参加の伝統に加え、近年では生徒の学校の意思形成・決定過程への参加が法令化されている。こうした意思形成・決定機関として各州に位置づけられているのが学校会議である。

1999 年現在、ドイツにおける 16 州すべてで学校会議（州によっては全体会議）の設置が州法により規定されている。このうち 2 州の学校会議は決定事項がなく、審議・聴聞機関である。こうした州では学校の意思決定は原則として校長が行う。

### (2) 学校会議の決定事項

学校会議の権限として決定できる事項が一般に列挙されている。それ以外は一般に校長、あるいは教員会議が決定を行う。どの機関が何を決定することができるのかは州により異なる。しかし学校教育プログラム、教員人事、学校予算など、多くの役割を学校会議が引き受けていることが理解できよう。

【表 4-2】 学校会議の構成割合（中等教育段階 I、投票権をもつ者）

	教(職)員代表	保護者代表	生徒代表
バーデン・ヴュルテンベルク州	6 + 1	3	3
バイエルン州(学校フォーラム)	3	3	3
ベルリン市	4	4	4
ブランデンブルク州	5	5	5
ブレーメン市	4 ~ 12	2 ~ 6	2 ~ 6
ハンブルク市	3 ~ 5 + 1	3 ~ 5	3 ~ 5
ヘッセン州(11 ~ 25 人)	1/2	3/10	2/10
メクレンブルク・フォアポメルン州(6 ~ 24 人)	1/3	1/3	1/3
ニーザーザクセン州(全体会議)	全員	2 ~ 9	2 ~ 9
ノルトライン・ヴェストファーレン州(6 ~ 36 人)	1/2	1/3	1/6
ラインラント・プファルツ州	3 ~ 9	3 ~ 9	3 ~ 9
ザールラント州	4	4	4
ザクセン州	6 + 1	4	3
ザクセン・アンハルト州(全体会議)	全員	教員の 1/2	教員の 1/2
シュレスヴィヒ・ホルシュタイン州	10 ~ 26	教員と同数	教員と同数
チューリンゲン州	3	3	3

\* 教(職)員の + 1 は議長である校長が投票権を持つことを示している

多くの州は学校会議の権限を (1) 決定する事項と (2) 意見表明(聴聞)する事項に分けている。決定事項として定められている主な内容は、①学校の教育方針(学校教育プログラム)、②標準時数の増減、③放課後の教育活動、④習熟度別学習の導入時期と範囲、⑤学校予算の執行方針、⑥週 5/6 日制の決定等である。校長を含めた教員は、この決定が法令等に反しない限り従わなければならない。学校会議が最高決定機関であると位置づけられる所以である。一方、意見表明する事項は、①学校実験の実施、②入学前の準備学年の設置、③通学区域の変更や学校の閉鎖等であり、学校としての意見を集約する。学校の意見表明は、一般に学校監督当局に対して行われるが、決定は学校監督当局の事項である。

また、学校会議の構成は、各州で以下ようになっており(表 4-2)、教員、保護者、生徒の代表が各 3 分の 1 ずつとなっている州が 9 州となっている(決定権を持たない 2 州を含む、表 4-2 のイタリックの州)。

### (3)学校評価

ドイツにおいて、学校を組織として見直し、その効率・効果を見直す動きが進んでいる。その中心的な役割をになっているのがロルフ（Rolff,H-G）らを中心とするドルトムント大学の学校開発研究所のグループである。ノルトライン・ヴェストファーレン州（2000年）やシュレスヴィヒ・ホルシュタイン州（2002年）、ハンブルク市（2002年）等では、すでに学校教育プログラムの提出が義務づけられている。学校教育プログラムという教育計画に基づいて、学校評価が進められるのであるが、ほとんどの事例では学校の自己評価、あるいはプアレビューによる学校評価が行われている。ある学校ではロルフらが開発した学校評価バロメータをそのまま活用していた。各学校の特性に応じた学校評価をどのように開発していくのが今後の課題であるといえよう。（詳細は坂野 2002 参照）

### おわりに

現在の教育改革の流れから見ると、米英を手本とする教育改革にドイツも着手し始めている。ドイツの教育改革はアメリカやイギリスからかなり遅れているといわれている。そうした流れの中で位置づけるならば、ドイツの教育改革は日本の教育改革よりも先んじているように思われる。教育内容、人事、予算といった事項が学校で裁量することができる。決定する機関は、校長個人ではなく、合議機関である学校会議で行われる。

こうしたドイツや日本における教育改革の緩やかさは、それまでの教育の結果に対する信頼と自信の裏返しであったのではないか。これまで、日本やドイツの学校教育は高い評価を得ていた。しかしドイツでは学校教育への自信が覆りつつある。第3回国際数学・理科教育調査（TIMSS、1997年7月公表）、OECD-PISA 調査（2001年12月公表）、同PISA-E 調査（2002年6月）の結果、ドイツは成績がはかばかしくなく、教育改革に弾みがついている。日本でも基礎学力の不足が指摘されている。

こうした中で、国と自治体、自治体と学校との権限関係の見直しが進められている。学校に責任を委ね、行政はその結果責任を問う姿勢へと変化しつつある。しかし学校はその責任にどこまで耐えられるのか。また、「特色ある学校づくり」やドイツの「学校教育プログラム」による学校の多様化は、これまでの教育の機会均等の考え方と異なる場合も出て来るであろう。今後論理的な整理を進めることが必要である。

（坂野慎二）

### 【註】

- (1)清原正義(2000)『教育行政改革と学校事務』学事出版
- (2)坂野慎二・原田信之(1996)「ドイツのカリキュラム政策—戦後の推移と近年の動向—」『国立教育研究所研究集録』第33号所収(21-38頁)。
- (3)坂野慎二(2002)「学校の自律性と学校評価—ドイツの事例から—」木岡一明(代表) (2002)『学校評価の促進条件に関する開発的研究』中間報告書(2)(科研費報告書)140-161頁。
- (4)坂野慎二(2000a)「ドイツにおける学校裁量権の拡大」貝塚茂樹『地方教育行政の在り方に関する総合的調査研究』(平成9～11年度科研費報告書)333-344頁。
- (5)坂野慎二(2000b)「ドイツの教育改革と学校参加」日本比較教育学会『比較教育学研究』第26号所収。111-129頁。
- (6)坂本秀夫(1994)『増補新版PTAの研究』三一書房。
- (7)竹内俊子(1989)「西ドイツ学校法の動向と特徴—学校における『参加権』の意義と限界—」『日本教育法学会年報』第18号有斐閣所収。
- (8)南部初世(1996)「ドイツにおける学校管理運営論の展開」『京都大学教育学部紀要』第42号所収。
- (9)南部初世(1999)「90年代ドイツにおける『学校の自律性』論の特質」関西教育行政学会紀要『教育行財政研究』第26号所収。
- (10)前原健二(1992)「現代ドイツの学校制度における法制化の両義性—『法制化』による『学校監督の縮小』論の理解をめぐって—」『教育学研究』第59巻第4号所収。
- (11)牧昌見(1995)「学校改善を促す学校経営の課題」牧昌見『学校改善の課題』第一法規。・柳澤良明(1996)『ドイツ学校経営の研究—合議制学校経営と校長の役割変容』亜紀書房。
- (12)結城忠(1988)『教育法制の理論—日本と西ドイツ—』教育家庭新聞社。
- (13)結城忠(1994)『学校教育における親の権利』海鳴社。

- (14)Ackermann,H.(Hrsg.)(1998); Schulqualität managen.Brühl.
- (15)Ackermann,H.(1998);Eltern - Ratgeber für Schulqualität? Über die Rolle der Eltern im Prozeß der Schulentwicklung. in: Ackermann(1998).
- (16)Avenarius,H.(1994);Verfassungsrechtliche Grenzen und Möglichkeiten schulischer Selbstverwaltung. in: Daschner(1995).
- (17)Avenarius,H.(Hrsg.)(1998a);Schule in erweiterter Verwaltung.
- (18)Avenarius,H.(Hrsg.)(1998b);Schule in erweiterter Verwaltung.Ein Berliner Modellversuch (1995 bis 1998).
- (19)Avenarius,H./Heckel,H.(2000);Schulrechtskunde.(7.Aufl.).
- (20)Bildungskommission NRW(1995); Zukunft der Bildung Schule der Zukunft.
- (21)BMBF(1998); Grund- und Strukturdaten 1998/99.
- (22)Daschner,P.u.a.(Hrsg.)(1995); Schulautonomie - Chancen und Grenzen.
- (23)Daschner,P.(1995);Verführung von oben oder Bedürfnis von unten? Zur Diskussion um Schulautonomie in Hamburg.in:Daschner(1995).
- (24)Deutscher Bildungsrat(1973);Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen.Teil I .Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer,Schüler und Eltern.
- (25)Frommelt,B.(1995);Auf dem Weg von der Lernschule zur Lebensschule.Das hessische Autonomiekonzept. in: Daschner(1995).
- (26)Füssel,H.-P.(1998);Schulleitung zwischen Staatlicher Steuerung und Schulischer Handlungsautonomie.in: Ackermann,H.(1998).
- (27)Heckel,H./Seipp,P.(1969,1976);Schulrechtskunde.(4.u.5.Aufl.)
- (28)Höfling,W.;Demokratiewidrige Schulautonomie? in:RdJB 1997.S.361-371. Ders(1998);Die Bedingungen für eine Schule in erweiterter Verantwortung nach deutschem Verfassungsrecht. in:Avenarius,H.(1998).
- (29)Lange,H.(1995);Schulautonomie und Personalentwicklung für Schule. in :Daschner(1995).
- (30)Ministrium für Bildung,Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein(1998); Wege zum Schulprogramm.
- (31)Nevermann,K.(1982);Der Schulleiter.
- (32)NRW-MSWWF(1998); Schulprogramm - eine Handreichung.
- (33)Ders(1997); "...und sie bewegt sich doch!" Entwicklungs- konzept „Stärkung der Schule“.
- (34)OECD,1997.Parents as Partners in Schooling. (翻訳: 中嶋博ほか,1998.『親の学校参加』学文社)
- (35)Pritchard,R.(1998);Die Autonomie der Schule in Grossbritannien.in: Avenarius (2000).89-98.
- (36)Richter,I.(1994);Theorien der Schulautonomie.in:Recht der Jugend und des Bildungswesens,H.1.1994.S.5-16.Auch:Daschner(1995).
- (37)Riedel,K.(1998);Schulleiter urteilen über Schule in erweiterter Verantwortung.
- (38)Schley,W.(1998);Konfliktmanagement - Zum Verhältnis von Schulleitung, Lehrern, Eltern und Schülern.in: Ackermann(1998).

## 第5章 ロシア連邦の自律的学校経営

### はじめに

ソ連邦崩壊（1991年）によって誕生したロシア連邦は、「民主主義」と「市場経済」を理念とした国家づくりを志向し、これに基づき、個人や社会の多様なニーズに応える教育制度の構築を教育改革の基本課題としている<sup>1</sup>。学校の管理運営についても、学校ごとに特色ある教育の提供を促進するため、教育活動、教職員の任用及び学校予算の運用等に関する学校の裁量権を拡大しつつ、その権限の執行にかかる意思決定を行う職位又は組織を学校自身の判断で設置・運用できると定められた。換言すれば、学校が特色ある教育を提供するためには、それに応じた校内組織の編成が不可欠であり、そうした観点から、学校の管理運営体制が多様な形態をとることが認められていると指摘できる。

以上のことを踏まえ、本論は、ロシア連邦における学校の管理運営体制を研究対象として取り上げ、その構造と実態を教育改革の動向や教育行政制度の全体像を踏まえつつ明らかにすることを目的とする。こうした課題の解明は、日本においても早急に解決策を見出さなければならない「学校の自律的な管理運営を保障する制度とはいかなるものか」という問題を探る上で非常に有用であると考えられるからである。特に、本論では、学校の管理運営に関する現行法制が、どのような背景・経緯のもとに成立したかの検討を行い、そこに認められる制度上の特色や問題点を導き出すことを直接の目的としている。

### 第1節 教育改革の基本的動向

#### (1)教育目標の転換

ソ連邦時代、教育は、共産主義社会建設に必要な人材の育成を第一義とし、共産党組織と一体化した中央集権的な教育行政システムの下、マルクス-レーニン主義思想を踏まえて行われていた。しかし、生産設備の老朽化や技術革新の停滞による深刻な経済危機が顕在化した1980年代、ソ連邦の学校教育が変容する社会のニーズに応えていないことが指摘され、その要因として、画一的で硬直化した教育制度が批判されはじめた。

こうした中、1985年にソ連邦共産党書記長に就任したゴルバチョフは、ソ連邦の諸制度が、資本主義諸国に比して大きく遅れていることを認め、政治・経済体制の立て直しを図るペレストロイカ政策の遂行を提唱した。特に、教育は、ペレストロイカ政策の推進を支える人材確保の手段として重視され、「民主化」「多様化」「個性の発達」等を基本理念とした抜本的な教育改革が試みられることとなった。その全体像は、1990年4月に公表された「国民教育に関する基本法」の改正案<sup>2</sup>に示されたが、ここでは、「民主主義」と「人道主義」に基づく教育制度の諸原則が明示されていた。

同改正案は、ソ連邦崩壊（1991年）に至る混乱の中で立法化されずに終わったが、その趣旨は、ロシア連邦の教育政策に発展的に受け継がれた。教育分野における最上位の法律である「ロシア連邦教育法」（1992年）<sup>3</sup>は、連邦レベルの教育政策の第一原則として、「全人類に普遍的な価値、個人の生活・健康並びに人格の自由な発達を促すため、教育に人道的な性格をもたせ、市民に必要な資質として、労働愛、個人の権利と自由に対する尊敬の念、自然・祖国・家族に対する愛情を育む」と規定している。つまり、ロシア連邦では、西欧的な民主主義社会の形成という新たな国家理念の中で、民主主義社会に必要な人格の育成を基本的な目標としながら、個人や社会のニーズに応える多様な教育制度の構築が目指されている。

#### (2)教育行政の地方分権化と学校の法人化

ソ連邦時代の教育行政は、連邦-共和国-州・地方-地区・市とつながる強力な指示・命令システムを備えた中央集権システムがとられていた。当時、州・地方や地区・市の教育行政当局は、連邦または共和国といった「国家」の下部機関であり、それらが設置する学校

もすべて「国立」と位置づけられた。しかし、こうしたシステムは、地域の実情に応じた教育の実現を阻むものとして批判され、ペレストロイカ政策以降、地方分権的な教育行政制度の構築が意図されるようになった。

現在のロシア連邦の行政区画は、「ロシア連邦憲法」(1993年)<sup>4</sup>により、連邦—連邦構成主体<sup>5</sup>—地方自治体(地区・市)の3段階に分けられている<sup>6</sup>。連邦構成主体は、連邦とともに「国家」としての権限と責任を有し、連邦政府が示した教育政策の実現を図ると同時に、域内の社会・経済・文化・民族構成などの実情に応じた教育政策・制度、教育予算、法律等を独自に定めることができる。地区・市は、新たに国家の指揮・命令系統に属しない「地方自治体」と位置づけられ<sup>7</sup>、当該地域の就学前教育機関や学校を設置・管理する権限が与えられたため、ほとんどの学校が従来の「国立」から「地方自治体立」に変更された。つまり、ロシア連邦においては、個人や社会の多様なニーズに応える教育を実現するためには、地域住民の自治機関に教育行政にかかる一定の役割を伴わせることが必要と認識されたといえる。

さらに、「ロシア連邦教育法」では、学校は、すべて「法人(юридическое лицо)」とされ、「ロシア連邦の法令と教育機関の規則が定める範囲で、教育課程の実施、職員の選抜・配置、学術・財政・経営その他の活動において独立している」ことが定められた。これは、学校に自律的な管理運営を認めるものであり、特に、その前提となる学校の予算運用上の権限として、地方自治体から配分される予算と学校独自の収入による自主財源からなる学校予算を独自に編成することが認められている。地方自治体からの予算は、教員給与を含む人件費や施設設備費をはじめとした経常費に充てられる。自主財源としては、児童生徒に対する補習・補充教育(選択科目等の提供を含む)や地域住民・企業への公開講座をはじめとした有償教育の提供などによって得られる学校独自の収入があり、各学校はこれを自由に運用することができる。

### (3)教育課程の大綱化

ソ連邦時代の教育課程基準は、ソ連邦政府により、学年ごとの到達目標や教授法だけでなく、毎時間の授業計画など細部にわたって規定しており、全国の学校では、この厳格な基準に従った画一的な授業が行われていた。これに対し、ペレストロイカ政策以降、教育行政の地方分権化や児童生徒の個性伸長を促進する観点から、初等中等教育の多様化の推進には、連邦レベルの教育課程基準を大綱化し、具体的な教育内容や教授方法等を地方政府や学校の裁量で決定できるようにすることが必要であると考えられるようになった。

「ロシア連邦教育法」は、連邦レベルの教育課程基準として、連邦政府に法的拘束力を伴う「全国教育スタンダード」の作成を義務づけた<sup>8</sup>。これは、ロシア連邦全体で順守すべき最小限の教育内容や児童生徒の学習時間の配分などを定めたものであり、具体的な授業科目の名称等を掲げず、教科の領域と構造を提示するに留まっている<sup>9</sup>。各教科の領域は、「不変部分(инвариантная часть)」と「可変部分(вариативная часть)」から構成される。不変部分は、ロシア連邦全体で順守すべき最低限の教育内容であり、「数学」「情報」「物理」「化学」を除く教科領域については、児童生徒に地域的・民族の実情を考慮した教育を提供するため、週間授業時間数のうち10%が連邦構成主体の裁量に、5%が地方自治体の裁量に委ねられている。可変部分は、選択必修・選択自由・個別又はグループ学習など学校の裁量に委ねられた部分であり、不変部分の学習を深めたり、学校独自に設けられるコース等の授業に利用される。こうした「全国教育スタンダード」の趣旨は、ロシア連邦のすべての児童生徒が共通に履修すべき一定の教育内容を確保した上で、連邦構成主体、地方自治体及び学校の裁量部分を拡大し、その特性を反映した教育課程が編成されることを期待するものであるといえる。

なお、公財政支出により学校に配分される予算は、「全国教育スタンダード」に示された週間授業時間数の合計と児童生徒数を基準に算出されるため、例えば、これまで通り、外国語等の授業を少人数のグループに分けて実施する場合には<sup>10</sup>、必要な教員の任用にか

かる経費が不足する可能性が指摘される。従って、学校が特色ある教育を提供するためには、学校独自の財源を確保しなければならず、財政基盤の比較的脆弱な農村部の学校を中心として、「全国教育スタンダード」に則った教育課程を編成できないケースも認められている。

## 第2節 学校の管理運営体制の変容

### (1)ペレストロイカ政策期における学校裁量権の拡大

ソ連邦では、法制上、学校には意思決定機関として、すべての教職員と学校総会の代表者から構成される教育ソビエトが置かれ、校長は、そこでの決定事項を踏まえつつ、学校の日常的な管理運営についての単独責任を負っていた。ただし、校長は、地方の教育行政当局（国民教育部）や校内の共産党組織による強い監督の下、連邦、共和国及び地方の指示どおりに学校を管理運営することが求められたため、実際には、学校に認められた裁量権は、きわめて限定的なものでしかなかったとされる。

こうした学校の管理運営体制は、ペレストロイカ政策を推進するゴルバチョフ政権により、学校教育の多様化を阻害するものとして批判され、学校裁量権の拡大を基本方針とした改革が着手された<sup>11</sup>。1989年7月に制定された「初等中等学校暫定規程」<sup>12</sup>は、それまで国民教育部が有していた権限の多くを学校に移し、学校自身が、教育目標・内容の設定、教職員の任用、学校予算の運用等に関する決定を行うことができると規定した。学校に与えられたこれらの権限は、学校代表者会議とその常任機関である学校会議がもつとされたが、その構成は、学校の意思決定過程に生徒や保護者・地域住民の意向を反映させるため、教職員の代表者、生徒の代表者及び保護者・学校総会の代表者がそれぞれ同数と定められた。また、それまで国民教育部より任命されていた校長は、学校代表者会議での選挙を通じて選ばれることとなり、学校代表者会議や学校会議の決定に従って学校の日常的な管理運営を行うとされた。

しかし、学校代表者会議や学校会議においては、校長を含めた教職員の人事や学校予算の運用等をめぐり、教職員と保護者・学校総会の間で意見が対立することが多かった。また、学校の意思決定には、出席者の3分の2以上の賛成が必要とされたため、教職員、生徒、保護者・学校総会の間で意見が相違する場合には、必要な案件を議決することができなくなるという事態が頻繁に生じた<sup>13</sup>。さらに、「初等中等学校暫定規程」は、引き続き、校内の共産党組織が、学校の管理運営に関与することを認めていたため、学校の裁量権が実質的に保障されていなかったことが指摘される。

### (2)ロシア連邦における学校の管理運営体制

この問題に対し、ペレストロイカ政策を受け継いだロシア連邦は、「ロシア連邦教育法」において、改めて学校に①連邦が定める大綱的な基準の範囲で独自の教育課程を編成すること、②教育課程の実施に必要な教職員を任用すること、③地方等から配分される予算の一部と学校が独自に確保した財源の用途を決定することなどの権限を与えた。また、教育制度の脱イデオロギー化を図る施策の一環として、学校内での共産党組織の活動を禁止し、学校の自律的な活動を保障するための措置が講じられた。

現在、ロシア連邦における学校の管理運営は、ソ連邦時代からの法制を受け継ぎ、「単独責任（единоначалие）」と「自主管理（самоуправление）」の原則に基づいて行われると規定されている<sup>14</sup>。

単独責任の原則は、学校自体に与えられた権限の執行にかかる決定を校内の特定の職位又は組織に集中させて行い、これに伴う責任の所在を明らかにするものである。その意義は、学校の管理運営の透明性を確保し、特色ある教育を提供するために必要な措置を効率的に講じることが可能になるという点にあるといえる。その際、学校の管理運営の責任は、学校教育の諸基準を定める行政当局に対するものだけでなく、学校選択等の権利を認められた保護者や社会のニーズとしての地域住民にも向けられている。なお、どの職位や組織

に管理運営の権限・責任を集中させるかについては、学校ごとに決定される。

自主管理の原則は、保護者、地域住民及び教職員等が、何らかの形で学校的意思決定に関わることを通じ、行政機関や政治組織等に対する学校の自律性を確保するものである。

「ロシア連邦教育法」には、制定当初、学校の管理運営にかかる「全般的な指導」を行う校内組織として、学校会議（совет образовательного учреждения）を設けることが義務づけられていた。その後、1996年改正の「ロシア連邦教育法」では、自主管理の形態の例として、学校会議、保護者会議（попечительский совет）<sup>15</sup>、学校総会（общее собрание）、教職員会議（педагогический совет）などが示されるに留まる。こうした組織・集団の設置、構成及び校長との権限関係等については、連邦として統一された規定がなく、各学校が独自に作成する「学校規則（校内規程）」によって定められる<sup>16</sup>。

これらの原則は、ロシア連邦における学校の管理運営体制が、法令等で画一的に形づくられるものではなく、学校ごとに、教育目標や教員・設備等の諸条件を考慮し、主体的に確立されるべきものとして構想されていることを示している。換言すれば、学校が特色ある教育を提供するためには、それに応じた校内組織の編成が不可欠であり、そうした観点から、学校の管理運営体制が多様な形態をとることが認められているという点で積極的な評価ができる。

### (3)校長の権限拡大と管理運営組織

しかし、ロシア連邦における学校の管理運営体制は、その多様性が法的に認められているにも関わらず、実際には、ほとんどの学校で「管理運営の直接的な指導」にあたる校長や、そうした校長が任用する教職員から構成される教職員会議を中心としたものとなっている。例えば、連邦構成主体の1つであるモスクワ市では、校長がすべての校内組織の上位に位置づけられるのが一般的である。また、モスクワ州では、教職員会議が最上位の自主管理の形態とされ、校長と対等の権限関係に置かれる学校が多く認められる<sup>17</sup>。

通常、校長は、校長を補佐する副校長（通常、教務担当や総務担当など複数名）や児童生徒の生活指導等の責任者である学校心理士らとともに執行部を形成し、教育課程の編成、教職員の任用及び学校予算の作成・運用など学校の活動全般にかかる施策を決定・執行する。この時、学校会議、保護者会議及び学校総会などは、学校的意思決定機関としてではなく、校長に対する助言・賛助機関として機能していることが多い。従って、校長には、学校の管理運営についての実質的な決定権と責任が与えられ、個人や社会のニーズに対応した特色ある教育を提供するための学校づくりが、校長の単独責任の原則に基づいて効率的に行われることが期待されている現状が指摘できる。

また、教職員会議は、校長が教職員の任用権をもつことから、校長の管理運営方針を大枠において理解・支持している教職員によって構成される組織であるといえる。つまり、教職員は、教育・指導の専門家として、学校ごとに掲げられる目標や方針に即した教育実践を行うが、学校の管理運営責任をもつ校長から、教育・指導にかかる権限の一部が内部委任される形をとることにより、教職員の主体的な活動が保障されると捉えられる。そのため、教職員会議は、教育内容や教授方法のほか、児童生徒の学校生活や学校の教育活動全般について、校長に対する意見を表明する補助的な機関として機能するのが一般的であると考えられる。

こうした校長中心の管理運営体制が確立した要因には、ペレストロイカ政策期、学校の民主的な管理運営を意図して設置された学校会議が十分に機能していなかったことが挙げられる。また、ソ連時代の画一的な学校教育に対する保護者や地域住民の否定的な意識を重視するあまり、一時期、当該校の教育課程が児童生徒の学力形成に役立たない「はやりの科目」や「科学的でないもの」で占められる<sup>18</sup>など、教育上、好ましくない状況が数多く見受けられた。そのため、学校での教育実践に携わる教職員の間には、保護者や地域住民が学校的意思決定に参加することへの不信感が強く残っているといわれ、「ロシア連邦教育法」が改正された1996年を契機に、ほとんどの学校会議が、廃止されるか、または教



職員中心に変更されることとなった。その結果、保護者や地域住民が学校の管理運営に直接に関与することが困難となり、相対的に、学校の日常的な管理運営に携わる校長の権限と責任が大幅に拡大したといえる。

ただし、保護者は、子どもが通う学校を選択する権利を有しており、この行使を通じて、地域の学校に一定の影響を及ぼすことができると考えられている。つまり、校長は、一定数の児童生徒を確保するため、学校の教育内容や教授方法などを公表し、保護者や地域住民に対する学校の教育責任を明確に示すことが求められる。特に、公財政支出の減少を背景として、学校に独自財源の確保が奨励されている現状においては、保護者や地域住民の支持が得られる教育を提供する必要性がますます高まっており、校長が、保護者や地域住民の意向を把握し、さらには協力を仰ぐための組織として、保護者会議や学校総会が位置づけられる傾向にある。

### 第3節 学校の管理運営体制の特色と課題

以上のことから、ロシア連邦の管理運営体制は、学校の自律性の確保に向けた3つの段階を経て成立したといえる。

まず、ペレストロイカ政策期の学校では、国家・行政機関からの自律性を確保することが意図された。これは、学校裁量権の拡大に伴い、学校が自らの意思を決定できるようにするための措置であり、それぞれ同数の教職員、生徒及び保護者・地域住民から構成される学校代表者会議や学校会議が、学校の管理運営に責任をもつ体制が形づくられた。つまり、学校の管理運営は、国家・行政機関ではなく、保護者・地域住民など「社会」の代表者が参加して行われることが基本方針とされ、そこには、「社会」を「国家」の上位概念と捉えるマルクス主義的なイデオロギーの影響が指摘できる。事実、この段階では、校内の共産党組織が学校の管理運営に関与することが認められていた。

次に、ソ連邦崩壊から1996年にかけては、こうしたマルクス主義的なイデオロギーからの自律性を獲得することが目指された。具体的には、学校裁量権の拡大が再確認されると同時に、学校から共産党組織を排除する措置が講じられた。これにより、学校の管理運営は、学校自身の手に委ねられることとなり、西欧的な民主主義社会の形成という新たな国家理念の中で、学校ごとに特色ある教育を提供するための条件整備が図られたと指摘できる。その際、学校会議は、学校の「全般的な指導」にあたる校内組織と位置づけられたが、その構成や校長との権限関係等が規定されなかったことから、「社会」による学校の管理運営を目指した当初の意図が薄れ、学校の意思決定過程に民主的・自主的な性格を付与するものと捉えられていたと考えられる。

さらに、1996年以降には、学校会議が、学校の自主管理の一形態として、保護者会議、学校総会、教職員会議などと同列に例示されるに留まるなど、学校の管理運営体制の自由化が図られた。その結果、今日のロシア連邦では、学校の管理運営における「責任の明確化」と「効率化」が、実質的に校長の権限と責任の拡大を方策として進められ、校長の強力なリーダーシップの発揮を通じて、個人や社会の多様なニーズに対応した学校教育を実現していくことが期待されている。換言すれば、校長個人の意思が即ち学校の意思となり、教職員や保護者・学校総会は、学校の管理運営において、校長の意思を具体化する教職員や協力者として位置づけられる傾向にある。

### おわりに

こうした背景・経緯から、ロシア連邦における学校の管理運営は、国家・行政機関や「社会」からの強い自律性を有し、それぞれの学校を単位として行われる体制となっている点を特色としていると指摘できる。さらに、学校裁量権の行使にかかる意思決定権は、法制上、学校ごとに校長、教職員、生徒及び保護者・地域住民の間で自由に配分されるが、実際には、そうした権限が校長に集中している現状が認められる。従って、校長には、自ら

の学校の管理運営について、国家・行政機関だけでなく、保護者や地域住民に対する説明責任が生じると考えられるが、かつて学校会議が圧力団体化した経緯もあり、そうした場が制度化されていないことが問題点として挙げられる。換言すれば、学校の自律性が高まり、また、保護者や学校総会が学校の意思決定に参加すれば教育が改善されるというわけではなく、学校の自律的な管理運営を保障する制度の構築には、外部からの適切な学校評価<sup>19</sup>を行う制度の確立を伴う必要があると考えられる。

(高瀬 淳)

【註】

- 1 см. Э. Д. Днепров, Современная школьная реформа в России, Наука, 1998.  
拙著「6. ロシア連邦」本間政雄, 高橋誠編『諸外国の教育改革—世界の教育潮流を読む 主要6か国の最新動向—』ぎょうせい, 2000年, 187 - 215頁を参照のこと。  
以下, 1980~1990年代におけるロシアの教育改革動向については, 特にことわりのない限り, 上記の文献によるものとする。
- 2 Учительская газета, 1990年第15号
- 3 Закон РФ "Об образовании", Законодательство РФ об образовании, 3 - е издание, М., 2002, стр. 31 - 88.  
なお, 同法 (1992年法) の邦訳が, 『季刊教育法』エイデル出版, 第93号146 - 152頁, 第94号60 - 70頁 (所伸一編訳) や川野辺敏監修, 関啓子, 澤野由紀子編『資料ロシアの教育』新読書社, 1996年, 475 - 518頁 (澤野由紀子訳) に掲載されている。また, 1996年改正法については, 抄訳が, 本間政雄, 高橋誠編『諸外国の教育改革—世界の教育潮流を読む 主要6か国の最新動向—』ぎょうせい, 2000年, 335 - 345頁 (拙訳) に掲載されている。
- 4 Конституция Российской Федерации, М., Юристь, 2000.  
なお, 同憲法の邦訳が, ユーラシア研究所編『情報総覧現代のロシア』大空社, 1998年, 628 - 641頁 (竹森正孝訳) 等に掲載されている。
- 5 ロシア連邦は, 共和国 (21), 地方 (6), 州 (49), 特別市 (2; モスクワ市とサンクトペテルブルグ市), 自治州 (1), 自治管区 (10) といった89の「連邦構成主体」から成る連邦制国家である。
- 6 拙著「5. ロシア連邦」文部省編『諸外国の教育行財政制度』大蔵省印刷局, 2000年, 115頁。
- 7 см. Ю. Д. Казанчев, А. Н. Писарев, Муниципальное право России, Новый Юристь, 1998.
- 8 特に, 義務教育段階 (第1~9学年) の「全国教育スタンダード」については, 国家会議 (下院) による承認が必要とされ, 法律として制定することが定められている。しかし, 議員の教育課程基準に対する考え方の相違などから, これまで国家会議で決議に至ったことはなく, ロシア連邦教育省の省令として暫定的に提示されているに留まる。
- 9 拙著「第13章 ロシア」日本教育経営学会編『諸外国の教育改革と教育経営』玉川大学出版部, 2000年, 202 - 205頁を参照のこと。
- 10 ロシア連邦の学級編制基準は, 1学級当たり25名以内と規定されているが, 外国語 (第4~11学年), 労働教育 (第5~11学年), 体育 (10・11学年) 及び物理・化学の実験の授業を行う際には, 都市部の学校においては1学級を2グループに分けること, 農村部の学校においては20名以下にすることが望ましいとされている。
- 11 ベレストロイカ政策期の学校運営制度については, 篠原真子「学校運営の民主化と参加の拡大」川野辺敏監修, 岩崎正吾, 遠藤忠編『ロシアの教育・過去と未来』新読書社, 1996年, 298 - 312頁を参照のこと。

12Учительская газета, 1989年7月18日

なお、同規程の邦訳が、川野辺敏監修、関啓子、澤野由紀子編『資料ロシアの教育』新読書社、1996年、383 - 400頁（熊谷真子訳）に掲載されている。

13筆者がロシア連邦普通・職業教育省、モスクワ市教育部、モスクワ州教育委員会等に対して行った聞き取り調査（1998年3月9～12日、1999年3月7～14日）による。以下、本節の記述は、特にことわりのない限り、同調査によるものとする。

14前掲『諸外国の教育改革と教育経営』玉川大学出版部、2000年、199 - 202頁。

15ロシア連邦教育省は、1999年、保護者会議に学校の独自財源を確保する責任・役割を担わせることを趣旨とした「模範規程」（省令）を提示した。しかし、こうした施策は、保護者に経済的な負担を強いることから、全連邦規模での支持が得られておらず、いまだ模索段階に留まっているといえる。

16ロシア連邦では、この問題が「学校規則（校内規程）」で規定されていないことも多く、そうした場合には、教職員や校内諸組織の代表者等と校長の間で、毎年度始めに「契約書」を取り交わすのが一般的である。

17筆者がモスクワ州の複数の地方自治体に対して行った聞き取り調査（2002年10月20～26日）によれば、モスクワ州においては、校長と教職員会議の意見が対立した場合、地方自治体レベルの教育行政当局による意見聴取・調整が行われる。ただし、このことについて定めた規則は存在せず、学校が国家（行政当局）の下位に置かれていたソ連邦時代からの慣習によるものとされる。

18Учительская газета, 1998年3月17日

19公的な学校評価として、すべての学校は、少なくとも5年に1回、連邦又は連邦構成主体から国家認定を受けることが義務づけられている。連邦や連邦構成主体は、学校からの申請に基づき、教育水準（最終学年の児童生徒の成績）、教育課程、管理運営の体制（校長や職員の資格など）、教員（構成、資格及び任用など）及び教育条件（施設設備及び保健など）等の観点から審査・評価し、不十分な点があれば、その改善を学校に対して勧告する。勧告された学校は、12か月以内に指摘された箇所を改善し、再審査を受けなければならないが、改善が認められないと判断された場合には、国家認定を取り消されることがある。

## 第6章 ニュージーランドの自律的学校経営

はじめに

ニュージーランドでは、「1989年教育法」(Education Act 1989)により自律的学校経営システムが導入された。ここでいう自律的学校経営は、①学校経営全般にわたる最終決定権を有する学校理事会(Board of Trustees、以下BOT)の設置、②学校評価を専門に行う教育機関評価局(Education Review Office、以下ERO)による外部評価の実施、③学校及びBOTに対する支援体制の整備、を主軸として展開されてきた。

本章では、ニュージーランドにおける自律的学校経営導入の背景を明らかにした上で、上記3点を中心に自律的学校経営システムの全体像を明らかにしていきたい。

### 第1節 自律的学校経営システムの導入

#### (1)行政改革と教育改革

ニュージーランドでは、1984年に政権の座に着いたロンギ(Lange, D.)率いる第4次労働党政府により、ニュー・パブリック・マネジメント(New Public Management、以下NPM)にもとづく大規模な行政改革が断行された。NPMとは、1980年代半ば以降、英国、ニュージーランド、カナダ等をはじめとするアングロサクソン系諸国を中心に行政実務の現場が主導する形で形成された行政運営理論である<sup>1</sup>。中でも、NPMの一つのモデルとされる「英国・ニュージーランド型」NPMの特徴としては、①市場主義にもとづき可能な限り民営化手法を生かす、②集権的かつトップダウン・アプローチにより包括的・急進的な改革を実行する、③トップによる目標の設定や業績評価という形での厳格な「業績・成果による管理」を展開する、④その際の評価基準が効果(effectiveness)よりも財政効率性(efficiency)を重視する傾向にある、といった点が挙げられている<sup>2</sup>。

これらの特徴は、ニュージーランドにおける実際の行政改革においては、次のように具現化された<sup>3</sup>。①施策の企画・立案部門と執行部門を分離し「1組織1機能」を原則にすることで組織目的を明確化し、さらに後者を独立機関とすることにより競争原理にもとづく行政の効率化とサービスの向上を図る。②「契約」型のシステム(Contracting-basis)により、「プロセスの管理」から「業績・成果による管理」への移行を図る。③中立的な政策提言を確保するために、政策提言部門とサービス提供部門との分離を図り、規制・監査業務についてもその中立性や独立性を確保するために別組織とする。④組織を機能別に分割することで、民間を含めた他組織との「競争」と自己責任(自律性)によるサービスの質の向上とコストの削減を図る。

この考え方は、第2期ロンギ労働党政府(1987年～)により着手された教育改革においても同様に反映され、市場原理・競争原理にもとづく教育活動の効率化と質の向上を図るための抜本的組織改革が実行された。具体的には、①それまで中央集権的教育行政の中核にあった教育省(Department of Education)が機能別に3分割された。②「1989年新財政法」(Public Finance Act 1989)により、学校も国立病院、公正取引委員会、警察苦情処理機構といった諸機関とともに公的組織の一形態であるクラウン・エンティティ(Crown Entities)の一つとして明記され、教育委員会制度が全面廃止となったことで各公立初等・中等学校のBOTは教育行政機関の末端組織として位置づけられ、執行機関の性格づけが明確になった。③旧教育省が担っていた規制・監査業務を新たに担う第三者機関として「教育機関評価局」(ERO)が設置され、学校(BOT)の「業績」評価が制度化された。

この改革では、BOTが予算執行権及び人事権を有することで各学校(BOT)における人事裁量権が強化される一方、EROによる外部評価結果が学校選択の一つの指標としての機能を持つ等、競争原理と自己責任にもとづく教育サービスの質的向上が図られた。

【図6-1】教育行政制度（義務教育段階）



## (2)教育改革もたらした公教育経営の基本理念の転換

ニュージーランドでは、先に述べた教育改革の約100年前に制定された初の全国的教育法である「1877年教育法」(Education Act 1877)により、義務・無償・世俗の初等教育制度が導入された。ニュージーランドがイギリス植民地となって、わずか37年後のことである。この背景には、「地理的状况に関わらず、全学齢児童生徒に対する教育の機会均等の確保は中央政府により保障されるべきである」という基本的な考え方があった<sup>4</sup>。ここにみられる「教育の機会均等」の理念は、1935年に発足した初の労働党政府で教育大臣となり、続く第2次労働党政府で首相となったフレーザー (Fraser, P.) が1939年に示した「すべての人は、その能力、貧富の差、住む場所に関わらず、一人の市民として、その能力を最大限に活かすに最も適した教育を無償で受ける権利を有する。」<sup>5</sup>という有名な言葉により、ニュージーランドの公教育経営における不動の理念として位置づけられた。以後、教育政策の主眼は性別や民族、社会的経済的地位に関わらず、個人の能力に応じた教育を受ける機会を提供することに置かれた。

しかし、1970年代におとずれた経済不況はこの理念にも変化をもたらした。2度にわたる石油危機と、最大の貿易相手国であったイギリスのヨーロッパ共同体への加盟は、ニュージーランドの貿易条件を悪化させた。経済的低迷は、若年労働者の失業率の上昇を一気に加速させ、特にマオリや南太平洋島嶼系民族といったマイノリティの間では深刻な問題となった。こうした経済危機を打破し国際競争に対応していくためには、もはや「教育の機会均等」の理念の追求よりも、むしろ高度な技術や資格をもった労働力の育成が公教育経営に求められるようになった。こうした中、1984年にロンギ労働党政府が成立し一連の諸改革が断行されることになる。

1980年代後半の教育改革の方向性を示したいわゆる「ピコット報告」(*Administering for Excellence*, 1988) に決定的な影響を与えた大蔵省報告書 (*Government Management: Brief to the Incoming Government*, 1987) は、NPM理論を背景に①教育において、国家による関与は明白かつ正当で投資に対して効果的なものになるよう、最小限のものに限定されるべきであること、②国家による関与は、消費者と提供者との間の契約 (contract) を壊すことのないように行われるべきであることを強調し、「小さな政府」としての国家と教育サービスの消費者としての国民の契約関係の確立を促した<sup>6</sup>。これを受けて、ロンギ労働党政府が教育改革の基本原則として掲げたのが、「公正 (equity)」「教育の質 (quality)」

「効率性 (efficiency)」「効果 (effectiveness)」であった<sup>7</sup>。政権は1990年に労働党から国民党に移行するが、国民党政府においても「公正」と「効率性」が強調され、さらに「個人選択の拡大 (Greater personal choice)」が加えられ<sup>8</sup>、学校選択の自由が拡大された。こうして、1980年代後半の教育改革を契機に公教育経営の基本理念は、「教育の機会均等」よりも、むしろ「公正」や「効率性」といった方向へと転換されていった。

## 第2節 学校理事会の機能と役割

### (1)教育委員会制度の全面廃止と学校理事会の設置<sup>9</sup>

自律的学校経営は、アメリカやイギリス、オーストラリアをはじめとする各国で展開されている。しかしながら、ニュージーランドにおける自律的学校経営システムの導入は、それまで100年以上にわたり教育行政において重要な役割を果たしてきた教育委員会制度の全面廃止を背景としているところに、一つの特徴がある。

「教育省－教育委員会」を中心とする中央集権的教育行政は、「ピコット報告」<sup>10</sup>の提言を契機として抜本的に改革された。「ピコット報告」は、その冒頭部分で「効果的な行政システムは、可能な限り単純であるべきであり、政策決定は可能な限り現場に近いところでなされるべきである」と述べている。この言葉が示すように、「ピコット報告」は効果的な自律的学校経営システムの導入に向けて、過度の中央集権化と重層的な政策決定段階の複雑さを解消し、各関係機関の無力感による教育行政の閉塞された状態を打破するために、教育委員会制度を廃止し教育行政システムの単純化・効率化を図るとともに、学校の政策決定権を大幅に強め政策決定段階に直接父母や地域の教育要求を反映させることを提言した。

この提言は、「ピコット報告」を基盤として作られた教育改革の全体像を記した政策文書「明日の学校」(*Tomorrow's Schools*, 1988)及び「1989年教育法」により直ちに具現化されることになった。BOT設置のねらいが、第1に教育行政の学校分権化、第2に政策決定段階と教育現場との密接化、第3に政策決定段階への父母・地域の教育要求の反映、にあったわけだが、それが100年以上の歴史を持つ教育委員会制度の全面廃止と同時に実施されたことから、BOTは学校の単なる支援組織ではなく、教育省とのコンタクトをはじめとして学校の人事政策や予算の立案・運用にまでわたる大幅な権限と責任を有する、教育行政の末端組織かつ学校経営の鍵的組織として位置づけられた。

### (2)学校理事会の構成<sup>11</sup>

BOTは、「学校経営に関する最高管理機関」として公立 (state school) の全初等・中等学校及び統合学校 (integrated school) に設置が義務づけられている (ただし、一つのBOTが複数の学校の管理機関となる場合もある)。各学校の全教育活動に関する政策立案や予算の運用・管理を行い、学校経営の最終的な責任を負う。「1989年教育法」の第75条および第9章 (92～119条) は、BOTの組織や機能、責務等について規定しており、BOTは学校経営に関する法定機関として位置づけられている。

各BOTは、原則として学校に在籍する生徒の父母代表3～7名、校長、教職員代表1名、生徒代表1名 (中等学校のみ、任意)、共同選出による代表 (父母代表の数を超えない範囲)、もしくはBOTによる指名委員から構成される。共同選出とは、民族別や性別からみた委員構成の均衡を保つため、もしくはBOTの職務に特に必要とされる能力を有する者 (弁護士や会計士等) を加えることをその趣旨とする。また、近年の法改正により卒業生や卒業生の父母も委員になることができるようになった。

3年に1度、委員の改選が行われる。1989年5月にBOT委員を選出する最初の選挙が行われた。基本的には、父母や地域住民からの立候補を募り、投票 (学校での直接投票もしくは郵送) による選挙が実施される。新聞やテレビ、ラジオ、街頭ポスター等を使って全国規模で展開される。BOTの全国組織であるニュージーランド学校理事会協会 (New Zealand School Trustees Association、以下NZSTA) が、全国で実施される選挙の管理事務を行っている。

委員構成からもわかるように、BOTは父母代表を中心とする組織である。BOT制度は、学校経営に対して父母や地域の直接参加を可能にする具体的方途でもあり、政策決定段階に父母や地域の教育要求を反映させることが求められる。それゆえ、ニュージーランドの多民族性から考えると、委員となる父母や地域住民の経済的・社会的・民族的背景は、当然、多様であり、そのバランスが考慮されなければならない。だが、実際にはヨーロッパ系民族が全委員の約8割を占めている現状から鑑みると、BOT制度の導入により父母や地域の教育要求が直接学校の教育活動に反映されやすくなったとはいえ、父母や地域の教育要求には民族的相違があり、その民族性に対する公正の保持はいまだ課題となっている。

### (3)学校理事会の権限

BOTの権限は「1989年教育法」に規定されており、さらにより具体的な枠組みとして「全国学校経営指針」(National Administration Guidelines)が作成されている。そこでは、BOTは校長を含む学校の教職員の雇用主と明記されている。責務としては、学校予算の立案・運用、校長・教員の任免、カリキュラム編成に関する事項、地域との連携促進活動等があり、これら学校経営全般にわたるすべての事項はBOTの全体会議において審議・決定される。校長評価もBOTの重要な責務の一つである。

BOTが学校経営において重要かつ大幅な権限を有するだけに、その責任の明確化は不可欠である。そのためBOTは、学校の教育目標、人事・財政・財産管理等についての方針、BOTの活動内容等を父母や地域、さらには教育省に明示するため、それらを記載したチャーター(Charter)を作成することが義務づけられている。チャーターとは、全国的な教育の枠組みである「全国教育指針」(National Education Guidelines)と「全国カリキュラム」(The New Zealand Curriculum)の範囲内で立てられる学校の教育活動、人事、財政、財産管理、施設設備、マオリ文化に関する教育活動等に関する方針・目標を示したものであり、BOTの活動の基盤となるものである。BOTが父母や地域との協議の上作成し、さらに教育省の認可を受けることになっている。これは、父母や地域に対する学校経営の透明性と、学校の教育活動に対する父母や地域の教育要求の反映を確保するための手段であり、チャーターは、学校と父母・地域、さらには学校と国家との間の一種の契約として位置づけられる。チャーターに記載されたことが遵守されているかどうかは、EROにより評価される。

さらに、BOTには学校経営の短期・長期計画(Strategic Plan)や年次報告書の作成、自己評価の実施も義務づけられている。Strategic Planとは、学校経営全般にわたる諸政策をまとめたものである。といっても、単に政策を箇条書きに羅列したものではなく、政策の内容を詳細に示した上でその年度の優先政策を明確にし、さらに政策ごとに実施過程、実施期日及び実施担当(責任)者を明記している。Strategic Planは、一般教員及び管理職らから出される資料をもとに校長が草案を作成し、BOTの全体会議によって検討・承認される。当然、毎年作成・更新することが義務づけられている。

後述するが、ニュージーランドでは学校による自己評価とEROによる外部評価の両方がシステム化されており、その両者が密接に関連している。つまり、各学校に作成が義務づけられているStrategic Planや政策全般に関する年次報告書、学校自己評価の実施過程や評価結果に関する文書等、学校自己評価に関するすべての資料は、EROによる外部評価の基礎資料となっている。この基礎資料及び法令、全国的指針等もとに訪問調査等を加えながら評価がなされる。そして、この評価結果をもとに各学校では次年度のStrategic Plan及び学校自己評価の実施過程等の見直しが図られるというサイクルが確立されているのである。

### (4)学校理事会会議の開催<sup>12</sup>

BOTには、その下部組織として委員が兼任する形で構成される小委員会があり、各委員会ごとに月1～3回程度の会議が開かれる。そこでの審議をふまえ、最低3ヶ月に1回(法律では最低回数規定されているが、実際には多くの場合月1回)BOTの全体会議が開かれる。全体会議では、前回議事録、校長による報告書及び各委員会による報告書をもとに審議が行われる。

## (5)課題

BOTを核とする自律的学校経営が導入されて以来、BOTは学校経営の鍵的組織として確実に定着してきた。しかしながら、これまでの過程のなかで指摘される課題は多い。

第1に、BOTと校長のパートナーシップの問題である。こうしたシステムの下では、校長がいかによりリーダーシップを発揮しBOTがいかにより効果的に機能できるかが、学校経営の質を左右する。そしてそれを支えるのが、父母や地域とのパートナーシップである。両者が互いの役割を理解し、友好的関係を築けるかどうかで、効果的な学校経営を成し得るか否かが決まるといっても過言ではない。

第2に、校長の多忙化の問題である。どの学校を訪問してみても、校長は口をそろえてBOT制度の導入により以前とは比較にならないほど多忙になったという。とくに、報告書の作成等ペーパーワークが非常に多くなったことによる負担は大きい。だが、これまでインタビュー調査を行った校長のうち、誰一人としてBOTの導入を否定する者はおらず、むしろBOT導入による効果を肯定的に(積極的に)とらえていることもまた、紛れもない事実である。

第3に、研修を含めたBOTに対する支援体制の整備の問題である。BOTが学校経営に対して重要な責務を担う分、各委員に対してはそれに対応するだけの意欲とスキルが求められる。とはいえ、BOTはいわゆる素人を中心に組織される機関であり、それだけに何らかの専門的支援は不可欠である。とくにカリキュラム作成に関するBOTからの支援要請が多いという<sup>13</sup>。そうした専門的やBOTの研修を含めたBOTの支援体制の充実、自律的学校経営を維持する上で、重要な課題といえる。

第4に、BOTを支える地域自体の活性化も重要な継続的課題である。特にマオリや南太平洋島嶼系民族の多い地域(例えばMangere, Otara, East Coast等)に関しては、教育省が中心となり地域教育経営のための重点的な改善プログラムが実施されている。

### 第3節 専門機関による外部評価の制度化<sup>14</sup>

先に述べたように、ニュージーランドでは1980年代後半の教育改革により、BOTの設置による学校分権とあわせて外部専門機関(教育機関評価局、ERO)による外部評価が制度化された。

ニュージーランドの学校評価システムを通観するならば、以下の5点を指摘することができる。すなわち、①学校分権の受け皿としてBOTが設置されたことにより、②社会的・文化的・民族的相違を背景とする多様な教育要求をもつ生徒やその父母、地域の需要に応答しつつ学校財政を効果的に活用し、その成果を公表するという責任が各学校に負荷された。③そのチェックは、全国教育指針やナショナル・カリキュラムにもとづく効果的な教育活動の提供という観点から指向され、④具体的にはEROによる外部評価という形で制度化された。⑤その結果、外部からの刺激による学校改善が展開されている。言い換えれば、このシステムを貫いているのが「アカウンタビリティ」と「コントロール」である。

各学校のBOTが教育行政機関の末端組織(執行機関)としてのアカウンタビリティを負うことにより、一般行政組織と同様に結果・業績主義による「第三者」による評価を受ける義務を負うという図式が成り立つことになる。この「第三者」による評価が、ニュージーランドでは外部専門機関による外部評価として制度化され、その専門機関としてEROが設置されたのである。

#### (1)教育機関評価局の機能

EROは、旧教育省(改革前)が有していた監査業務を担う専門機関として、新教育省(改革後)からは独立した形で「1989年教育法」により設置された機関である。EROは、教育機関評価局担当大臣(Minister responsible for the Education Review Office)と教育機関評価局長官(Chief Review Officer)との間で結ばれる契約(contract)にもとづき、教育機関の調査及び評価を通じて教育の質の改善に寄与することを目的としている。



EROの主たる業務は、①homeschooling、就学前教育機関、初等・中等学校を対象とした学校評価の実施及び報告書の作成、②学校改善に向けた評価結果に対するフォローアップ、③全国的教育問題に関する調査研究及び報告書の作成、④教育評価局担当大臣に対する政策提言、である。

## (2)教育機関評価局による外部評価

2003年1月より、EROによる外部評価はEducation Reviewと称されている。2002年12月まで実施されていた外部評価（Accountability Review）を改め、Education Reviewは外部評価の主眼を個々の学校の「改善」に置いた形でリニューアルされた。

EROによる外部評価は、ほぼ3年に1度実施される。EROには約120名の調査官がおり、10の地方事務所に配属されている。その調査官が、担当地域の学校を訪問して評価報告書を作成する。大まかな手順は次の通りである<sup>15</sup>。①EROによる外部評価の日程が決定すると、学校はその日程、具体的スケジュール、及び訪問調査と評価後の学校改善に向けた支援に関わるコーディネーター（review coordinator）の氏名が学校に通知される。②各学校のBOTは、評価活動に加わるか否かを選択する。③学校は、評価活動に必要な資料（特に学校による自己評価結果）を事前にEROに送付するよう依頼される。④実際の評価活動を実施するまえに、評価活動の過程の詳細についてコーディネーターとBOTが協議する。⑤調査チームが学校を訪問し、より詳しい情報の収集にあたる。期間は、数日から1週間程度（学校規模により異なる）。⑥訪問調査終了後、調査チームからBOTに対し調査の過程が報告される。⑦訪問調査終了から20日以内に報告書の草案が作成され、BOTに送付される。事実誤認があれば、15日以内にEROに報告する。⑧修正済みの最終報告書がBOTに送付される。⑦最終報告書がBOTに送付された2週間後に、この報告書はEROのホームページを通じて公開される。⑧重大な問題が指摘された場合、6ヶ月後に再調査を行う。改善がみられない場合はBOTの解雇もありうる。

## (3)EROによる外部評価と学校自己評価の関連性

「全国学校経営指針」の第2項目では、各BOT及び校長、教職員に対して、学校経営に関する短期的・長期的な戦略計画（Strategic Plan）の作成、及び継続した学校自己評価の実施を義務づけている<sup>16</sup>。さらに、Strategic Planに記載された内容を実際にどのように実施していくのか、より具体的に示した行動計画（Action Plan）が作成される。このStrategic Plan及びAction Planが、学校自己評価の評価基準になっている。

Strategic Planや政策全般に関する年次報告書、学校自己評価の実施過程や評価結果に関する文書など、学校自己評価に関するすべての資料はEROによる外部評価の基礎資料となっている。EROは、この基礎資料及び法律、「全国教育指針」などを基礎として、さらに訪問調査等を加えながら外部評価を実施している。そしてこの評価結果をもとに、各学校では次年度のStrategic Plan及び学校自己評価の実施過程等の見直しが図られる。つまり、①Strategic Planの作成→②学校自己評価の実施→③EROによる外部評価の実施→①Strategic Planの見直し→②学校自己評価の実施…という学校経営サイクルが確立されているのである。

## (4)課題

各学校の最終報告書は、学校と同時に教育機関評価局担当大臣にも送付される。教育省はその報告書を参考に、問題を抱える学校や地域を発見し必要な支援を行っている。つまり、EROによる外部評価は、①各学校（BOT）に対して改善が必要とされる点を客観的に指摘し、②学校自身では改善が困難な学校に対して公的な支援を得て学校を改善していく道を提供し、③さらに教育省の政策立案に必要な情報を提供しているのである。

しかしながら、EROによる外部評価の必要性はほぼ認められているものの、その中立性や独立性に対する学校側からの疑念は根強く、これまでの各種調査報告書にはEROによる外部評価の評価結果が学校改善に結びついていないといった指摘が多々みられる。

そうしたEROによる学校評価が大きな転換期を迎えたのは、1996年12月に成立した連

立政権により外部機関評価の在り方の見直しは政府の重要課題の一つとされたことによる。1997年に出された調査委員会「外部評価の在り方に関する調査報告書」(Achieving Excellence)は、「自律的経営・自己評価・自己改善」(Self-management, Self-review, Self-improvement)をキーワードとし、学校の自己改善力の育成と外部機関による学校評価のより効果的な活用を強調しており、外部機関評価における学校自己評価の最大限の活用等を提言した<sup>17</sup>。この提言のなかで、とくに注目すべきことは、EROに対して評価結果に対するフォローアップ機能を求めたことである。「ピコット報告」でも、政策立案機能と支援機能の分離の妥当性は述べられており、それゆえERO設置時においてはEROが支援機能を有しないことは明記されていた。しかしEROによる学校評価が実施されて10年余りが経った現在、EROが支援機能を有することになったのである。この背景には、自律的学校経営に対するこれまでの支援体制にEROの評価結果がうまく反映されていなかったという問題の克服と、学校側からのEROによる外部評価に対する理解を得てその評価結果を活かしていくには、学校側が抱いていたEROに対する最大の批判を払拭する必要があったからと考えられる。

#### 第4節 自律的学校経営に対する支援体制の確立

これまで述べてきたように、1980年代の教育改革により教育の学校分権化がなされたことにより、BOTが学校経営全般にわたる大幅な権限と諸政策についての最終決定権を有することとなった。しかしながら、BOTはいわゆる素人である父母代表を中心に構成される組織である。つまり、BOTには素人性と専門性の両方が求められたわけであるが、実際にはBOTによる自律的学校経営が上手く機能しないという問題が生じるケースも少なくなかった。この背景には、多民族国家であることに起因する地域間格差が大きく影響を及ぼしていた。とくに、教育省の政策文書で“at risk”という言葉が頻繁に使われるように、「危機的」といわれる状況がいかにも多様であり、それだけにBOTを核とする自律的学校経営システムにおいて、その円滑な遂行のためにはまさに地域や学校の状況にあわせた専門的かつきめ細かい支援の提供は不可欠であった。そのため、ニュージーランドにおいては、各学校(BOT)に対する支援体制の整備もまた重視されてきた。BOTの設置、EROによる外部評価、そして自律的学校経営に対する支援体制の整備という3つの側面が同時進行形で展開されてきたことは注目すべき点である。

学校(BOT)に対する支援を提供する機関は多様である。基本的に教育省は、BOTが作成するチャーターを承認することでBOTと「契約」を結び、それにもとづき学校に対して補助金(Operational Funding)を交付している。学校(BOT)に対する支援に対しては、改革により教育省が機能分割されたことにより、教育省地方事務所が危機的状態にあるBOTや問題を抱える個々の生徒に対する支援を行っているものの、基本的には教育省は具体的な支援活動は行わないというスタンスをとっている。その代わりに、支援機関と「契約」を結ぶことにより具体的な支援活動は支援機関が行い、教育省は財政的に支援システム全体を支えている。

主たる支援機関及び支援プログラムとしては、次のようなものがある。

##### (1)学校支援プロジェクト(School Support Project)

教育省は、「教育開発計画」(Education Development Initiative, EDI)等の地域重点型の支援プログラムを実施しているが、現在個々の学校支援に関する政策の中心にあるのが「学校支援プロジェクト」(以下SSP)である。これは、教育省が調整役となりNZSTAをはじめとする9つの関連機関がネットワーク(Safety Net)を作り、個々の学校において問題が起こったときにその内容にあわせて適切な支援を提供するプロジェクトである。1994年に始まったSSPの最大の特徴は、個々の学校の状況に応じた個別の支援を提供することであり、年々規模は拡大されつつある(毎年約200校がその支援を受けている)。

SSPを推進する上では、サービスの提供側が「どの学校がどのような支援を必要としてい

るのか」をいち早く発見することが重要となる。SSPに対して直接学校が支援を要請する場合もあるが、先に述べたEROによる外部評価結果にもとづき支援を提供する学校が決められることも多い。いずれの場合も、Safety Netの各機関と学校とが改善を必要とする問題について話し合いを行い、支援プログラムの具体的な実施計画が立てられる。

### (2) 教員養成カレッジ (College of Education) に附置されている支援センター

Auckland, Wellington, Christchurch をはじめとする主要都市にある教員養成カレッジ (College of Education、すべて国立) には、学校や BOT の支援活動の提供を主たる目的とする支援センターが附置されており、これらの支援センターは所在地域を中心として困難を抱える学校や BOT、個々の生徒への支援活動や研修プログラムを提供している。具体的には、研修プログラムによる講習会を開催したり、実際にセンターのスタッフが個々の学校に短期・長期にわたって入り込んできめ細かい指導や助言を行っている。電話による相談も行っている。

### (3) ニュージーランド全国学校理事会協会

#### (New Zealand School Trustees Association, NZSTA)

BOT の全国組織である NZSTA (任意加入) では、個々の BOT が抱える問題に対応した支援や BOT 委員の研修 (In-depth Training) 等を行っている。具体的には、NZSTA の地方事務所に配属されているスタッフが個々の問題の状況にあわせて研修プログラムを作成し、研修や指導を行っている。ここの特徴は、へき地にある小規模校等にもスタッフが泊まりがけで訪問し、日頃なかなか支援を受けられない学校や BOT のニーズにもきめ細かく対応している点にある。

この他、民間コンサルタントが学校への支援を行っている場合もある。

今後もこうした個別的な支援プログラムの需要は増加していくと思われ、教育省も教育政策の優先事項として財政的にも重視している。これまでの教育政策や教育研究面においては、BOT と ERO を両輪とする自律的学校経営システムをいかに円滑に展開していくかが焦点とされていたが、今後この自律的学校経営システムを維持していく「支援」という側面の充実が不可欠な要素となっていくことは確実であろう。

### おわりに

これまでみてきたように、ニュージーランドでは 1980 年代後半の教育改革により学校分権化と BOT を核とする自律的学校経営の推進が図られ、父母や地域の学校参加や学校選択の仕組みが確立されるとともに、第三者機関による外部評価システムの導入が図られた。他方、全国教育指針やナショナル・カリキュラムをはじめとして、国による基準性の強化もまた重視してきた。言い換えれば、自律的学校経営に対していわばチェック・アンド・バランスの原理を維持しつつ、その促進を図ってきたのである。

ニュージーランドで BOT を核とする自律的学校経営が定着し得た背景には、もともと学校の様々な場面 (教室、施設管理、寄附金調達等) において、父母や地域による奉仕的活動が日常的に行われており、学校と父母・地域のパートナーシップを確立するための素地があったという社会的特質がある。それゆえ、奉仕的要素の強い BOT の活動も比較的受け入れられ易く、学校経営に対して効果的に機能することができたといえよう。

しかし一方で、この 10 余年の間に様々な問題も露呈してきた。BOT の学校経営に対する能力の格差の表面化、ERO による学校評価の中立性、独立性、専門性に対する疑問や不信、国際テストや全国サンプリングテスト (National Monitoring Project) の結果からみた教育水準に対する危機感、といった問題が課題として残されていることも事実である。これらの問題が提起される背景には、BOT や校長への支援体制の不足、ERO による外部評価における評価者の養成・トレーニング体制の不備、評価基準の曖昧さ、カリキュラム改革の遅れ等が指摘できよう。

これまでの改革は、あくまで「制度」改革である。今、教育省が優先的政策課題の筆頭に掲げているのは、子どもの基礎学力の向上である。国際テストにおいて、とくに数学における計算力の弱さが浮き彫りになったこともあり、現在数学を中心として長期・短期的な基礎学力改善プログラムが初等・中等学校を通じて全国的に展開されている。自律的学校経営システム導入の真価が問われるのはこれからである。

(福本みちよ)

【註】

- 1 大住荘四郎『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』、日本評論社、2000年、1頁
- 2 同上、59頁。
- 3 Scott, G., *Government Reform in New Zealand*, International Monetary Fund, Washington D.C., 1996, p21. 及び小松隆二・塩野谷祐一『先進諸国の社会保障2 ニュージーランド・オーストラリア』東京大学出版会、2000年、334-335頁。
- 4 Barrington, J., *OECD: Educational Evaluation and Reform Strategies*, 1991, p.6
- 5 McLaren, I.A., *Education in a Small Democracy: New Zealand*, Routledge & Kegan Paul Ltd. London, 1974, p.3
- 6 Monitoring Today's Schools Research Project, *Hear Our Voices*, University of Waikato, Hamilton, 1993, p.1
- 7 Barrington, J., *op.cit.*, p.24
- 8 Irving, J., *Reform of Education in New Zealand: Quality Review and Accountability*, 1990, p2
- 9 学校理事会の具体的活動については、拙稿「ニュージーランドにおける学校理事会に関する考察」(『比較教育学研究』第23号,1997,49-64頁)を参照されたい。
- 10 Taskforce to Review Education Administration, *Administering for Excellence*, p.xi.
- 11 Education Review Office, *Handbook of Contractual Obligations and Undertaking: Schools*, <http://www.ero.govt.nz/handbks/schools/>
- 12 Education Review Office, *ibid.*
- 13 Geoff Moore 氏 (Teacher Support Services, Christchurch College of Education) へのインタビュー調査から (2002年11月実施)。
- 14 ERO による外部評価の変遷については、拙稿「ニュージーランドの学校評価システムに関する研究—外部評価機関の位置と役割に着目して」(『教育制度学研究』第9号、2002年、216-228頁)を参照されたい。
- 15 Education Review Office, *Education Reviews in Schools*, <http://www.ero.govt.nz/Publications/Leaflets/>
- 16 *National Education Guidelines*, The Education Gazette, 25 November 1999, p4
- 17 Margaret Austin, Apryll Parata-Blane, Wayne Edwards, *Achieving Excellence—A Review of the Education External Evaluation Services*, 1997, pp6-7

(主な参考文献)

- Barrington, J., *OECD: Educational Evaluation and Reform Strategies*, 1991
- David Lange, *Tomorrow's Schools*, 1988
- Graham and Susan Butterworth, *Reforming Education: The New Zealand Experience 1984-1996*, Palmerston North, The Dunmore Press, 1998
- Irving, J., *Reform of Education in New Zealand: Quality Review and Accountability*, 1990
- Margaret Austin, Apryll Parata-Blane, Wayne Edwards, *Achieving Excellence*, 1997
- McLaren, I.A., *Education in a Small Democracy: New Zealand*, Routledge & Kegan Paul Ltd. London, 1974

- 
- Ministry of Education, *Quality in Schools; Responsibility, Assurance, Value*, Wellington, 1995
  - Monitoring Today's Schools Research Project, *Hear Our Voices*, University of Waikato, Hamilton, 1993
  - Ministry of Education, *The Schools Support Project*
  - New Zealand Government, *Reprinted Act: Education*, Wellington, New Zealand Government, 1995
  - New Zealand School Trustees Association, *Coming on Board*, 1997
  - Taskforce to Review Education Administration, *Administering for Excellence*, Wellington, 1988
  - Education Review Office, *Education Reviews in Schools*, <http://www.ero.govt.nz/Publications/Leaflets/>
  - Education Review Office, *Handbook of Contractual Obligations and Undertaking: Schools*, <http://www.ero.govt.nz/handbks/schools>

## 第7章 諸外国の自律的学校経営の特質

### はじめに

本稿は、本共同研究においてなされた、諸外国における自律的学校経営についての比較研究の成果に基づいて、我が国の自律的学校経営の構築にむけて知見を得ることを目的としている。

しかしながら、アメリカ・イギリス・フランス・ドイツなどの諸外国における「自律的学校経営」についての概括的な論及は、既に、本共同研究の分担研究者である八尾坂修によってなされている<sup>(1)</sup>。したがって、ここで論じるのは屋上屋を架す感を免れ得ないが、同氏による論及が二年前のものであること、また、最終報告書では、あらためて先の国々についても書き直しが行われ、さらに、新たにロシアとニュージーランドが付け加えられていることなどから、あらためてここで先の課題に挑むこととしたい。

それぞれの論者が、自らが担当した国における近年の「学校経営」改革に注目して、それを「自律的学校経営」として理解して論述しているが、何を指標として「自律的学校経営」として見なしているのかに留意して、その特質について要約を試み、あらためてわが国への学びとりについて検討することとしたい。

なお、本稿における各国の「自律的学校経営」の叙述については、詳細な注釈をいちいち付けることをしていないが、すべて本報告書における各担当者の叙述にもとづくものであることを予めお断りしておく。

### 第1節 アメリカにおけるSBM

アメリカにおいては1980年代後半以降に“School-Based Management”ないしは“Site-Based Management”（略称、SBM）と呼ばれる施策が進められてきた。浜田は、これをアメリカにおける「学校の自律性」を高める教育改革施策の代表例として捉えて議論を展開している<sup>(2)</sup>。

SBMについては類似した用語が、必ずしも明確な区別もないままに用いられているが、いずれも「教育が実際に行われる現場（site）」に権限を委譲するという意味をもっている。例えば、“site-based management”は、集権的な官僚機構における意思決定権限を個別の現場組織へ委譲することを意味する用語として一般的に用いられていることから、SBMを「学校を単位組織とした教育経営」ないしは「学校現場に基礎をおいた経営」という日本語訳を充てている。

浜田は、SBMと呼ばれている施策の中核的な要件として、①人事・財政・カリキュラム編成など、従来、学区（school district）教育委員会が握っていた学校経営にかかわる主要な権限と責任を個々の学校へ委譲すること、②個別学校レベルにおける意思決定のあり方を共同化する要素が一体化されていること、の二点を挙げ、学区から学校への権限委譲の範囲と程度がどうなっているか、学校に委ねられた諸権限にかかわる意思決定が関係当事者の間でどのように共同化されているか、について具体的な事例をもとに検討を試みている。

このようにSBMと呼ばれる施策を「学校の自律性」を高める教育改革施策の代表例として捉えていることから、浜田がいうアメリカにおける「学校の自律性」とは、学校経営に関わる主要な権限と責任が教育行政機関から学校に委譲されること、そして、その委譲された権限と責任を担う「学校」とは単なる校長と教員集団のみを意味するのではなく、彼らを含めて保護者や地域住民の代表者から成る審議組織が重要な位置づけを与えられることを指していると思われる。

しかし、こうした要件が果たして、実際にはどのように実体化されているのかが問われるところである。大都市学区の事例として、全米第三位の大規模学区シカゴ（イリノイ州）

と、全米第四位のマイアミ・デイド郡および第五位のプロワード郡などの大規模学区を抱えるフロリダ州を、そして、大都市学区ではないところでの事例として、1990年に州法によって全学区でSBMを導入する施策を決定したケンタッキー州をあげている。限られた事例ではあるが、これらのSBMの運用実態から見る限り、その具体的な様相は多様であって、確かに先の二点を要素として含んでいるとしても、その内容はかなりの差異を含んでいる。

教育行政から学校に向けて責任や権限が委譲される傾向にあることは、程度に差こそあれ確かではあるが、その内容によってかなり異なる実態となって現れることは間違いないし、その結果として「自律性」なるものの内実に大きな相違が生じることも否定できないであろう。特に、ここで「カリキュラム」とされているものがどのような中身を指しており、それについていかなる運用がなされているのかは、非常に重要な問題であり、「学校経営」の内実を確かめるためにも研究が必要とされている。

また、学校レベルに設置されている審議組織の位置づけや、もちろんメンバー構成についても大きな相違が見出されることから、果たしてその「自律性」の担い手が誰であるのか、誰に対する「自律性」であるのか、大きく内実が異なってくるであろう。

## 第2節 イギリスにおけるLMS

勝野は、1988年教育改革法(Education Reform Act 1988)によって導入された“Local Management of Schools”(「学校のローカルマネジメント」。以下LMSと略称)をイギリスにおいて「自律的学校経営」にあたるものとして理解して論述している<sup>9)</sup>。

このLMSの法制度的な概要は、①地方教育当局全体の学校予算から、主に在籍児童・生徒数にもとづいて各学校への配分額を算出する予算配分方式(formula funding)を導入すること、②各学校に配分される額の範囲内で、具体的・実質的な予算編成を行う権限を各学校の理事会に委譲すること(これにともない、学校理事会は実質的に教職員の任免権も持つことになる)、の二点到要約される。

LMS導入の目的は、教育活動の直接当事者に学校財政に関する意思決定を委ねることによって、資源活用の有効性を高め、教育効果の向上を図ることにあつたとされるが、実際に、イギリスの初等・中等教育学校にかかわる公教育費総額のうち約82%が学校理事会と校長によって管理されるようになっている。また、こうしたLMSの目的自体を否定する議論は、今日に至るまでまずみられず、学校現場からも抜本的改革を要求する声は聞かれないような状況にあり、LMS施策は、この二十年弱の間にほぼ完成・定着段階に入っていると言えるであろう。

しかし、ここで注目されるのは、近年、あらためてLMSの制度と運用の実態調査をおこない、改善をはかろうとする動きが政府、すなわち教育雇用省(Department for Education and Employment、現在は教育技能省)の側から起きていることである。

例えば、“Fair Funding”(「公正な財政」)政策が1999年度から実施されており、この間の学校財政制度の抜本的な見直しを視野に入れているものの、地方教育当局の留保分を制限することで、個別学校費が地方学校費に占める割合(ISB/LSB)を、2002年度には90%以上にしよう地方教育当局に目標として課していることにも見られるように、もっぱら学校への財政委譲を一層拡大することに力点が置かれている。

こうした政策動向に対して監査委員会(Audit Commission)が評価を下し、2000年11月に報告書『マネーの重要性 学校財政と資源経営』を提出している。監査委員会は、「公正な財政」政策を含む地方財政制度改革において、公教育費支出の地域間格差と学校間格差など今後の対応が注目される問題点を指摘しながらも、あくまでも公教育費が学校予算として配分される過程の透明性いかに問題であるとして、格差そのものの当否を判断しようとはしていない。監査委員会の視点からみて問題なのは、むしろ、予算配分方式をさらに学校現場の必要に基づくものとするため、地方教育当局に義務づけられている校長との協議が十分に機能しておらず、LMS導入以前からの支出パターンが踏襲されていること

にある。

勝野も述べているように、これらの動きは、単なる学校理事会の設置やその改革にとどまらず、一足早く、財政面にまで踏み込んで「学校の自律性」を強める施策を実施しているイギリスの先行事例から学びとるべき知見となっている。確かに、日本でも地方分権改革の一環として、補助金制度や義務教育費国庫負担制度などの見直しが検討されているが、「学校の自律性」が言われながらも、そこで中心的な位置を占めることになるはずの財政的側面については殆ど手がつけられていない。国—地方—学校間の財政制度構造の見直しがなければ、「自律的学校経営」の内実を大きく左右することは自明であろう。

ただし、これまた勝野も指摘しているように、監査委員会の報告は、あくまでも「資源の効率的・効率的活用」に視点を置くものであって、その効果・効率を計る前提となる「教育的な価値」そのものを問おうとするものではない。財政的裏づけのない教育計画が有効性を欠くことは確かであるが、客観的・数量的な達成目標によって学校教育活動に対する評価を行い、しかもそれが一人歩きすることは大きな問題を生じさせることになる。わが国の学校経営においては、歴史的にも教育と財政とは「断絶」させられてきたことは事実であり、良くも悪くもそうした発想に乏しいことは否定できない。しかし、ここで一挙に学校教育活動を財務経営的発想や理念に従属させるという形に走っていくのではなく、勝野の言うような「望ましい相互関係」に置き換えていく課題は、今後、もっとも重要な課題のひとつであることは間違いない。

### 第3節 フランスにおける学校の地方公設法人化

わが国においてフランスの教育制度は、中央集権的で画一的というイメージが長らくの間に定着してきているが、松原によれば、特に、1975年教育法（通称アビ法）や1986年に始まる地方分権化改革によって、フランスの学校にも「自律的学校経営の可能性」が生まれてきており、旧来の認識そのものに転換が求められているという<sup>4)</sup>。

すなわち、旧来明確な役割分担がなされていた学校と家庭は互いに補完する関係にあること、そして、知育の場であった学校は、道徳・公民教育や職業教育を含む全人格的な教育の場となることが求められ、同時に、公教育に対する家庭の教育要求を学校経営に反映させるとともに、生徒を学校経営に参加させることによって生徒たちに民主的社会生活を体験させ、生徒たちの責任感の涵養をはかるために、「学校・コレージュまたはリセにおいて、職員・生徒の父母および生徒は学校共同体(communauté scolaire)を形成する」ことが規定された。それは、1989年教育基本法（「ジョスパン法」）に受け継がれ、保護者や生徒が教育共同体のメンバーとして管理委員会へ参加することによって、保護者や生徒の意向を反映した地域に根ざした学校づくりのための「自律的学校経営」の可能性が生み出されたのである。

1986年に国から地方公共団体へ権限委譲がなされ、コレージュ(collège、中学校)及びリセ(lycée、高等学校)は、国立学校から教育に関する“établissements publics locaux d'enseignement”（「地方公設法人」）となり、学校経営において、①学級や生徒のグループ分け等の学校の組織編成と生徒配分の様式、②一定枠の中で学校に認められた自由裁量による教育時間の使用、③授業時間編成や学校生活様式、④生徒の進路指導の準備や社会・職業生活への組み込み、⑤州の計画を考慮した青年及び成人のための補習教育や継続教育の決定、⑥社会・文化・経済環境への学校施設の開放、⑦国の教育課程を補うための特別な選択科目、⑧家庭の同意に基づいて生徒のために学校のイニシアチブによって組織される教育活動のための任意の活動、などについて「一定の自律性」を有することとなった。

また、それぞれの学校は、1989年の教育基本法によって義務化された“projet d'établissement”（「学校教育計画」）によって、国の教育課程や国や大学区の方針を実行に移すための様式をそれぞれの学校において独自に定めることができる。学校教育計画は、



学校の教育上の自律性を表現する基準となる枠組みを形作るという点で重要である。

ここで注目されるのは、校長の権限と役割である。校長は、「国の代理人」であって、その立場から諸規定や国家的な諸目標を尊重するけれども、それと同時に、管理委員会の議長であり、コレージュとりセにおける教育と管理に関して欠くことのできない推進者(animateur)として複雑多岐にわたる役割と機能を有している。地方分権化と地方への事務分散が進行する過程において、社会・経済的環境への学校の開放と教育に関する自律性を発展させる政策によってその権限は強化された。そして、今日、学校の価値の主唱者(promoteur)として、校長は与えられた権限の範囲において自律的な学校の良好な運営に責任を有する経営者(manager)と位置づけられる。

ここで松原は、フランスにおける「自律的な学校経営」は、国の公教育の目標を実現するための、限定された範囲におけるものと見ている。なぜならば、依然として公教育に関する権限の根本は国に残されたままであり、それゆえ、学校教育計画ととも、あくまでも国の組織する公教育の目標や教育課程を実施することを前提とした学校独自の計画であり、それぞれの学校で決定される教育活動や教育外活動及び予算案は大学区当局や地方公共団体によって、公教育運営の方向性との整合性や適法性について監督を受けるからである。

しかし、あるべき「自律的学校経営」を追究するさい、公教育における国家や教育行政の責任や責務が除外されるわけではなく、むしろ、これらの適切な位置づけの追究こそが必要ではないかと思われる。フランスと日本の間に見られる親和性からすれば、こうしたフランスの改革のあり方に学ぶべきものが大きいのではないかと思われる。

#### 第4節 ドイツにおける「学校の自主性・自律性」

ドイツでは、1990年代以降、従来からの「学校文化」論から学校を組織として見直し、その組織的効率性を高めるため、学校評価が求められるようになったこと、また、1990年の東西ドイツ統一以降、ドイツの公立学校の主たる設置者である市町村の財政状況の逼迫から、教育予算の縮小への要請と、効率的・効果的な学校運営への要請が高まったことなどから、学校に権限を委譲し、各学校が自らの創意工夫により、効果的な学校教育を実施することが求められるなど「学校の自主性・自律性」の動きが盛んになってきている。

しかし、坂野は「学校の自主性・自律性」を明確に定義することは、難しい課題であることを指摘している。なぜならば、ドイツの学校は法人格を持たず、厳密には“Autonomie”(「自治」)を持たないし、論者によって“Schule in erweiterter Verantwortung”(「より責任を持つ学校」)、あるいは“Selbsttaetigkeit der Schule”(「学校の自律性」)、“Eigenstaendigkeit der Schule”(「学校の自主性」)、“schulische Selbstverwaltung”(「学校の自己管理」)、“Autonomie”(「自治」)など様々な言葉が用いられているからである<sup>(5)</sup>。

何れにしても、そこで述べられている内容は、教育行政機関からより多くの権限を学校に委譲すること、そして学校が主体的に学校教育活動を決定し実施していくことが中心的な課題として取り上げられている。そうした理解に立って、坂野はドイツにおける「学校の自主性・自律性」と目される内容を概括して、①教育課程・学校教育活動の決定権(それは「学校教育プログラム」に焦点化される)、②教員任用と学校の人事権(学校に焦点を合わせた教員人事)、③学校財政・学校予算制度(より効率的な教育予算執行の工夫)、④「より責任を持つ学校」を支え保証する制度的枠組(学校への権限委譲、教員・生徒・保護者等の参加)、の四点に整理している。

現在の教育改革の流れから見ると、米・英を手本としてドイツも教育改革に着手し始めたのであって、かなり遅れているといわれているが、教育内容・人事・予算といった事項について学校で裁量することができるようになっていたり、決定する機関は、校長個人ではなく、合議機関である学校会議で行われているなどの点で、日本の教育改革よりも先んじていることは間違いない。

しかし、坂野も指摘しているように、「特色ある学校づくり」やドイツの「学校教育プ

プログラム」による学校の多様化は、これまでの教育の機会均等の考え方と異なる場合も出て来る可能性があり、今後、論理的な整理を進めることが必要である。特に、「学校教育プログラム」は、わが国において本来の意味での「教育課程」を位置づけ直すうえでも大きな示唆を与えるものであると考えられる。

### 第5節 ロシアにおける学校の「単独責任」と「自主管理」

「民主主義」と「市場経済」を理念とした国家づくりを志向するロシア連邦では、個人や社会の多様なニーズに応える教育制度の構築を基本課題とした教育改革が進行している。学校ごとに特色ある教育の提供を促進するため、教育活動、教職員の任用及び学校予算の運用等校内組織の編成に関する学校の裁量権を拡大しつつ、その権限の執行にかかる意思決定を行う職位又は組織を学校自身の判断で設置・運用できるなど多様な形態の学校経営組織が認められている。高瀬は、こうした動きをロシアにおける「自律的学校経営」と目して、議論を展開している<sup>(6)</sup>。

ベレストロイカ政策を受け継いだロシア連邦は、「ロシア連邦教育法」において、改めて学校に①連邦が定める大綱的な基準の範囲で独自の教育課程を編成すること、②教育課程の実施に必要な教職員を任用すること、③地方等から配分される予算の一部と学校が独自に確保した財源の使途を決定することなどの権限を与えた。また、教育制度の脱イデオロギー化を図る施策の一環として、学校内での共産党組織の活動を禁止し、学校の自律的な活動を保障するための措置が講じられた。

現在、ロシア連邦における学校の管理運営は、ソ連時代からの法制を受け継ぎ、“единоначалие”（「単独責任」）と“самоуправление”（「自主管理」）の原則に基づいて行われると規定されている。前者は、学校自体に与えられた権限の執行にかかる決定を校内の特定の職位又は組織に集中させて行い、これに伴う責任の所在を明らかにするものであり、学校の管理運営の透明性を確保し、特色ある教育を提供するために必要な措置を効率的に講じることが可能になる。また、その際、学校の管理運営の責任は行政当局に対するものだけでなく、学校選択等の権利を認められた保護者や社会のニーズとしての地域住民にも向けられている。後者は、保護者、地域住民及び教職員等が、何らかの形で学校の意思決定に関わることを通じて、行政機関や政治組織等に対する学校の自律性を確保するものである。「ロシア連邦教育法」の1996年改正により、自主管理の形態の例として、学校会議、保護者会議（попечительский совет）、学校総会（общее собрание）、教職員会議（педагогический совет）などが示され、こうした組織・集団の設置、構成及び校長との権限関係等については、各学校が独自に作成する「学校規則（校内規程）」によって定められることになっている。

これらの原則に見られるように、ロシア連邦における学校の管理運営体制は法令等によって画一化されたものではなく、学校毎に多様な形態をとりうることを示しており、学校ごとに特色ある教育を提供するためには、それに応じた校内組織の編成が不可欠であり、教育目標や教員・設備等の諸条件を考慮した管理運営体制が主体的に確立されるように構想されている。

このように法的には学校の管理運営体制の多様性が法的に認められているにも関わらず、実際には、殆どの学校で「管理運営の直接的な指導」にあたる校長や、そうした校長が任用する教職員から構成される教職員会議を中心としたものとなっている。学校の管理運営における「責任の明確化」と「効率化」は、実質的に校長の権限と責任の拡大を方策として進められている現実があり、校長の強力なリーダーシップの発揮を通じて、個人や社会の多様なニーズに対応した学校教育を実現していくことが期待されている。

ロシアにみられる「単独責任」と「自主管理」は他の諸国のシステムとは原理的な違いがみられ、「学校の自律性」のもっとも徹底した姿ではないかと思われる。しかし、にも

かかわらず実態的には校長により統括されている現実をどのように改めていくのかが問われるであろう。

#### 第6節 ニュージーランドにおける学校理事会制度

ニュージーランドでは、「1989年教育法」(Education Act 1989)により新たなシステムが導入されたが、福本はこれをニュージーランドにおける「自律的学校経営」システムと理解して議論を展開している<sup>(9)</sup>。ここで福本は、「自律的学校経営」の内実を、①学校経営全般にわたる最終決定権を有する“Board of Trustees”(「学校理事会」、略称BOT)の設置、②学校評価を専門に行う“Education Review Office”(「教育機関評価局」、略称ERO)による外部評価の実施、③学校及び学校理事会に対する支援体制の整備、などに主軸を置くものと理解している。

新システム導入の背景には、“New Public Management”(以下NPMと略す)にもとづく大規模な行政改革があり、それが第二期ロンギ労働党政府によって着手された教育改革に反映されて、市場原理・競争原理にもとづく教育活動の効率化と質の向上を図るための抜本的組織改革が実行されたのである。その内容は、①それまで中央集権的教育行政の中核にあった教育省(Department of Education)を機能別に三分割する、②「1989年新財政法」(Public Finance Act 1989)により学校も公的組織の一形態である“Crown Entities”の一つとして明記され、教育委員会制度を全面廃止することによって各公立初等・中等学校の学校理事会を教育行政機関の末端組織として位置づけ、執行機関としての性格づけを明確にする、③旧教育省が担っていた規制・監査業務を新たに担う第三者機関として「教育機関評価局」(教育機関評価局)を設置し、学校(学校理事会)の「業績」評価を制度化する、などの三点に要約される。

この改革では、学校理事会が予算執行権及び人事権を有することで各学校(学校理事会)における人事裁量権が強化される一方、教育機関評価局による外部評価結果が学校選択の一つの指標としての役割を果たすなど、競争原理と自己責任にもとづく教育サービスの質的向上が図られている。

このようにニュージーランドにおける新システムとは、学校理事会を学校経営の鍵的組織とするものであり、「自律的学校経営」と目されるものの実態は、ここに集約されると言ってもよいであろう。したがって、ただ単に学校理事会が設置されたかどうかにとどまる問題ではなく、その理事会がどのような構成になっており、どのような機能と役割を果たすのかが問われる。

学校理事会を核とする「自律的学校経営」が導入されて以来、①学校理事会と校長のパートナーシップの問題、②校長の多忙化の問題、③研修を含めた学校理事会に対する支援体制の整備の問題、④学校理事会を支える地域自体の活性化の問題、などが指摘されているが、学校理事会は学校経営の鍵的組織として確実に定着してきた。これまでの改革は、あくまで「制度」上のものであったが、今日、子どもの基礎学力の向上が教育省によって優先的政策課題の筆頭に掲げられるようになっており、「自律的学校経営」システム導入の真価が問われる段階に入ってきている。

ここで注目されるのは、「評価」の位置づけであり、それはあくまでも教育に対する財政投資の有効性を検証するために始められたことであり、教育的な観点からのものではないことに留意すべきであろう。

#### おわりに

「自律的学校経営」を問うとき、まずは、そこでいう「学校経営」とは何か、例えば、それは教授・学習過程と管理・経営過程の双方にわたるものであるのかどうか、などが問われるのと同時に、当然に何をもって「学校の自律性」と捉えているのか、ということが問題となる。それは何に対する学校の自律性なのか、そこでいう自律性の担い手たる「学校」

とは何を指しているのかが検討される必要がある。さらに、それらがどのような理論的裏付けのもとで、どのような制度の枠組みがつくられており、どのような特徴があるのか。また、その運用実態についても問題にする必要がある。

第一部でとりあげられているどの国も、それまでの歴史的な背景や、改革に至る社会的背景・要因や制度構想の違いから、当然ながら大なり小なり違いが認められる。また、もはや「自律的学校経営」が追究されるようになって、既に二十年近くを経てその制度が社会的に定着し、次の段階に至る課題を明確化し、さらなる改善へと進んでいるところも見られる。

しかし、少なくともわが国における「自律的学校経営」の理論的枠組みや制度実態においては大きな格差があることも事実である。また、評価問題は日本で議論されているのはかなり違った文脈で問題とされていること、多くの場合、教育課程(カリキュラム)に重要な位置づけが与えられていることも、今後、学びとるべき重要な点であると考えられる。

(植田健男)

## 【註】

- 
- (1) 八尾坂修「おわりに—わが国における自律的学校経営の現状と課題」(『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(研究代表者 河野和清) 韃 13 年度文部省科学研究費補助金(基盤研究B(1))研究成果報告書)、2001年3月 203-209頁。
  - (2) 以下の本稿でのアメリカに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」の浜田博文「第1章 アメリカの自律的学校経営」の論述によっている。
  - (3) 以下の本稿でのイギリスに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」勝野正章「第2章 イギリスの自律的学校経営」の論述によっている。
  - (4) 本稿でのフランスに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」の松原勝敏「第3章 フランスの自律的学校経営」によっている。
  - (5) 以下の本稿でのドイツに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」の坂野慎二「第4章 ドイツの自律的学校経営」の論述によっている。
  - (6) 本稿でのロシアに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」の高瀬淳「第5章 ロシアの自律的学校経営」の論述によっている。
  - (7) 以下の本稿でのアメリカに関する叙述は、すべて本報告書の「第一部 諸外国の自律的学校経営」の浜田博文「第1章 アメリカの自律的学校経営」の論述によっている。福本みちよ「第6章 ニューゼーランドの自律的学校経営」を参照。

## 第二部 わが国の自律的学校経営の実態

## 第8章 学校管理規則と自律的学校経営

### はじめに

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」（平成10年9月）は、従来、学校管理規則が教育委員会の学校への関与を詳細に規定し、学校の自主性を制約する場合が少なくなかったとの認識に立って、今後、子どもの個性を伸ばし、地域に開かれた特色ある学校づくりを実現するためには、学校の管理運営に関する責任を保護者や地域住民に明確に示すとともに、教育委員会の関与を整理縮減し、学校の裁量権限を拡大する観点から、学校管理規則のあり方やその運用について幅広く見直す必要があると提言した。2000（平成12）年1月21日には学校教育法施行規則が改正され、職員会議の位置付けの明確化や学校評議員制度の導入などが実現し、これらについても学校管理規則の整備が求められているところである。

学校が地域の教育機関として、保護者や地域住民の求めに応じ、可能な限り各学校の主體的判断によって特色ある学校教育活動を展開できるようにするためには、学校の自主性・自律性の確立が強く求められる。市町村教育委員会は、学校の自主性・自律性を保障し、学校がその教育責任を十分に果たせるよう、地域特性や所管する学校の実態（学校数・規模など）を十分に踏まえながら学校管理規則を見直す必要がある。この学校管理規則の見直しに当たっては、実質的に学校にどの程度権限が委譲されているか、また地域や学校の実態をどの程度踏まえているかが大きなポイントになる。

本稿では、このような観点から、都道府県教育長調査、市町村教育長調査、そして小・中学校長調査をもとに、学校の自主性・自律性の確立のために、どのように学校管理規則が見直されつつあるのか、その実態と課題を考察する。

### 第1節 都道府県教育長調査

都道府県教育委員会が市区町村教育委員会に対して実際にどの程度学校評議員設置に関して働きかけを行なったかを探るため、「Q11 貴都道府県においては、市区町村教育委員会に対して、学校評議員の設置に関して指導や働きかけを行いましたか。」の質問に回答を求めた。その結果、47人の都道府県教育長のうち、42人（89.4%）が「1. 行なった」と、また5人（10.6%）が「2. 行っていない」と回答した。学校評議員設置にあたっては、ほとんどの都道府県教育委員会は市区町村教育委員会に対して何らかの働きかけをしていることが看取できる。

### 第2節 市町村教育長調査

#### 1) 学校評議員の設置と学校管理規則の改正

学校評議員の設置のために、学校管理規則の改正を行なっているかを探るため、「Q1 貴教育委員会においては、平成13年10月1日現在、学校評議員設置のために学校管理規則の改正を行なわれましたか。」の質問に回答を求めたところ、図8-1に示されるように、教育長394人のうち、204人（51.8%）が「1. 改正した」と、また183人（46.4%）が「2. 改正していない」と回答した（無回答者7人（1.8%）。約半数の教育委員会が学校評議員設置のために学校管理規則の改正をすでに行なっていた。しかし、半数近くの教育委員会

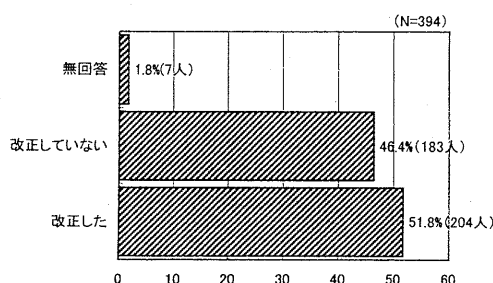


図8-1 学校評議員設置と学校管理規則の改正

はまだ改正を行っていないことになる。なお、表8-1に示されるように、全国地域ブロック別に学校評議員設置のための学校管理規則改正状況を検討したところ、近畿、中国四国地域で管理規則の改正の率が高く、中部、関東、北海道・東北地域で低い( $\chi^2=13.7$ ,  $df=5$ ,  $p<.05$ )。自治体の人口規模と学校管理規則の改正状況の間には統計的に有意な関係は認められない。

また、「1. 改正した」と回答した教育長204人に学校評議員の設置形態を尋ねたところ、102人(50%)が「1. 全校で設置する」と、100人(49%)が「2. 学校の判断で設置する」とそれぞれ回答しており(無回答者2人(1%))、その設置形態は二分していることが分かる。自治体の人口規模と学校評議員の設置形態の間には統計的に有意な関係は認められない。

表8-1 全国地域ブロック別に見た学校評議員設置のための学校管理規則改正

全国地域ブロック	学校評議員設置のための学校管理規則改正		計
	改正した	改正していない	
北海道・東北	38 (46.9%)	43 (53.1%)	81 (100%)
関東	23 (45.1%)	28 (54.9%)	51 (100%)
中部	36 (42.9%)	48 (57.1%)	84 (100%)
近畿	30 (69.8%)	13 (30.2%)	43 (100%)
中国・四国	43 (62.3%)	26 (37.7%)	69 (100%)
九州・沖縄	34 (57.6%)	25 (42.4%)	59 (100%)
	204	183	387

$\chi^2=13.7$   $df=5$   $p<.05$

さらに、「2. 改正していない」と回答した教育長183人に現在の取組み状況を探ったところ、66人(36.1%)が「1. 改正を行なうため作業中」、79人(43.2%)が「2. 設置するかどうか検討中」、そして35人(19.1%)が「3. 現在、改正する予定がない」と回答しており(無回答者3人(1.6%))、現在も改正を予定していない教育委員会は全体の1割近くを占めている。

## 2) 職員会議位置付け明確化と学校管理規則の改正

職員会議の位置付けを明確化するために学校管理規則の改正を行なっているかを探るため、「Q2 貴教育委員会においては、平成13年10月1日現在、職員会議の位置付けの明確化のため、学校管理規則の改正を行なわれましたか。」の質問に回答を求めたところ、教育長394人のうち、278人(70.6%)が「1. 改正した」と、また113人(28.7%)が「2. 改正していない」と回答した(無回答者3人(0.8%))。まだ、教育委員会の3割近くが学校管理規則を改正していないが、学校評議員設置の場合よりも、改正作業が進んでいることになる。なお、全国地域ブロック別に職員会議位置付け明確化のための学校管理規則の改正状況を検討したところ、関東、近畿地域で職員会議位置付けのための管理規則の改正率が高く、中部地域で最も低い(分割表省略、 $\chi^2=13.02$ ,  $df=5$ ,  $p<.05$ )。自治体の人口規模と学校管理規則改正状況の間には統計的に有意な関係は認められない。

また、「1. 改正していない」と回答した教育長113人に現在の取組み状況について尋ねたところ、28人(24.8%)が「1. 改正を行なうため作業中」、44人(38.9%)が「2. 検討中」、そして40人(35.4%)が「3. 現在、改正する予定がない」とそれぞれ回答しており(無回答者1人(0.9%))、現在も改正を予定していない教育委員会は、教委全体の約1割を占めている。

## 3) 教育委員会の許可・承認・報告等の縮減と学校管理規則の改正

教育委員会の許可・承認・報告等の縮減のためにどの程度学校管理規則を改正している

かを明らかにするため、「Q3 貴教育委員会では、平成13年10月1日現在、学校の裁量を拡大するために、教育委員会の許可・承認・届け出・報告等の縮減（届け出を不要にしたり、承認等を届け出に変更するなど）をはかるなどの学校管理規則の改正を行なわれましたか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、155人（39.3%）が「1. 改正した」と、また234人（59.4%）が「2. 改正していない」と回答し（無回答者5人（1.3%）、管理規則を改正していない教育委員会が6割近くもあり、許可・承認等の縮減に向けた学校管理規則の改正はあまり進んでいないようである。なお、許可・承認等の縮減のための学校管理規則改正と自治体の人口規模ないし地域性（全国地域ブロック）との間にはいずれの場合も統計的に有意な関係は認められない。

また、「2. 改正していない」と回答した教育長234人に現在の取組み状況を尋ねたところ、35人（15%）が「1. 改正を行なうため作業中」、123人（52.6%）が「2. 検討中」、そして75人（32.1%）が「3. 現在、改正する予定がない」と回答した（無回答者1人（0.4%）。このように、学校評議員設置や職員会議位置付け明確化のための管理規則改正と比べみると、教育委員会の許可・承認等の縮減のための学校管理規則改正は、あまり、進んでいないことが分かる。

#### 4) 学校評議員設置・職員会議・許可承認等の縮減以外の学校管理規則の見直し

学校評議員設置・職員会議・許可承認等の縮減以外にどのような学校管理規則の見直しが行なわれたかを探るため、「Q4 貴教育委員会では、平成13年10月1日現在、上問Q1～Q3の項目（学校評議員の設置、職員会議の位置付けの明確化、そして許可・承認等の縮減）以外に、学校の自主性・自律性の確立の観点から、学校管理規則の改正（見直し）を行なわれましたか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、61人（15.5%）が「1. 改正した」と、また331人（84%）が「2. 改正していない」と回答した（無回答者2人（0.5%）。大多数の教育委員会が、学校評議員設置・職員会議位置付けの明確化・許可承認等の縮減以外には、学校の自主性・自律性の確立の観点から、学校管理規則の改正を行なっていないことになる。

そして「1. 改正した」と回答した教育長61人に「どのような事項（内容）についての改正（見直し）であったか」をさらに尋ねたところ（複数回答）、図8-2に示されるように、38人（30.4%）が「1. 教育課程」、17人（13.6%）が「2. 児童生徒」、18人（14.4%）が「3. 組織編制」、14人（11.2%）が「4. 学校評価」、8人（6.4%）が「5. 人事」、15人（12.0%）が「6. 学校予算」、そして14人（11.2%）が「7. その他」(1)とそれぞれ回答した（無回答者1人（0.8%））。

他方、「2. 改正していない」と回答した教育長331人に「現在の取組み状況は次のいずれであるか」を尋ねたところ、33人（10%）が「1. 改正を行なうため作業中」、160人（48.3%）が「2. 検討中」、そして133人（40.2%）が「3. 現在、改正する予定がない」と回答した（無回答者5人（1.5%）。現在も改正を予定しない教育委員会が教育委員会全体の約3割強も占めており、学校の自主

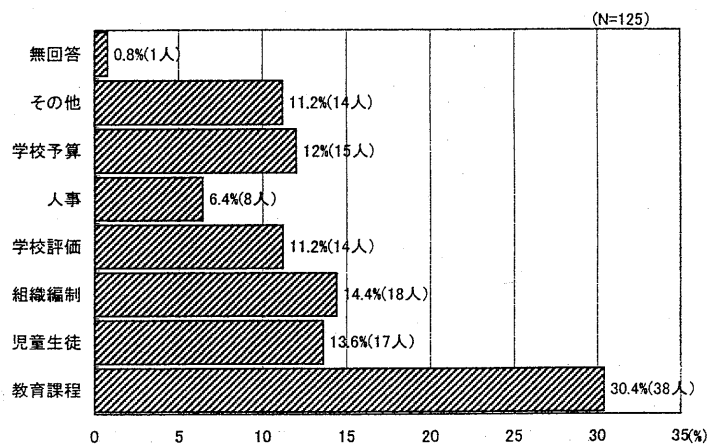


図8-2 学校評議員設置等以外の目的での学校管理規則改正



性・自律性の確立へ向けての学校管理規則の改正は本格的に取り組まれていないように思える。

なお、学校評議員設置・職員会議位置付けの明確化・許可承認等の縮減以外の学校管理規則見直し（改正）と自治体の人口規模ないし地域性（全国地域ブロック）との間にはいずれの場合も統計的に有意な関係は認められない。

### 5) 学校の自主性・自律性確立のための改革とその有効性

学校の自主性・自律性の確立に向けた今般の改革がどの程度特色ある学校づくり等に役立つかを探るため、「Q5 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』（平成10年9月）において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人

事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化（補助機関化）、そして学校評議員の設置などいくつかの改革点が提言されましたが、貴殿は、このような改革が、地域に開かれた特色ある学校づくりや学校の活性化にどの程度役立つと思

表8-2 人口規模別に見た教育改革の有効性

人口規模	学校の自主性・自律性確立へ向けての教育改革の有効性			計
	役立たない	ある程度役立つ	非常に役立つ	
10万人以上	3 (9.4%)	19 (59.4%)	10 (31.3%)	32 (100%)
3万人以上～ 10万人未満	3 (5.2%)	42 (72.4%)	13 (22.4%)	58 (100%)
1.5万人以上～ 3万人未満	11 (19%)	44 (75.9%)	3 (5.2%)	58 (100%)
0.8万人以上～ 1.5万人未満	17 (21.5%)	59 (74.7%)	3 (3.8%)	79 (100%)
0.5万人以上～ 0.8万人未満	16 (22.9%)	51 (72.9%)	3 (4.3%)	70 (100%)
0.5万人未満	22 (23.7%)	64 (68.8%)	7 (7.5%)	93 (100%)
	72	279	39	390

注) 本表の「役立たない」のカテゴリーは、旧カテゴリーの(1)と(2)と(3)を合算したものである  $\chi^2=41.2$   $df=10$   $p<.01$

われますか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、0人(0%)が「1. 全く役立たない」、18人(4.6%)が「2. あまり役立たない」、54人(13.7%)が「3. どちらともいえない」、279人(70.8%)が「4. ある程度役立つ」、そして39人(9.9%)が「5. 非常に役立つ」とそれぞれ回答した(無回答者4人(1%))。大多数の教育長が今般の学校の自主性・自律性の確立に向けた改革を評価している。

なお、人口規模別に学校の自主性・自律性に向けた今般の改革の有効性を検討すると、表8-2に示されるように、人口規模3万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、今般の改革を高く評価している( $\chi^2=41.15$ ,  $df=10$ ,  $p<.01$ )。

### 6) 学校の自主性・自律性の強化の必要性とその領域

教育長が、学校の自主性・自律性を強化していく必要性をどの程度認識しているかを探るため、「Q7 貴殿は、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、教育委員会の学校管理権を縮減し、各学校の自主性・自律性を強化していく必要があると思いますか。」の質問に回答を求めたところ、教育長394人のうち、1人(0.3%)が「1. 全くそう思わない」、47人(11.9%)が「2. あまりそう思わない」、56人(14.2%)が「3. どちらともいえない」、241人(61.2%)が「4. ある程度そう思う」、そして45人(11.4%)が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した(無回答者4人(1%))。7割の教育長が、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、学校の自主性・自律性を強化していく必要を感じている(2)。

また、「4. ある程度そう思う」・「5. 全くそう思う」と回答した教育長286人に「学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化する必要があるか」を尋ねたところ(3

つの複数選択)、図8-3に示されるように、166人(22.7%)が「1. 教育課程の編成」、66人9.0%が「2. 教材の取扱い(教科書の採択・補助教材の選定など)」、149人(20.4%)が「3. 教育活動・教授方法」、96人(13.2%)が「4. 組織編制(校務分掌・学級編制など)」、57人(7.8%)が「5. 児童・生徒の取扱い(修学事務・懲戒・学校の教育措置など)」、52人(7.1%)が「6. 教職員の人事」、85人(11.6%)が「7. 教職員の服務や研修」、45人(6.2%)が「8. 施設・設備管理」、0人(0%)が「9. 学校予算の編成と執行」、そして0人(%)が「10. その他」とそれぞれ回答した(無回答者14人(1.9%))。教育長の立場からは、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくために、学校の自主性・自律性を強化すべき経営領域として、教育課程の編成、教育活動・教授方法、組織編制が挙げられる。逆に、「教職員の人事」や「学校予算の編成と執行」などは自律性を強化すべき経営領域としては低い順位に挙げられている。

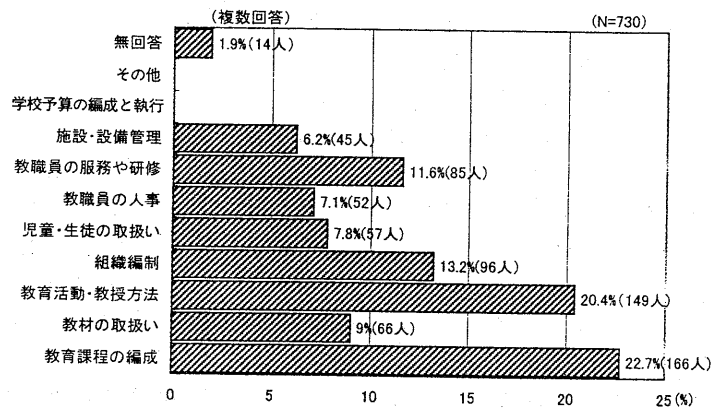


図8-3 学校の自主性・自律性を強化すべき領域

### 7) 特色ある学校づくりを推進していくための方策とその有効性

特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進していくためにはどのような方策が有効であるかを探るため、「Q9 貴殿は、地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化するためには、今後、どのような方策を講ずるのが有効であると思われますか。次の項目について、それぞれ有効性の程度を5段階で評価して下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、図8-4に示されるように、「1. 教育委員会の指導・助言体制(支援体制)の強化」(384人)については、58.4%の教育長が「有効である」

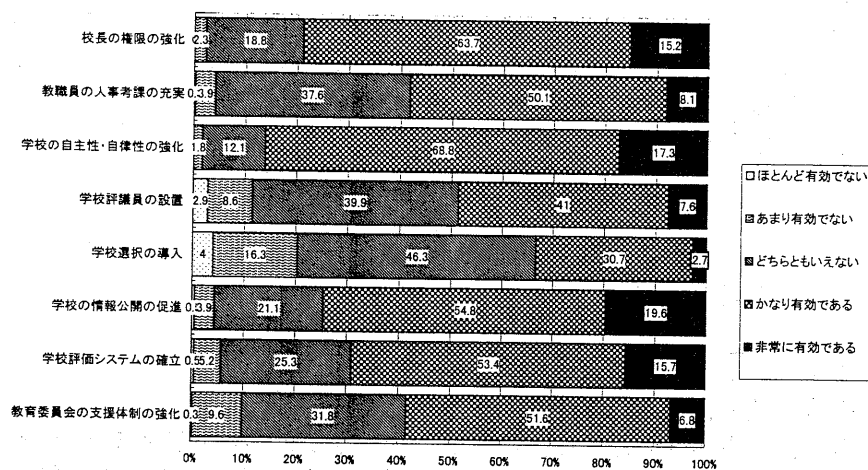


図8-4 特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進するための方策とその有効性

る(かなり有効+非常に有効)」(5段階評価の平均値で3.55ポイント)、「2. 学校評価システム(外部評価も含む)の確立」(388人)については、69.1%の教育長が「有効である」(3.79ポイント)、「3. 学校の情報公開の促進」(383人)については、74.4%の教育長が「有効である」(3.89ポイント)、「4. 学校選択の導入・通学区域の弾力化」については、33.4%の教育長が「有効である」(3.12ポイント)、「5. 学校評議員の設置」(383人)については、48.6%の教育長が「有効である」(3.42ポイント)、「6. 学校の自主性・自律性の強化」(381人)については、86.1%の教育長が「有効である」(4.02ポイント)、「7. 教職員の人事考課・管理の充実」(383人)については、58.2%の教育長が「有効である」(3.62ポイント)、そして「8. 校長の権限の強化」(388人)については、78.9%の教育長が「有効である」(3.92ポイント)とそれぞれ回答した。

教育長は、地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化していくためには、「学校の自主性・自律性の強化」「校長の権限の強化」「学校の情報公開の促進」「学校の評価システムの確立」「教育委員会の指導・助言体制(支援体制)の強化」「教職員の人事考課・管理の充実」が有効であると見なしているのに対して、「学校選択の導入・通学区域の弾力化」と「学校評議員の設置」はどちらかというとその有効性を相対的に低く評価している。ここには、今般の一連の教育改革に対する教育長の評価と期待とともに、改革への対応姿勢の一端を窺うことができるように思う。とはいっても、約2人に1人の教育長が「学校評議員の設置」を、また約3人に1人の教育長が「学校選択の導入・通学区域の弾力化」を「有効である」と評価していることに留意する必要がある。

なお、人口規模別に8項目の改革方策(手段)の評価を検討すると、「学校の情報公開の促進」と「学校評議員の設置」については、概して、人口規模3万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、改革の有効性を高く評価している(分割表省略、 $\chi^2=21.46$ ,  $df=10$ ,  $p<.05$ );  $\chi^2=38.42$ ,  $df=10$ ,  $p<.01$ )。

#### 8) 児童・生徒の学校参加の必要性

児童・生徒の学校参加について教育長がどのように認識しているかを探るため、「Q6 貴殿は、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営や教育活動に反映するために、彼らの学校参加を今まで以上に積極的に進めるべきだと思いますか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、10人(2.5%)が「1. 全くそう思わない」、90人(22.8%)が「2. あまりそう思わない」、58人(14.7%)が「3. どちらともいえない」、193人(49%)が「4. ある程度そう思う」、そして36人(9.1%)が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した(無回答者7人(1.8%))。これを見る限り、過半数の教育長は、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営に反映させるためには、児童・生徒の学校参加をもっと促すべきだと考えているようである。子どもの意見表明権と係わって、児童・生徒の学校参加の促進が期待されるところである。

なお、これを人口規模別に検討すると、人口規模10万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、児童・生徒の学校参加の必要性をより強く感じている(分割表省略、 $\chi^2=21.4$ ,  $df=10$ ,  $p<.05$ )。

### 第3節 小学校・中学校長調査

#### 1) 学校の自主性・自律性確立のための改革とその有効性

学校の自主性・自律性の確立に向けて今般の改革がどの程度特色ある学校づくり等に役立つかを探るため、「Q1 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』(平成10年9月)において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、そして学校評議員の設置などいくつかの改革点が提言されましたが、貴

殿は、このような改革が、地域に開かれた特色ある学校づくりや学校の活性化にどの程度役立つと思われますか。」の質問に回答を求めた。その結果、図8-5に示されるように、小学校長 1106 人のうち、4 人 (0.4%) が「1. 全く役立たない」、51 人(4.6%)が「2. あまり役立たない」、111 人(10%) が「3. どちらともいえない」、783 人(70.8%)が「4. ある程度役立つ」、そして 151 人 (13.7%)が「5. 非常に役立つ」とそれぞれ回答した (無回答者 6 人 (0.5%))。

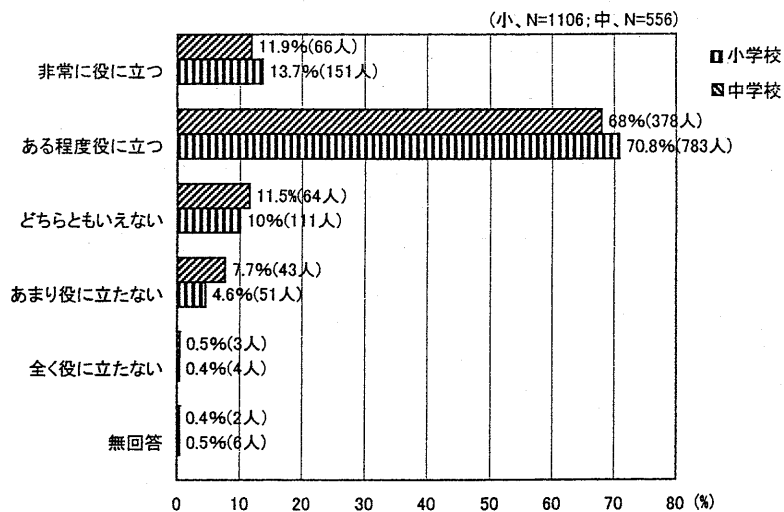


図8-5 学校の自主性・自律性確立のための改革とその有効性

一方、中学校長 556 人のうち、3 人 (0.4%) が「1. 全く役立たない」、43 人(7.7%)が「2. あまり役立たない」、64 人(11.5%) が「3. どちらともいえない」、378 人(68.0%) が「4. ある程度役立つ」、そして 66 人 (11.9%) が「5. 非常に役立つ」とそれぞれ回答した (無回答者 2 人 (0.4%))。小学校、中学校ともに、約 8 割の校長が今般の学校の自主性・自律性の確立に向けての改革を評価しており、この評価は市町村教育長のそれとほぼ同じであった。

## 2) 教育改革とその後の学校の自主的・自律的運営

中教審答申(平成10年9月)以降、学校を実際に自主的・自律的に運営できるようになったのか、改革の定着度を探るため、「Q3 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』(平成10年9月)以降、地域の実態に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする目的から、学校の自主性・自律性の確立を図る諸施策が講じられていますが、その結果、貴殿は、現在では、以前と比べると、学校を自主的・自律的に運営できるようになったと実感されていますか。」の質問に回答を求めた。その結果、図8-6に示されるように、小学校

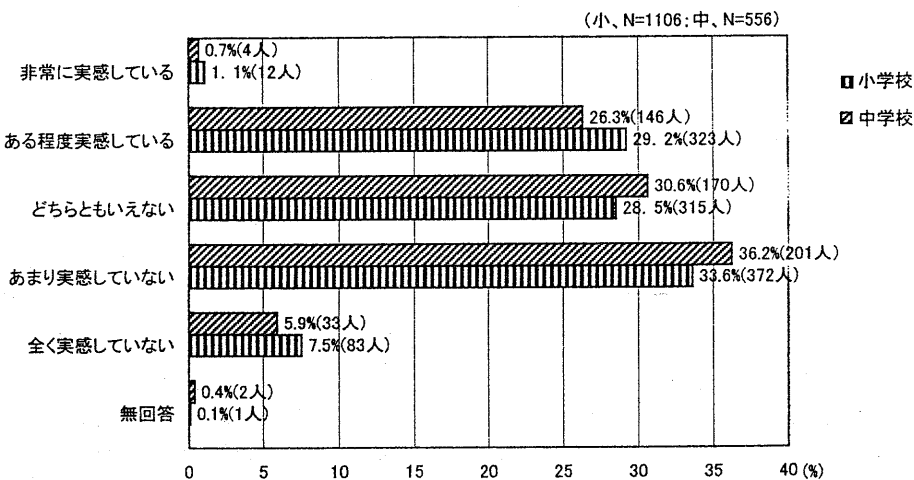


図8-6 学校の自主的・自律的運営の実感

長 1106 人のうち、83 人 (7.5%) が「全く実感していない」、372 人(33.6%)が「2. あまり実感していない」、315 人 (28.5%) が「3. どちらともいえない」、323 人 (29.2%) が「4. ある程度実感している」、そして 12 人 (1.1%) が「5. 非常に実感している」とそれぞれ回答した (無回答者 1 人 (0.1%))。

一方、中学校長 556 人のうち、33 人 (5.9%) が「全く実感していない」、201 人(36.2%) が「2. あまり実感していない」、170 人 (30.6%) が「3. どちらともいえない」、146 人 (26.3%) が「4. ある程度実感している」、そして 4 人 (0.7%) が「5. 非常に実感している」とそれぞれ回答した (無回答者 2 人 (0.4%))。小学校、中学校ともに、中教審答申 (平成 10 年 9 月) 以降、学校を実際に自主的・自律的に運営できるようになったと実感している校長は、約 3 割程度と少なく、まだ改革が緒に就いたばかりであることを同わせる。

### 3) 学校の自主性・自律性の強化の必要性とその領域

校長が、学校の自主性・自律性を強化していく必要性をどの程度認識しているかを探るため、「Q4 貴殿は、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、教育委員会の学校管理権を縮減し、各学校の自主性・自律性を強化していく必要があると思いますか。」の質問に回答を求めた。その結果、図 8-7 に示されるように、小学校

長 1106 人のうち、8 人 (0.7%) が「1. 全くそう思わない」、104 人 (9.4%) が「2. あまりそう思わない」、185 人 (16.7%) が「3. どちらともいえない」、647 人 (58.5%) が「4. ある程度そう思う」、

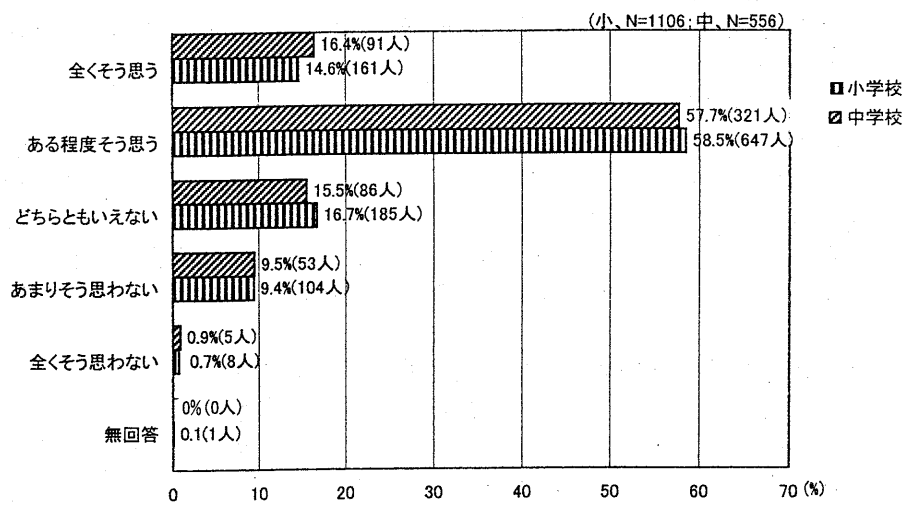


図 8-7 学校の自主性・自律性の強化の必要性

そして 161 人 (14.6%) が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した (無回答者 1 人 (0.1%))。

一方、中学校長 556 人のうち、5 人 (0.97%) が「1. 全くそう思わない」、53 人 (9.5%) が「2. あまりそう思わない」、86 人 (15.5%) が「3. どちらともいえない」、321 人 (57.7%) が「4. ある程度そう思う」、そして 91 人 (16.4%) が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した (無回答者 0 人 (0%))。小学校、中学校ともに、約 7 割の校長が、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、学校の自主性・自律性を強化していく必要性を感じている。これは、市町村教育長の場合と認識はほぼ同じである。

また、「4. ある程度そう思う」・「5. 全くそう思う」と回答した小学校長 808 人に「学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化する必要があるか」を尋ねたところ (3 つの複数選択)、図 8-8 に示されるように、399 人 (16.9%) が「1. 教育課程の編成」、106 人 (4.5%) が「2. 教材の取扱い (教科書の採択・補助教材の選定など)」、135 人 (5.7%) が「3. 教育活動・教授方法」、150 人 (6.4%) が「4. 組織編制 (校務分掌・学級編制など)」、50 人 (2.1%) が「5. 児童・生徒の取扱い (修学事務・懲戒・学校の教育措置など)」、567 人 (24.1%) が「6. 教職員の人事」、156 人 (6.6%) が「7. 教職員の服務や研修」、

145 (6.2%) が「8. 施設・設備管理」、643 人 (27.3%) が「9. 学校予算の編成と執行」、そして 2 人 (0.1%) が「10. その他」(3)とそれぞれ回答した者 2 人 (0.1%)。

一方、「4. ある程度そう思う」・「5. 全くそう思う」と回答した中学校長 412 人に「学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化する必要があるか」を尋ねたところ (3 つの複数選択)、216 人 (18.1%) が「1. 教育課程の編成」、

34 人 (2.8%) が「2. 教材の取扱い (教科書の採択・補助教材の選定など)」、75 人 (6.3%) が「3. 教育活動・教授方法」、80 人 (6.7%) が「4. 組織編制 (校務分掌・学級編制など)」、50 人 (4.2%) が「5. 児童・生徒の取扱い (修学事務・懲戒・学校の教育措置など)」、292 人 (24.4%) が「6. 教職員の人事」、64 人 (5.4%) が「7. 教職員のサービスや研修」、68 (5.7%) が「8. 施設・設備管理」、313 人 (26.2%) が「9. 学校予算の編成と執行」、そして 2 人 (0.1%) が「10. その他」(4)とそれぞれ回答した (無回答者 2 人 (0.1%))。小学校、中学校ともに、校長の立場からは、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくために、学校の自主性・自律性を強化していく最も重要な経営領域として、「教育課程の編成」と「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」を挙げており、この点は、教職員の人事と学校予算の編成と執行を最も低い順位に挙げていた教育長の認識と対照的である。例えば、校長たちは、本調査の自由記述欄において、「学校活性化のためには、校長に人事権を与えて、経営に責任を持たせることである」(小学校)、「組織の長であるならば、人事権と予算権はないと、リーダーシップの発揮のしようがないのではないかと強く訴えたい。私立学校のように、人事権さえあれば、素晴らしい学校を創造することができると思う」(小学校)、「学校を自主的・自律的に運営するためには、校長に人事権と財政権を与えることである」、「公正な人事、十分な予算、校長の権限がそろわないと自主・自律的学校経営は無理である。特に人事と予算は経営の要である。」(中学校)、「人事権、予算編成権がない状況で、特色ある学校づくりは無理です」(中学校)、「人事異動についての権限、当てがいがぶちの人事では特色ある学校づくりは難しい」(中学校)などと述べているように、校長は、教育長が認識している以上に、教職員の人事と学校予算の編成に関しての権限委譲を強く望んでいる。

#### 4) 特色ある学校づくりを推進していくための方策とその有効性

校長が、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進していくためにはどのような方策が有効であると認識しているかを探るため、「Q5 貴殿は、地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化するためには、今後、どのような方策を講ずるのが有効であると思われますか。次の項目について、それぞれ有効性の程度を 5 段階で評価して下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、図 8-9 に示されるように、「1. 教育委員会の指導・助言体制 (支援体制) の強化」(1102 人)については、37.5%

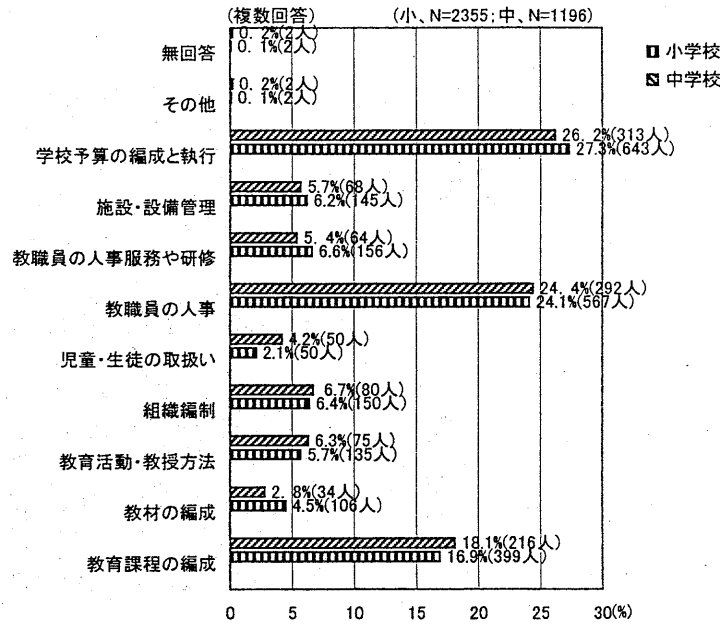


図 8-8 学校の自主性・自律性を強化すべき領域

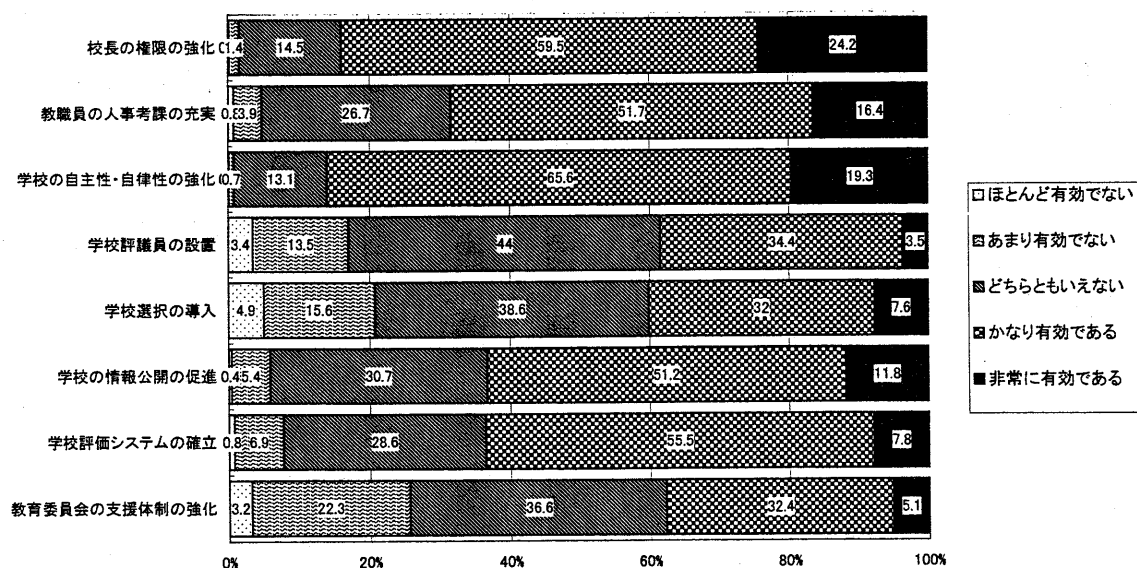


図 8-9 特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進するための方策とその有効性

の校長（小、中学校を含む）が「有効である（かなり有効＋非常に有効）」（5段階評価の平均値で3.15ポイント）、「2. 学校評価システム（外部評価も含む）の確立」（1103人）については、63.3%の校長が「有効である」（3.63ポイント）、「3. 学校の情報公開の促進」（1098人）については、63%の校長が「有効である」（3.67ポイント）、「4. 学校選択の導入・通学区域の弾力化」（1090人）については、39.6%の校長が「有効である」（3.23ポイント）、「5. 学校評議員の設置」（1093人）については、37.9%の校長が「有効である」（3.22ポイント）、「6. 学校の自主性・自律性の強化」（1095人）については、84.9%の校長が「有効である」（4.05ポイント）、「7. 教職員の人事考課・管理の充実」（1103人）については、68.1%の校長が「有効である」（3.8ポイント）そして「8. 校長の権限の強化」（1105人）については、83.7%の校長が「有効である」（4.08ポイント）とそれぞれ回答した。なお、小、中学校長の回答パターンはほぼ同じであった。

校長も、市町村教育長の場合とほぼ同様に、地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化していくためには、「学校の自主性・自律性の強化」「校長の権限の強化」「学校の情報公開の促進」「学校の評価システムの確立」「教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化」「教職員の人事考課・管理の充実」が有効であると見なしているのに対して、「学校選択の導入・通学区域の弾力化」と「学校評議員の設置」はそれに比して有効性の評価が低くなっている。とはいえ、4割弱の校長が「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区域の弾力化」を「有効である」と評価していることに留意する必要がある。

### 5) 児童・生徒の学校参加の必要性

最後に、児童・生徒の学校参加について校長がどのように認識しているかを探るため、「Q2 貴殿は、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営や教育活動に反映するために、彼らの学校参加を今まで以上に積極的に進めるべきだと思いますか。」の質問に回答を求めた。その結果、図 8-10 に示されるように、小学校長 1106 人のうち、24 人（2.2%）が「1. 全くそう思わない」、262 人（23.7%）が「2. あまりそう思わない」、119 人（10.8%）が「3. どちらともいえない」、582 人（52.6%）が「4. ある程度そう思う」、そして 109 人（9.9%）が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した（無回答者 10 人（0.9%））。

一方、中学校長 556 人のうち、16 人 (2.9%) が「1. 全くそう思わない」、113 人 (20.3%) が「2. あまりそう思わない」、55 人 (9.9%) が「3. どちらともいえない」、318 人 (57.2%) が「4. ある程度そう思う」、そして 48 人 (8.6%) が「5. 全くそう思う」とそれぞれ回答した (無回答者 6 人 (1.1%))。この調査結果を見る限り、小学校、中学校ともに、約 6 割の校長が、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営に反映させるために、児童・生徒の学校参加をもっと促すべきだと考えており、この点についての認識は、市町村教育長の場合とほぼ同じである。

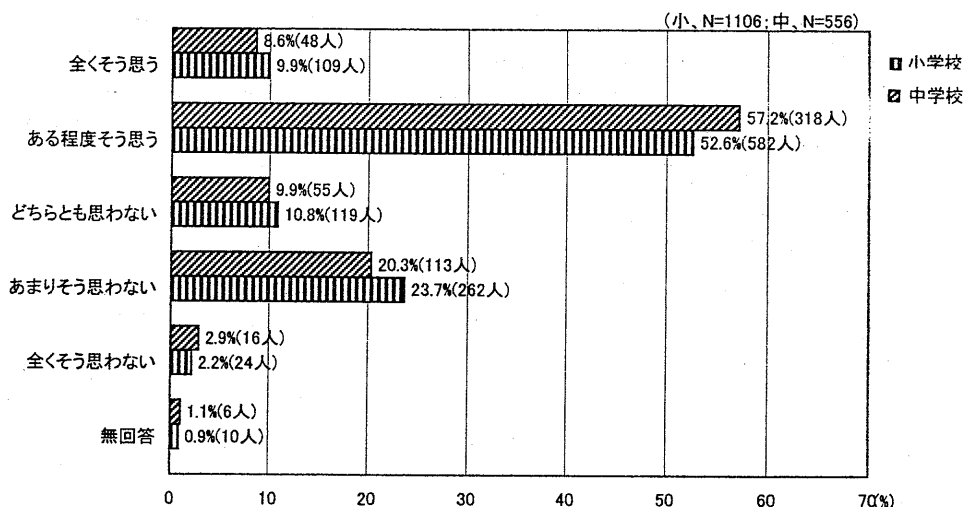


図8-10 児童・生徒の学校参加の必要性

#### 第4節 新しい知見と今後の課題

以上、都道府県教育長調査、市町村教育長調査、そして小・中学校長調査を通して、学校の自主性・自律性の確立のために、どのように学校管理規則の改正に取り組もうとしているか、その実態を中心に考察してきた。最後に、学校の自主性・自律性確立に向けての学校管理規則の改正の特色と課題を指摘し、「結び」としたい。

第一に、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」(平成10年9月)において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、そして学校評議員の設置などいくつかの改革案が提言され、2000(平成12)年1月21日には学校教育法施行規則が改正され、職員会議の見直しや学校評議員の設置などの法整備が行なわれたが、市町村教育長調査を見る限り、職員会議の位置付け明確化のための学校管理規則の改正はある程度進んでいるものの(改正率70.6%)、学校評議員設置のための管理規則の改正(改正率51.8%、但し、2002年調査では72.5%)や教育委員会の許可・承認等の縮減のための管理規則改正(改正率39.3%)はそれほど進んでいない。これ(学校評議員設置・職員会議の位置付けの明確化・教育委員会の許可・承認等の縮減)以外の学校の自主性・自律性を確立するための学校管理規則の改正(改正率15.5%)もほとんど行なわれておらず、学校の自主性・自律性の確立へ向けた学校管理規則の改正は緒に就いたばかりであるといえよう。今後、各市町村教育委員会は、学校施行規則に定める学校評議員設置や職員会議位置付け明確化のための改正にとどまらず、学校の自主性や自律性を確保し、特色ある学校づくりをするにはどうすべきかの観点から、地域の実情や学校の実態を踏まえた、学校管理規則の抜本的な見直しに取り組む必要がある。

第二に、中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降の一連の改革(職員会議の法的性格の明確化や学校評議員の設置など)を、大多数(8割)の市町村教育長や小中学校長がともに、特色ある学校づくりや学校の活性化をはかる上で役立つと評価している点は注目されよう(第2節-5、第3節-1)。しかし、大多数の教育長や校長が学校



の自主性や自律性の確立に向けたこうした一連の改革に一定の評価と期待を表明しているにもかかわらず、実際には、中教審答申以降の一連の改革で、学校を自主的・自律的に運営できるようになったと実感している校長は、小、中学校ともに、まだ3割程度と少なく、改めてこの改革が緒に就いたばかりであることを印象づけている（第3節-2）。

第三に、特色ある学校づくりを推進していく上で、学校経営のどんな領域で自主性・自律性を強化すべきかに関して、市町村教育長と学校長との間で大きな見解の違いが認められることは興味深い（第2節-6、第3節-3）。市町村教育長は、自主性・自律性を強化すべき重要な学校経営の領域として、「教育課程の編成」や「教育活動・教授方法」や「組織編制」を挙げ、逆に「教職員の人事」や「学校予算の編成と執行」を最も低い順位に挙げているのに対して、校長は、小学校、中学校ともに、自主性・自律性を強化すべき学校経営の領域として、「教育課程の編成」とともに、「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」を挙げている。校長は、教育長が考えている以上に、「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」に関しての権限の委譲を望んでいるわけであって、今後、この認識の違いが、学校の自主性・自律性の確立へ向けての両者の取組みに微妙な影響を与えることも考えられる。学校予算や人事等に関して、学校管理規則の見直しが遅々として進まない理由の一端がここにあるとも考えられる。なお、自律的学校経営の観点からの教育課程の編成や学校予算や教職員人事についての具体的な検討は、第9章、第11章、第17章、そして第18章で行なわれる。

第四に、校長も、市町村教育長の場合とほぼ同じように、地域に開かれた、特色ある学校づくりを主体的に推進し、学校教育を活性化していくためには、「学校の自主性・自律性の強化」「校長の権限の強化」「学校の情報公開の促進」「学校評価システムの確立」「教職員の人事考課の充実」「教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化」が有効であると見なしているのに対して、「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区域の弾力化」はどちらかという有効性を相対的に低く評価しているのは興味深い。ここには校長、教育長の一連の教育改革に対する評価とともに、暗に両者の改革に対する取組み姿勢が伺えるともいえる。学校評議員の設置が職員会議の法的性格の見直しよりも遅れているのは、教育長等の学校評議員設置に対する慎重姿勢が影響しているのかもしれない。とはいつても、3割から4割の校長や教育長が「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区域の弾力化」を「有効である」と評価している点にも留意する必要があるだろう。また、教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化は、学校の自主性・自律性の確保の観点から、慎重に検討すべき微妙な問題（支援の強化は、学校側からは管理の強化と受け取られる場合があること）を含んでいるとも考えられる。

第五に、学校管理規則の改正と地域性（全国地域ブロック）の間には一部統計的に有意な関係があったものの（第2節-1）、学校管理規則の改正と人口規模との間には統計的に有意な関係は認められなかった。改革の有効性については、人口規模との間で統計的に有意な関係が認められ、概して、人口規模3万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、今般の改革を高く評価しているように思われる（第2節-5）、7））。

第六に、市町村教育長のみならず、小・中学校長も、その過半数が、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営に反映させるために、児童・生徒の学校参加をもっと促すべきだと考えており、子どもの意見表明権の保障という観点からも、施策的に積極的な推進が望まれるところである。

いずれにしても、学校の自主性・自律性の確立に当たっては、実質的に学校に教育委員会からの権限がどの程度委譲されるかが大きな鍵となるわけであって、学校がその教育責任を地域社会や保護者に対して十分果たせるよう、地域特性や学校の実態を踏まえた、抜本的な学校管理規則の見直しを求められている。学校に権限が十分に委譲されなければ、過程と評価と市場（競争）による三重の統制によって、学校に対する管理の強化のみが招

来することになりかねない。

(河野和清)

【註】

- 1) 「その他」では、「服務等事務要領」、「学期」、「教職員の車での出張」、「準教科書、私事施行届」、「施設・設備」、「修学旅行の基準等」、「諸行事、プール等の使用」、「学校支援ボランティアの教育活動への参画」などが挙げられている。
- 2) 国立教育政策研究所の調査でも、類似した結果を得ている。なお、本調査の Q7 の質問項目は、国立教育政策研究所の質問項目を修正したものを使わせていただいた（国立教育研究所教育政策研究部『地方教育行政の在り方に関する総合的調査研究』（文部省科学研究費補助金基盤研究(B)(1)、研究代表者 貝塚茂樹、平成 12 年 3 月、403 ページ）。
- 3) 「その他」では、「定数増」が挙げられている。
- 4) 「その他」では、「教員の増員」が挙げられている。

## 第9章 教育課程と自律的学校経営

はじめに

1998年に出された中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』答申は、「教育行政における国、都道府県及び市町村の役割分担を見直し、学校や地方公共団体の裁量の幅を拡大することが必要であり、行政改革や規制緩和の流れも踏まえ、国や都道府県の市町村や学校に対する関与を必要最小限のものとするとともに、教育課程の基準の大綱化・弾力化、学級編制や教職員配置の弾力化などの見直しを行うことが必要である」と改革の方向性を示した。この中教審答申で提言された内容の多くは、「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律（1999年7月公布）、「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令（2000年1月）等の法改正により実現された。

これまでに、幾多の教育改革が行われてきたが、教育行政や学校経営のあり方にまで踏み込んで改革が行われたのは、1956年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の制定以降の、実に40数年振りのことである。

こうした大規模な改革が行われた背景には幾つかの文脈が存在する。<sup>1)</sup>ここでは、その分析に立ち入ることがねらいではないが、教育行政、学校経営改革にまで踏み込んだ背景に学力やカリキュラムのあり方についての大きな転換が存在したことは押さえておく必要があると思われる。

1995年に発足した第15期中教審は、1996年に第一次答申を出した。そこでは、「生きる力」の育成を今後の教育の基本的方向として打ち出した。この答申によれば、「生きる力」とは、「自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動すし、よりよく問題を解決する資質や能力であり、また、自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心など、豊かな人間性」であり「たくましく生きるための健康や体力」として定義した。その「生きる力」の育成のために以下の四つの点を重要な論点として列挙している。学校・家庭・地域社会の連携と地域社会における教育の充実、子どもたちの生活体験・自然体験等の機会の増加、生きる力の育成を重視した学校教育の展開、子どもと社会全体のゆとりの確保である。

こうした「生きる力」の重視は、従来の我が国の学校の教育—学びのあり方の大きな転換を意味するものであり、『学制』以降の教育政策、教育行政が基本課題としてきた『教育水準の維持、向上』の実質的な修正を含むもの<sup>2)</sup>という評価がある。

1998年には、教育課程審議会が『幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について』を答申した。この答申では、教育課程の基準の改善のねらいとして、①豊かな人間性や社会性、国際社会に生きる日本人としての自覚を育成すること、②自ら学び、自ら考える力を育成すること、③ゆとりのある教育活動を展開する中で、基礎・基本の確実な定着を図り、個性を生かす教育を充実すること、④各学校が創意工夫を活かし特色のある教育、特色ある学校づくりを進めることの四点を掲げた。

さらに、この答申を踏まえて、1998年に学校教育法施行規則が改正され、幼稚園指導要領、小学校学習指導要領、中学校学習指導要領が告示され、1999年には高等学校学習指導要領が告示された。この新しい学習指導要領により、学校の教育課程編成・実施上の裁量は拡大したが、とくに次の三点にそれがよく示されている。まず、第一に、「総合的な学習の時間」が導入されたことである。新学習指導要領では、年間授業数を示し、ねらいや学習活動上の配慮事項を示してはいるものの、国としての明確な基準は示されておらず、学校に広範囲の裁量を与えられている。第二に、授業時数の弾力的編成が可能となった。第三に中学校では、選択教科の種類が拡大された。

こうした学力、カリキュラムの大きな転換は、教育行政や学校経営の転換も必要とする。

「生きる力」の育成のためには、家庭や地域社会との連携、子どもとともに創り上げるカリキュラム編成・実施上の裁量を各学校は必要とするが、それらと一致した教育行政、学校経営のシステムが伴わなければ実行力を持ち得ない。小川正人は「日本の学校教育制度上においても大きな転換を意味する学校週五日制と新教育課程の実施を成功裏に進めていくためには、・・・中教審答申が提言しているような教育行政改革を要請しているといつてよい」<sup>3)</sup>と述べている。また、堀内孜も「現在進められつつある多領域における教育改革は一つの流れにおいて理解されなければならない。教育理念における個人主義の確認、教育方法や内容設定における学習者、子どもの主体性の確保、そして公教育経営における規制緩和と地方分権の徹底は、共通の基盤において実現されることが必要であり、もし相互に齟齬が認められる部分があるならば、この基盤に立ち戻って全体像を見直すことが必要である」<sup>4)</sup>と指摘している。

こうしてみれば、教育行政、学校経営改革は、教育課程や教育－学びの変革と軌を一にするものであり、前者は後者の変化と併せて評価されるべきものであることがわかる。本研究は、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』以降の、教育課程行政及び各学校における教育課程経営の変化について調査することを目的とする。

調査結果の検討に入る前に、中教審答申により提案された改善方策の中で、教育課程行政及び各学校における教育課程経営に関連すると思われる主な事項を列挙しておけば次のようになる。

#### ○国の役割及び国と地方公共団体との関係の見直し

(国の役割の明確化)

・学校の設置基準等の基準設定に関する事務の監督庁について「当分の間、これを文部大臣とする」としている学校教育法の規定を、国の役割を明らかにする観点から見直す。

(地方分権の推進の観点からの見直し)

・教育課程の基準を大綱化・弾力化。また、教育課程の基準の改善のための研究開発を都道府県等において主体的に実施。

(国の事務等の減量・効率化を図る観点からの見直し)

・教育課程に関する国の事務を基準の設定等基本的なものに精選するとともに、専門的研究や助言等を行うナショナルカリキュラムセンターの設置を検討。

#### ○都道府県の役割及び都道府県と市町村との関係の見直し

(すべての市町村に係るもの)

・都道府県教育委員会が市町村立学校の組織編制等に関する基準を設定できるとしている地教行法49条を廃止の方向で見直す。

#### ○国及び都道府県の行う指導、助言、援助等の在り方の見直し

(指導等に係る法律上の規定の見直し)

・「指導、助言又は援助を行うものとする」として国及び都道府県に市町村等への指導を義務づけている地教行法48条の規定を改め、必要に応じて行うこととする。

・国の地方公共団体に対する措置要求制度に関して規定している地教行法の規定について、地方自治法の見直しに合わせ、要件・手続き等を見直す。

(指導通知等の見直し)

・国、都道府県の指導通知等を真に必要なものに限定するとともに、過去に発出した通知を廃止・統合

(指導等についての認識や意識の変革)

・教育関係者において、指導等の意義等について適切な理解を深め意識変革を図る。

(情報の提供等の重視)

・指導等に当たり、国や都道府県における教育内容・方法等に関する実証研究の成果や内外の情報の提供等の役割を重視し、これに必要な国、都道府県の研究研修機関の機能を充実。

○国、都道府県、市町村、学校等間の情報網の整備

・指導等を適切かつ効果的に行うため、国、都道府県、市町村、学校、社会教育施設等と相互に結ぶ情報網による、全国的な教育情報総合システムを構築し、情報提供事業や研修事業等を充実。

○教育委員会と学校の関係の見直しと学校裁量権限の拡大

(学校管理規則の見直し)

・学校管理規則を見直し、地域の状況や学校の種類、目的等に応じた内容にするとともに、教育委員会の許可・承認・届出・報告等の縮減など学校の裁量を拡大する方向で見直す。

(学校に対する指示・命令と指導・助言との峻別)

・責任の明確化及び学校の主体性の尊重の観点から、教育委員会の学校に対する指示・命令と指導・助言を明確に区分して運用。

### 第1節 都道府県教育長調査

都道府県教育長に対して行った質問は、大きく区分して、①地教行法48条の改正に伴う都道府県教育委員委による市町村教育委員会に対する指導・助言・援助のあり方の変化、②都道府県教育長から見た教育課程行政、学校における教育課程編成・実施のあり方についての変化に区分される。

(1) 地教行法48条の改正に伴う都道府県教育委員委による市町村教育委員会に対する指導・助言・援助のあり方の変化

改正前の地教行法48条により、国は都道府県又は市町村に対して、また都道府県は市町村に対して、指導、助言、援助を行うものとされてきた。地方自治法の規定による他の行政分野においては、国務大臣又は都道府県知事は「技術的助言又は勧告をすることができる」となっていたのに対して、改正前の地教行法48条のより広汎に「指導、助言、援助」として規定されるとともに、「行うものとする」というように国又は都道府県が積極的にそれらを行うことを想定していた。この指導、助言、援助は、それらを受けた地方公共団体の判断を法的に拘束するものではない。しかし、当事者の間で、その法的意味が十分に理解されず、また教育水準の維持向上を図り、学校の管理運営の適正を確保するために強めに運用されてきたことから、あたかも法的拘束力があるかのような受け止め方もなされ、結果として都道府県や市町村の自律性や責任ある意思決定を阻害してきた。法改正に伴って、変化が出たのか、変化しなかったのか質問した結果は以下の通りである。この質問は、市町村教育長に対しても行ったので並べて結果を示す。

Q 地方教育行政の組織及び運営に関する法律48条の規定は、「必要な指導、助言又は援助を行うものとする」というものから「必要な指導、助言又は援助を行うことができる」というものに変更になりました。この変更に伴い、貴教育委員会では市町村教育委員会に対する教育課程に関する指導・助言・援助のあり方は変わったと思われませんか。

表9-1 都道府県教育委員会の市町村教育委員会への指導等の変化についての都道府県教育委員長と市町村教育長の認識

	都道府県教育長	市町村教育長
1. かなり変わった	14.9% (7)	4.1% (16)
2. 少し変わった	78.7% (37)	52.2% (202)
3. 変わらない	6.4% (3)	43.7% (169)
無回答		1.3% (7)

市町村教育長より、都道府県教育長の方がより大きく変化したと認識していることを示しており、ここに齟齬が存在している。都道府県教育長の中で、「3. 変わらない」と答えたのは3名である。この「変わらない」と答えた都道府県教育長に対し、次の選択肢の中から一つを選んでもらった。つまり、「1. 変える必要はない」、「2. 変えたいが、変わらない」という選択肢である。結果として3名中、2名が「2. 変えたいが変わらない」と回答している。この2名に対してその理由を求める質問を行った。改革を阻害する要因について知りたいと考えたからである。その結果、その理由として「市町村独自で指導主事を任用し、学校等への指導充実を図るという点では、まだ十分でないため、指導・助言・援助の必要がある」等が指摘された。

上の質問で指導行政の在り方が変化したと答えた都道府県教育長にその変化の内容を聞いた（複数選択可）。結果は以下の通りである。「より市町村教育委員会の自主性・自律性を尊重するようになった」というやや一般的な選択肢を設けたため、そこに回答が集中する結果となったが、「市町村教育委員会に対する指導通知等について真に必要なものに限定するようになった」、「指導等の意義や法的性格、形態等についての意識変革を行った」という回答が続いて多い。このアンケートに先立って、われわれが行った都道府県教育委員会及び市町村教育委員会に対して行ったアンケートでは、教育課程指導行政の担当者たちは自らの法的知識の欠如を自覚しており、職務の遂行に際してそれほど法律の根拠は考えていない。<sup>5)</sup> そうしたことを考えると、「指導等の意義や法的性格、形態等についての意識変革を行った」と回答した都道府県が15あることは意義深いことであると思われる。

表9-2 都道府県教育委員会の市町村教育委員会への指導等の変化についての内訳

1. 市町村教育委員会に対する指導通知等について真に必要なものに限定するようになった。	21.7% (20)
2. 教育事務所などの役割について、その機能を中核市等の一定規模の都市以外の市町村に対する支援に重点を移した。	3.3% (3)
3. より市町村教育委員会の自主性・自律性を尊重するようになった。	45.7% (42)
4. 指導等の意義や法的性格、形態等についての意識変革を行った。	16.3% (15)
5. 市町村教育委員会への情報提供を重視するため、研究研修機関の調査研究・情報提供機能を充実させた。	9.8% (9)
6. 市町村教育委員会への情報提供を重視するため、国立教員養成大学・学部との連携を強化した。	2.2% (2)
7. その他	1.1% (1)

## (2) 都道府県教育長から見た教育課程行政、学校における教育課程編成・実施のあり方についての変化

1998年に中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』以降、教育課程指導行上の市町村教育委員会の自主性・自律性、並びに各学校における教育課程編成・実施上での自主性・自律性は果たして強化されたのであろうか。われわれが、設定した検証課題は、①市町村教育委員会の教育課程行上の自主性・自律性は、市町村の人口規模とそれに相関する教育委員会の事務処理能力と係わって多様化しているのではないか。②市町村教育委員会の自主性・自律性の強化は、各学校における自主性・自律性の弱体化につながるもの

であるのか、それとも両立するものであるのか。③都道府県、市町村、学校によって認識に齟齬があるのか、ないのか、という三点である。こうした関心を前提に、同じ質問を都道府県教育長、市町村教育長、小・中学校長に質問した。

Q. 市町村教育委員会は、それぞれ独自の教育ビジョン（単なる施策や重点施策の列挙にとどまらない、子ども像・教育像や学校・家庭・地域の役割・協力関係のあり方などを提示し、それを実現する方策を織り込んだ総合的な計画・実施計画など）を持っていると思われませんか。（都道府県教委は所管の市町村教委についての認識、市町村教委は自らについての認識、学校長は自校を所管する市町村教委についての認識）

表9-3 市町村教育委員会の独自の教育ビジョンの有無についての認識

	都道府県教育長	市町村教育長	小・中学校長
1. はい	87.2% (41)	46.2% (182)	54.6% (907)
2. いいえ	10.6% (5)	52.8% (208)	44.4% (738)
無回答	2.1% (1)	1.0% (4)	1.0% (17)

Q. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、かつてより、教育課程行政における市町村教育委員会自身の自主性・自律性は実質的に強まったと思われませんか。（都道府県教委は所管の市町村教委についての認識、市町村教委は自らについての認識、学校長は自校を所管する市町村教委についての認識）

表9-4 教育課程行政における市町村教育委員会の自律性強化についての認識

	都道府県教育長	市町村教育長	小・中学校長
1. 強まった	70.2% (33)	19.3% (76)	18.4% (305)
2. 変わらない	27.7% (13)	78.9% (311)	80.1% (1331)
3. 弱まった	0.0% (0)	0.3% (1)	0.8% (13)
無回答	2.1% (1)	1.5% (6)	0.8% (13)

都道府県教育長認識と市町村教育長、小・中学校長の認識との齟齬が極めて大きい。

さて、この質問と市町村の人口規模とをクロスしたところ、市町村教育長の自己認識と小・中校長の認識ともに、人口規模との関係が統計的に有意であることが示された。人口規模が大きいほど、中教審答申以降、市町村教育委員会の教育課程行政上の自主性・自律性が強まっている認識されていると解釈できる。市町村教育長の教育課程行政上の自主性・自律性の強化の認識と人口規模との関係は以下の通りである。10万人以上の人口を持つ市町村の教育長の46.9%が「強まった」と認識している。（表9-5）

表9-5 教育課程行政における市町村教育委員会の自律性強化についての市町村教育長の認識と人口規模のクロス

人口規模	市町村教育委員会の自主性・自律性の強化	
	強まった	変わらない
10万人以上	46.9%	53.1%
3万人以上～10万人未満	27.1%	72.9%
1.5万人以上～3万人未満	12.3%	87.7%
0.8万人以上～1.5万人未満	14.3%	85.7%
0.5万人以上～0.8万人未満	20.0%	80.0%
0.5万人未満	14.0%	86.0%

( $X^2=22.42$   $df=5$   $p=0$ )

Q. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、市町村教育委員会は、教育課程に関する独自の考えを学校に対して明確に打ち出すようになったと思えますか？（都道府県教委は所管の市町村教委についての認識、市町村教委は自らについての認識、学校長は自校を所管する市町村教委についての認識）

表9-6 教育課程行政における市町村教育委員会の独自の考えの打ち出しについての認識

	都道府県教育長	市町村教育長	小・中学校長
1. 打ち出すようになった	61.7% (29)	31.2% (123)	20.3% (337)
2. 変わらない	36.2% (17)	65.5% (258)	77.8% (1293)
3. かえって打ち出さなくなった	0.0% (0)	1.8% (7)	1.3% (22)
無回答	2.1% (1)	1.5% (6)	0.6% (10)

この質問も、市町村の人口規模とをクロスしたところ、市町村教育長の自己認識と小・中学校長の認識ともに、人口規模との関係が統計的に有意であることが示された。中学校校長の認識では、人口規模との関係は有意ではなかった。

Q. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、かつてより各学校における教育課程編成・実施上の自主性・自律性は強まったと思えますか？（都道府県教委は所管の学校についての認識、市町村教委は所管の学校についての認識、学校長は自校についての認識）



表9-7 教育課程編成・実施上の各学校の自律性強化についての認識

	都道府県教育長	市町村教育長	小・中学校長
1. 強まった	74.5% (35)	36.5% (144)	32.7% ( 543)
2. 変わらない	23.4% (11)	61.2% (241)	66.3% (1102)
3. 弱まった	0.0% ( 0)	0.3% ( 1)	0.4% ( 6)
無回答	2.1% ( 1)	2.0% ( 8)	0.7% ( 11)

この質問でも、都道府県教育長と市町村教育長及び小・中学校長との認識の齟齬が大きい。また、市町村教育長及び小・中学校長との認識は人口規模と関係がないことが示された。人口規模が大きい市町村ほど、教育課程上の自主性・自律性が強まっているが、人口規模と各学校の自主性・自律性との関係はない。こうしたことから、市町村教委が自主性・自律性を発揮することと、認識レベルでの各学校の自主性・自律性の自主性・自律性の強化は両立する可能性があるかと推測される。

## 第2節 市町村教育長調査

既に第一節で論じた質問項目を除けば、われわれが市町村教育長に質問した内容は以下の一点である。この質問は小・中学校長にも同じ内容を質問したので結果を並べて示しておくこととする。

Q. 貴教育委員会では、今年度、各学校における教育課程編成に関する指導方針として、次のどの項目に力点をおかれましたか？最も力点をおかれているものを3つまで選んで○をお付け下さい。

調査対象の394人の市町村教育長から総数1, 122の回答を得たのに対し、調査対象の小・中学校長1, 662名からは総数4, 343の回答が寄せられた。それぞれの調査対象者を分母とし、各項目の回答数を分子とする割合は以下の通りである。( )内は選択した数である。市町村教育長と小・中学校長との間に認識上の大きな齟齬はない。但し、「5. 各学校が特色ある教育課程が作れるよう支援すること」と「7. 各学校が家庭や地域社会との連携を深めるよう指導すること」の項目で約2割の違いが見いだせる。尚、この質問項目は、金子照基編著『学習指導要領の定着過程－指導行政と学校経営の連関分析－』（風間書房、1995年）<sup>6)</sup>を参考に作成したが、新たに設けた「7. 各学校が家庭や地域社会との連携を深めるよう指導すること」の回答が多かった。これは新しい学習指導要領の趣旨の反映であると考えられる。

表9-8 教育課程編成に関する重点指導項目

	市町村教育長	小・中学校長
1. 授業時数などの基準を明確にし、それを守るよう指導すること	28.4% (112)	26.5% (440)
2. 教育課程の指導に際して、すべての学校が必ず守らなければならない指示・命令とそれ以外の指導・助言を区分して運用すること	9.9% (39)	10.5% (174)
3. 学習指導要領の趣旨を学校にわかりやすく伝えること	26.4% (104)	28.9% (480)
4. 社会の変化に即して、子どもや教育についての考え方の見直しを求めること	50.0% (193)	50.9% (846)
5. 各学校が特色ある教育課程が作れるよう支援すること	80.0% (316)	61.8% (1027)
6. 教育委員会としての独自の考えを学校に打ち出すこと	7.6% (30)	9.4% (156)
7. 各学校が家庭や地域社会との連携を深めるよう指導すること	90.0% (323)	70.3% (1169)
その他	1.3% (5)	3.1% (51)
無回答	1.5% (6)	1.9% (31)

### 第3節 小・中学校長調査

これまでの質問項目以外に、小・中学校長に対して質問した内容は、1) 今回の学習指導要領で新たに設けられた「総合的な学習の時間」が学校に与えた影響についての認識、2) 新しい学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上での改善点の二点である。

1) 今回の学習指導要領で新設された「総合的な学習の時間」が学校に与えた影響についての認識

今回の学習指導要領で新たに設けられた「総合的な学習の時間」は、各学校が地域や学校、児童の実態等に応じて、横断的・総合的な学習や児童の興味・関心等に基づく学習等創意・工夫を生かした教育活動を行うことが期待されている時間である。教科書もなく、どのような学習課題を、いつ、どのように指導するか、またその名称も学校に委ねられている。こうした性格を持つ「総合的な学習の時間」は学校にどのような影響を与えたのであろうか。

Q. 貴校では、「総合的な学習の時間」についてどのように受け止められていますか？。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号に○をつけて下さい。

表9-9 学校における「総合的な学習の時間」の受け止め

	全くそう 思わない	あまりそ う思わな い	どちらと もいえな い	少しそう 思う	とてもそ う思う
1) 学校として特色ある教育課程を編成しようとするきっかけとなった。	0.1% ( 2)	4.6% ( 77)	10.7% (178)	54.2% (901)	30.1% (500)
2) 教育課程に対する教師の関心が強まった。	0.0% ( 0)	3.9% ( 64)	21.1% (351)	60.6% (1008)	14.0% (233)
3) 学習指導要領の基準がより弾力的になったという考え方が広がった。	0.7% ( 12)	10.2% (170)	35.8% (595)	45.9% (763)	6.4% (106)
4) 教職員の多忙化が進行した。	0.4% ( 7)	4.7% ( 78)	21.0% (349)	49.7% (826)	23.6% (393)
5) 教職員の教育活動への意欲が高まった。	0.4% ( 6)	7.9% (131)	43.1% (716)	43.1% (717)	4.2% ( 69)
6) 教育行政でより内容を規定して欲しいという要望が多い。	17.0% (283)	45.2% (752)	30.6% (509)	5.7% ( 94)	0.6% ( 10)
7) 地域の人々の教育活動への参加が増加するきっかけとなった。	0.3% ( 5)	0.2% ( 3)	4.2% ( 69)	11.5% (191)	55.7% (925)
8) 教育課程についての話し合いが校内で活発になされるようになった。	0.0% ( 0)	3.4% ( 57)	19.7% (327)	64.2% (1067)	12.4% (206)
9) 教育の根本的なあり方についての見直しのきっかけになった。	0.4% ( 6)	6.3% (105)	30.3% (504)	54.2% (901)	8.5% (141)

小・中学校長別に分析すれば、「1) 学校として特色ある教育課程を編成しようとするきっかけとなった。」、「2) 教育課程に対する教師の関心が強まった。」、「3) 学習指導要領の基準がより弾力的になったという考え方が広がった。」、「5) 教職員の教育活動への意欲が高まった。」等の質問項目では、小学校長の方が「とてもそう思う」、「少しそう思う」と回答する比率が高い。それに対して、「4) 教職員の多忙化が進行した。」という質問項目では、「とてもそう思う」、「少しそう思う」と回答する中学校長の方が小学校長より多い結果となっている。

2) 新しい学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上での改善点

Q. 貴校において、新しい学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上で、改善を要すると思われる点はどのようなものでしょうか。次のそれぞれの項目について、どの程度改善の必要性があるかお答え下さい。各項目の評価尺度の番号に○をつけて下さい。

表9-10 新学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上での改善点

	ほとんど改善の必要なし	どちらかと言えば改善の必要なし	どちらかと言えば改善の必要あり	かなり改善の必要あり	無回答
1) 教育課程編成に関する各学校の裁量や自由度が少ないこと	6.0% (100)	35.4% (588)	50.7% (842)	6.5% (108)	1.4% (24)
2) 補助教材選択の裁量や自由度が少ないこと	14.9% (248)	55.4% (921)	27.5% (457)	1.4% (24)	0.7% (12)
3) 指導主事の学校訪問指導のあり方	10.2% (170)	40.5% (673)	37.2% (619)	9.4% (157)	2.6% (43)
4) 新しい教育課程に見合った教職員の力量が低いこと	1.6% (27)	15.3% (254)	58.2% (967)	23.8% (396)	1.1% (18)
5) 教職員のやる気が低いこと	5.2% (86)	38.3% (636)	47.1% (783)	8.2% (136)	1.3% (21)
6) 教育委員会作成の手引き・資料等のあり方	4.0% (66)	36.4% (605)	49.0% (815)	9.5% (158)	1.1% (18)
7) 教育委員会主催の講習会・研修会のあり方	2.8% (47)	25.6% (425)	56.3% (936)	14.2% (236)	1.1% (18)
8) 時間割の編成が複雑になりすぎること	1.4% (24)	15.0% (249)	50.4% (838)	32.1% (534)	1.0% (17)
9) 「総合的な学習の時間」など各学校で考えなければならないことが多いこと	4.8% (79)	36.7% (610)	43.8% (728)	14.0% (232)	0.8% (13)
10) 他校の実践事例についての情報共有のあり方	2.6% (44)	33.6% (559)	56.6% (941)	6.7% (111)	0.4% (7)
11) 教職員の時間的余裕がないこと	0.9% (15)	10.3% (172)	48.9% (813)	38.7% (644)	1.1% (18)
12) 教職員間の子ども観・教育観が対立していること	12.8% (213)	56.1% (933)	27.1% (451)	3.1% (51)	0.8% (14)
13) 学校が自由にしていい範囲があいまいであること	4.6% (76)	36.1% (600)	49.8% (828)	8.4% (140)	1.1% (18)
14) 中堅教師のリーダーシップが不足していること	2.8% (46)	22.6% (375)	52.0% (864)	21.9% (364)	0.8% (13)
15) 教職員が教育課程編成に関与できる組織や体制のあり方	4.5% (75)	40.7% (677)	48.6% (807)	5.7% (95)	0.5% (8)
16) 教職員の間での学習指導要領の趣旨についての共通理解が欠如していること	2.8% (46)	32.3% (537)	56.1% (933)	8.4% (139)	0.4% (7)
17) 学校予算に関する各学校の裁量や自由度が少ないこと	1.0% (17)	9.3% (155)	44.5% (739)	44.7% (743)	0.5% (8)
18) 地域人材の組織化のあり方	2.2% (37)	21.7% (360)	63.1% (1049)	12.7% (211)	0.3% (5)
19) 打ち合わせの時間の確保が難しいこと	1.4% (24)	18.3% (304)	51.3% (852)	27.9% (463)	1.1% (19)
20) 自校の教育課程に対する教職員の共通理解が欠如していること	3.9% (64)	39.6% (658)	51.4% (855)	4.8% (79)	0.4% (6)

小・中学校長が、新しい学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施上での改善点に関わって、2割以上の校長が「かなり改善の必要あり」と答えたのは、「4）新しい教育課程に見合った教職員の力量が低いこと」、「8）時間割の編成が複雑になりすぎること」、「11）教職員の時間的余裕がないこと」、「14）中堅教師のリーダーシップが不足していること」、「17）学校予算に関する各学校の裁量や自由度が少ないこと」、「19）打ち合わせの時間の確保が難しいこと」であった。今回新しく導入された「総合的な学習の時間」を実施する上では、従来と異なった教職員の力量が必要とされることが多く指摘されている。7）もともと、学校長は学校改善を阻害する要因として、教職員の力量ややる気にその原因を求める傾向が強いが、それにしても、新しい教育課程の教職員の力量との間のミスマッチを指摘する学校長が多い。時間や予算が限られた中で、より複雑になった教育課程を編成・実施する上での学校現場での混乱を示している。「9）「総合的な学習の時間」など各学校で考えなければならないことが多いこと」について、「かなり改善の必要あり」と回答した学校長も、14%に達している。

今回の調査で、自主的・自律的な教育課程の編成・実施を進める上で、最も改善が必要であると指摘されたのは「17）学校予算に関する各学校の裁量や自由度が少ないこと」であり、「かなり改善の必要あり」と回答した学校長は、44.7%にも達している。

これに対して、「1）教育課程編成に関する各学校の裁量や自由度が少ないこと」に関して言えば、「ほとんど改善の必要なし」、「どちらかと言えば改善の必要なし」とする校長を合計すれば、約4割に及んでいる。別の質問では、我が国の小・中学校長は、相当に教育課程について影響力を発揮していることも示されている。「総合的な学習の時間のねらいやカリキュラムの編成」や「教育課程の基本的な考え方」について校長がどの程度影響力を及ぼしているかという質問の結果が以下の通りである。

表9-11 校長の教育課程についての影響力についての自己認識

	専ら校長の意向や考え方による	かなり程度、校長の意向や考え方による	ある程度は校長の意向や考え方による	校長の意向や考え方とほとんど関係なし
総合的な学習の時間のねらいやカリキュラム編成	4.1%	44.9%	48.6%	2.1%
教育課程の基本的な考え方	18.9%	58.9%	20.6%	1.1%

「教育課程の基本的な考え方」に注目すれば、2割近い校長が、「専ら校長の意向や考え方による」と回答している。これらのデータから、教育課程の内容的な自主性・自律性については校長はかなり十分であると考えていると考えてよいのではないだろうか。

「Q 校長先生が、今後リーダーシップを発揮して学校経営を行うためには、次にあげる事項をどの程度充足ないし改善していくことが必要であるとお考えですか」に対して次のような回答が得られている。

表9-12 校長のリーダーシップ発揮の条件

	ほとんど必要なし	あまり必要なし	かなり必要	是非必要	無回答
1) 校長の在校年数を長期化する	3.2% (54)	35.6% (591)	47.7% (792)	12.8% (213)	0.7% (12)
2) 教職員の人事についての校長の裁量性を高める	0.1% (2)	4.5% (75)	53.9% (896)	40.8% (678)	0.7% (11)
3) 校長権限で執行できる学校予算を増額する	0.0% (0)	3.9% (65)	44.5% (739)	50.8% (845)	0.8% (13)
4) 教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大する	0.7% (12)	20.9% (348)	62.4% (1037)	14.6% (242)	1.4% (23)
5) 教育委員会の許可ないし承認事項を削減する	1.4% (23)	36.3% (603)	50.6% (841)	10.8% (179)	1.0% (16)
6) 保護者や地域との意見を交換する機会を充実する	0.5% (9)	16.1% (267)	68.2% (1134)	14.3% (237)	0.9% (15)
7) 経営的な知識や技能の向上のための研修を充実する	0.4% (6)	18.1% (300)	64.6% (1073)	16.1% (267)	1.0% (16)
8) 校長の任用や選考基準を見直す	1.3% (21)	36.0% (599)	47.7% (792)	14.0% (233)	1.0% (17)
9) 校長、教頭及び教務主任などからなる経営組織の基盤を確立する	0.8% (13)	15.5% (257)	61.6% (1024)	20.5% (340)	1.7% (28)
10) 教育委員会による校長の学校経営の支援機能を強化する	1.0% (16)	21.4% (355)	55.6% (924)	21.1% (350)	1.0% (17)

ここでも、校長の関心事は予算や人事に関わる裁量の拡大に向けられており、「4) 教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大する」ことについて「あまり必要なし」と答える校長も2割存在している。

### 新しい知見と今後の課題

現在進められている自律的学校経営における教育課程経営の位置づけは極めて大きい。1998年に出された中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』では、「校長が、自らの教育理念や教育方針に基づき、各学校において地域の状況等に応じて、特色ある教育課程を編成するなど自主的・自律的な学校経営を行うことが必要である」と述べた。果たして、そうした方向性に従って変化しつつあるのだろうか。

我々の調査では、教育課程の基本的な考え方や総合的な学習の時間のねらいやカリキュラム編成において、校長の意向が相当に反映されていることが明らかにされた。また、32.7%の小・中学校長が、中教審答申以降教育課程の編成・実施に関して各学校の自主性・自律性は強まったと認識している。この数値をどう評価するか判断に迷うところである。

敢えて言えば、我が国の小・中学校長は、各学校において教育課程の中身については相当にリーダーシップを発揮できる条件にあると言えるのではないだろうか。「校長先生が、今後リーダーシップを発揮して学校経営を行うためには、教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大することが必要であるとお考えですか」という質問に対して、2割の校長は「あまり必要ない」と回答している。これに対して、人事や予算に関する裁量の拡大を求

める声は極めて強い。つまり、比較的自由的な教育課程の中身を支える経営的条件に乏しいというのが校長の実感ではないだろうか。

(植田健男・藤原文雄)

【註】

- 1) 学校経営政策の転換の背景の分析については、例えば、小島弘道「現代の学校経営改革の視野」日本教育経営学会編『自律的学校経営と教育経営』玉川大学出版会、2000年等を参照のこと。
- 2) 堀内孜「国民社会の変容と新たな教育委員会」同編集代表『(地方分権と教育委員会)開かれた教育委員会と学校の自律性』ぎょうせい、2001年、292頁。周知の通り、新しい教育課程や教育－学びの変革に対して、1999年ごろからそれが「学力低下」を引き起こすのではないかという声があがった。こうした世論を受けて文部科学省では新しい学習指導要領が実施される前の2002年1月に『学びのすすめ』を出した。こうした文部科学省の対応は学校現場を混乱させるとともに、公教育に対する国民の不安を増加させた。その結果、各学校の経営課題として、新しい学習指導要領やその前提にある学校週五日制の趣旨をどのように保護者に理解してもらうのか、また『学びのすすめ』において提言された提案にどのように対応するのかという経営課題に直面することとなった。ここで報告する調査が行われたのは2001年10月の頃であり、こうした「学力低下」論の登場やそれに対応する文部科学省の施策に影響された学校経営の課題や現状については十分に踏み込めていない。
- 3) 小川正人「中教審答申と新教育課程の課題」西尾勝・小川正人『(分権型社会を創る)分権改革と教育行政』ぎょうせい、2000年、15頁。
- 4) 前掲、堀内孜「国民社会の変容と新たな教育委員会」292頁。
- 5) 植田健男・藤原文雄「自律的学校経営と教育課程」(研究代表者:河野和清『地方分権化における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』2001年)。
- 6) 金子照基編著『学習指導要領の定着過程－指導行政と学校経営の連関分析－』風間書房、1995年、304頁。

## 第10章 校長のリーダーシップと自律的学校経営

### はじめに

自律的学校経営において、校長のリーダーシップは、制度的・行政的施策という学校組織の環境的要因のもとで、学校づくりを推進していく主要な要因として位置づけられる。

しかしながら、自律的学校経営に向けた諸施策や行政的支援は、校長のリーダーシップと直接的に結びつくとは言えない。それらの諸施策や支援は、学校経営における校長の可能体としての影響力、あるいは、影響力の基盤の増大に結びつくものと考えられる。そして、このような影響力の基盤は、校長の個人的な要因や、学校の組織的状況、教師のパワー等の諸要因による作用を受け、実際的な影響力の行使、すなわち、リーダーシップの発現に結びつくと考えられる(図10-1参照)。

このように捉えると、校長のリーダーシップと自律的学校経営の関係に対して、次の3つの局面に区分してアプローチすることができる。すなわち、①校長のリーダーシップに関わる行政施策や支援が、校長のパワーの増大にどのように結びついているのか、②校長のパワーの増大が、校長のリーダーシップにいかなる影響を及ぼしているのか、③校長のリーダーシップによって学校の組織行動がどう変容しているのかである。

従来のリーダーシップ研究の枠組みでは、多くの場合、校長のリーダーシップ変数と成果変数との関係に焦点が当てられていた。校長のリーダーシップの先行変数を設定したとしても、それはほとんどの場合、年齢や性別等の属性変数に限定されている(たとえば、Hallinger, et.al., 1996)。しかしながら、自律的な学校経営への移行と校長のリーダーシップとの関係を解明しようとする場合、校長のリーダーシップの先行変数は、行政的・制度的作用や校長自身のパワー変動を含めた複雑な構造をもつこととなる。いかなる制度的・行政的要因が校長の影響力の基盤、すなわち、エンパワーメント(empowerment)<sup>1)</sup>をもたらすか、そして、それがより具体的な学校組織状況の中で、いかなるリーダーシップに変換されていくのかを探究することが、校長のリーダーシップ研究の新たな視座として提示できる。

自律的学校経営の推進において、校長のリーダーシップが重要であること、そして、校長のリーダーシップを促進するためには、校長の影響力行使の基盤を人事権をはじめとする裁量拡大等によって増大すべきことは、中教審答申等において指摘されることである。しかしながら、学校裁量の拡大が校長のリーダーシップの発揮につながるかどうかは、未だ十分に検証されていないのである。

アメリカにおける自律的学校経営研究をみると、学校への実質的な権限付与によって、教師集団の職務満足・組織風土・モラルが高まるといったポジティブな影響が認められている(Wall and Rinehart, 1998)。しかしながら、その一方で、時間を消費し、教育活動にあてる時間が減少する、迅速な決定ができない、決定しても実施が困難等のネガティブな側面<sup>2)</sup>も指摘されているのである。また、学校に権限を付与するだけでは組織変革は導かれないことも既に指摘されている(Weiss and Cambone, 1994)。組織変革を導くためには、効果的な変革志向のリーダーシップ(Weiss and Cambone, 1994)、教育的ビジョンと専門的協働性(Newman, 1993)が必要条件であるとされている。

ただし、アメリカ及びわが国の自律的学校経営研究においても、校長・教職員を含む学校評議会(理事会)に対する権限付与、教師集団に対する権限付与は分析対象とされているが、校長に対する権限付与やエンパワーメントは分析されていない。したがって、校長のエンパワーメントからリーダーシップ、さらには学校の組織行動に及ぼす経路の具体的な分析に入る前に、まずはわが国における校長のエンパワーメントの現状・実態を把握しておく必要があるものと考えられる。

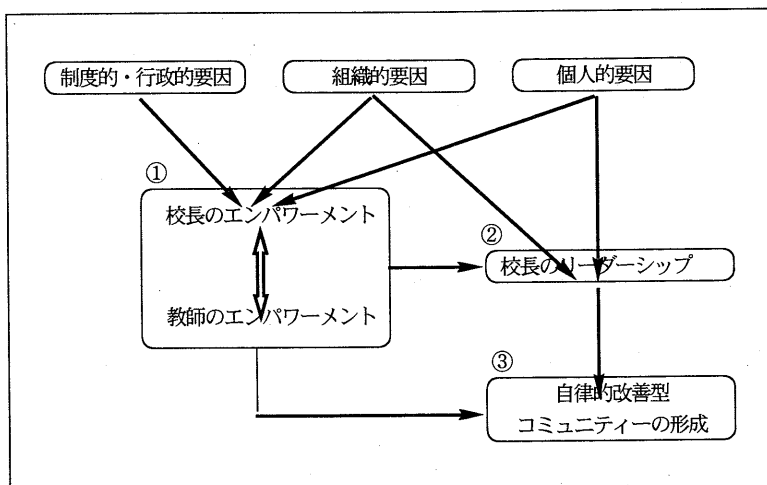
そこで、本研究では、第1次調査(全国・小中学校長対象)において、校長のエンパワー



メントの現状・実態を把握する。その際、校長自身のリーダーシップ効力感、都道府県レベルでのエンパワーメント水準の差異、整備すべき諸条件との関連性にも配慮する。

そして、第2次調査(近畿地区・小学校長及び教員対象)において、上記①～③の課題を明らかにする。これは、学校の自主性・自律性の拡大から組織変革に至るプロセスを、校長のエンパワーメントとリーダーシップの観点から解明しようとするものである。

図 10-1 自律的学校経営と校長のリーダーシップに関する分析枠組み



## 第1節 第1次調査

### (1) 校長のエンパワーメントの現状

本節では、第1次調査によって得られたデータをもとに、校長のエンパワーメントの現状・実態について、校長のリーダーシップ効力感(それは校長のリーダーシップの発揮に結合する性質のものかどうか)、都道府県レベルでのエンパワーメント水準の差異(それは都道府県レベルでの違いが見られるものかどうか)、整備すべき条件(それを拡充するための条件とは何か)との関連を視野に入つつ検討を行う。

ここで、校長のエンパワーメントとは、「校長職としての責任の自覚のもと、自律的な意思決定によって、各経営領域に対して関与し影響力を発揮している程度」(註(1)参照)であった。校長のエンパワーメントの測定については、校長用の測定道具が未だ開発されていないため、教師用の測定道具(Marks and Louis, 1999)を参考とした上で、12項目を新たに設定した。尺度は、「専ら校長の意向による」「かなり校長の意向による」「ある程度校長の意向が反映されている」「校長の意向とほとんど関係なし」の4段階である。

表 10-1 が、校長のエンパワーメントの現状を示す分析結果である。「かなり校長の意向による」「専ら校長の意向による」のいずれかを選択している比率に着目した上で、全体的な回答傾向を見ると、「学級担任の選任(91.0%)」「主任の選任(90.7%)」において、もっとも高い数値が示されている。「校務分掌組織の編成(83.2%)」の選択比率も相対的に高い数値が示されており、組織内の教員配置については、多くの学校において校長がパワーを保有している様子が示されている。

また、「かなり校長の意向による」「専ら校長の意向による」の選択比率が70%を越える項目として、「教育課程の基本的な考え方(77.8%)」「保護者と学校との関係の構築(72.6%)」「企画委員会の運営や議事(71.3%)」「職員会議の運営や議事(70.3%)」をあげることができる。職員会議や企画委員会の運営、ビジョンや方針の反映、保護者等との連携構築といった組織体制の整備の核となる経営領域については、約70～78%の学校におい

て、校長がパワーを保有している様子が示されている。

表 10-1 校長のエンパワーメントの現状

設問項目	カテゴリー：%(n)				
	校長の意向とほとんど関係なし	ある程度校長の意向が反映	かなり校長の意向による	専ら校長の意向による	無回答
1. 学校予算の校内配分	11.3 (187)	47.1 (783)	36.9 (613)	3.9 (65)	0.8 (14)
2. 校務分掌組織の編成	1.3 (22)	14.8 (246)	59.5 (989)	23.7 (394)	0.7 (11)
3. 職員会議の運営や議事	1.0 (17)	27.9 (464)	58.0 (964)	12.3 (204)	0.8 (13)
4. 学級担任の選任	0.2 (3)	8.4 (139)	47.1 (783)	43.9 (729)	0.5 (8)
5. 主任の選任	1.3 (21)	7.3 (122)	39.9 (663)	50.8 (845)	0.7 (11)
6. 企画委員会の運営や議事	0.9 (15)	26.2 (436)	58.0 (964)	13.3 (221)	1.6 (26)
7. 校内研修の主題や方向性	2.1 (35)	44.3 (736)	47.9 (796)	5.2 (87)	0.5 (8)
8. カリキュラムの編成	2.1 (35)	48.6 (808)	44.9 (746)	4.1 (68)	0.3 (5)
9. 教育課程の基本的考え方	1.1 (18)	20.6 (342)	58.9 (979)	18.9 (314)	0.5 (9)
10. 教員の授業改善の取組み	3.1 (52)	50.6 (841)	41.6 (692)	3.9 (64)	0.8 (13)
11. 保護者等と学校との関係の構築	1.0 (17)	25.9 (431)	60.3(1003)	12.3 (205)	0.4 (6)
12. 保護者等の教育ニーズの収集	2.0 (34)	38.3 (636)	51.3 (852)	8.1 (134)	0.4 (6)

註) n = 1662

以下、選択比率は、「保護者等の教育ニーズの収集(59.4%)」「校内研修の主題や方向性(53.1%)」「カリキュラムの編成(49.0%)」「教員の授業改善の取組み(45.5%)」「学校予算の校内配分(40.8%)」の順となっている。これらの経営領域については、約 40～60%の学校において、校長がパワーを保有している様子が示されている。ただし、これらの経営領域については、教頭・教務主任・研究主任等のリーダー層教員、あるいは事務員・事務主任への実質的な権限委譲によって、組織効果が高まる(あるいは維持できる)可能性も考えられるため、一概に選択率の低さを問題状況として指摘することはできない。校長と教職員集団の間での効果的なパワーバランスの在り方については、第 2 次調査において明らかにする。

## (2) 校長のリーダーシップ効力感

次に、リーダーシップ効力感(校長がリーダーシップを発揮することによって学校が変わるとする期待や実感)に着目した上で、どの程度の校長が、こうした効力感を保持できているのか、その現状を明らかにする。

校長のリーダーシップ効力感の検討においては、「校長がリーダーシップを発揮することで学校は相当変わるという実感をもっている」「校長がどのようにリーダーシップを発揮すればよいか明確でない」「校長のリーダーシップを支える条件がまだ整備されていない」「校長がことさらリーダーシップを発揮する必要はない」の 4 項目のうち、ひとつめの項目の選択比率に着目している。

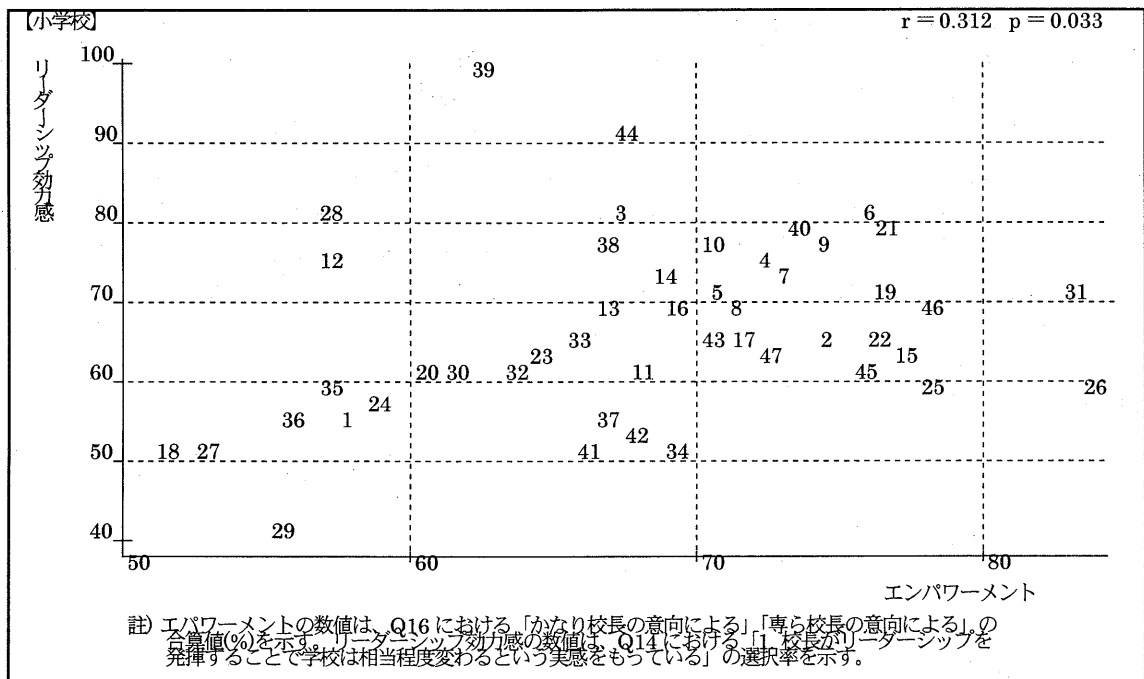
分析の結果、リーダーシップ効力を実感している校長(=ひとつめの項目を選択した校長の比率)は、66.7%であり、回答者の 2/3 を占めている。これに次いで選択比率が高い項目は「校長のリーダーシップを支える条件がまだ整備されていない(25.5%)」であり、これは回答者の約 1/4 にあたる。この他、少数ではあるが、リーダーシップをどのように発揮すればよいか明確でないと困惑している校長(5.7%)、リーダーシップを発揮する必要はないとする校長(1.4%)も存在する。

## (3) 都道府県別データの分析

これまで、校長のエンパワーメント及びリーダーシップ効力感について、全国平均データを用いた分析を実施した。しかしながら、校長のエンパワーメントやリーダーシップ効力感については各都道府県毎にかなりの相違があること、また、行政実践者にとっての有用な知識は、全国平均データよりも各都道府県別データから得られる見込みが高いこと等を考慮する必要がある。そこで、ここでは、校長の回答を都道府県別に整理したデータを用いた上で、各都道府県における校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の関係についての検討を行う。

図 10-2(小学校)及び図 10-3(中学校)は、縦軸にリーダーシップ効力感、横軸に校長のエンパワーメントを配置した分布図である。校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の相関係数は、小学校( $r = .312$ ,  $p = .033$ )、中学校( $r = .401$ ,  $p = .005$ )であった。ただし、中学校の場合は、〔39〕がはずれ値と認められるため、これを除外し分析を行ったところ、相関係数及び p 値は( $r = .358$ ,  $p = .015$ )であった。いずれの場合も 5%未満で有意水準を満たしており、校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の間には、ポジティブな関係が認められている。これは、校長の自律的な決定によって各経営領域に参与し影響力を及ぼすことのできる状態を形成することによって、校長自身がリーダーシップの効力を実感できるようになることを示すものである。校長のパワーの拡大によって、リーダーシップが促進される可能性の一端がここに示されたと言える。

図 10-2 校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の相関関係(小学校)

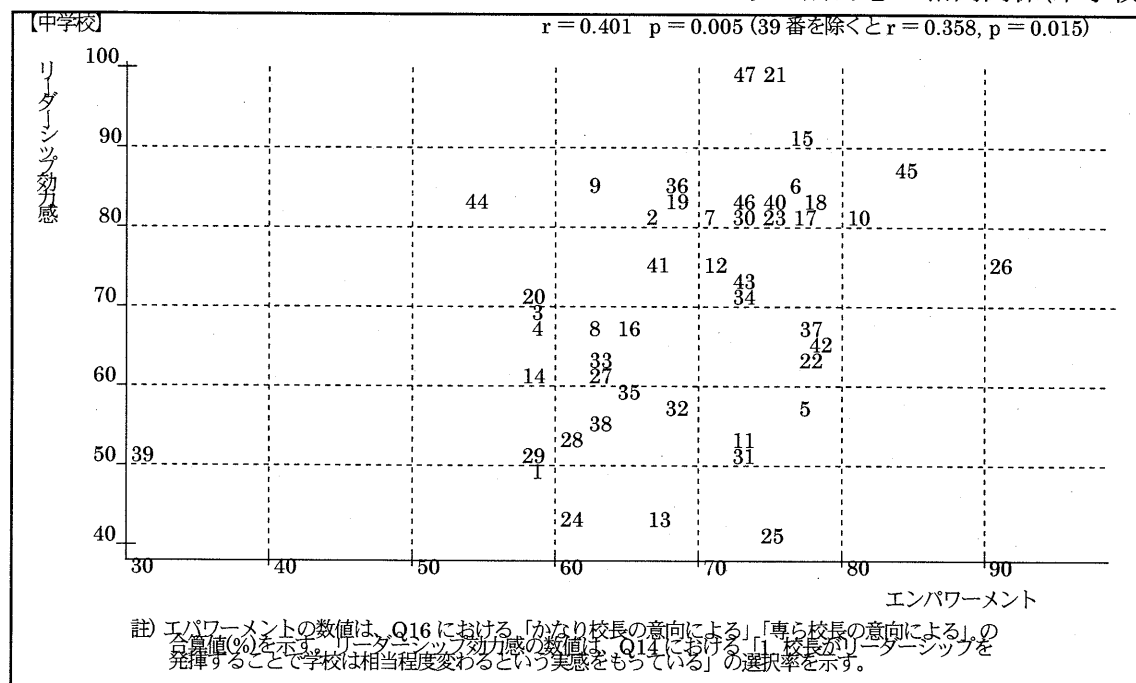


各都道府県の分布傾向について、小学校(図 10-2)を見ると、〔6〕〔9〕〔21〕〔40〕等の自治体において、校長のパワー水準とリーダーシップ効力感の双方が高い数値を示している。これらの自治体では、各学校において校長を中心とした学校経営を展開している傾向が強いものと言える。これとは逆に、〔18〕〔27〕〔29〕では、そうした傾向が弱いものと言える。なお、〔26〕では、校長のパワー水準が高いものの、リーダーシップ効力感が低い傾向が、〔12〕〔28〕〔39〕では、校長のパワー水準が低いものの、リーダーシップ効力感が高い傾向が示されている。

一方、中学校の分布(図 10-3)を見ると、〔15〕〔45〕等の自治体において、校長のパワ

一水準とリーダーシップ効力感の双方が高い数値を示している。これとは逆に、〔1〕〔24〕〔28〕〔29〕〔39〕等では、ともに低い数値を示している。この他、〔26〕において、小学校同様、校長のパワー水準が高いものの、リーダーシップ効力感が低い傾向が、〔44〕において、校長のパワー水準が低いものの、リーダーシップ効力感が高い傾向が示されている。

図 10-3 校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の相関関係(中学校)



#### (4) リーダーシップを発揮する上で改善すべき条件

それでは、校長は、リーダーシップを発揮する上で、どのような条件の改善を必要と考えているのか。校長がリーダーシップを発揮する上で改善すべきと思われる 10 項目を設定し、「ほとんど必要なし」「あまり必要なし」「かなり必要」「是非必要」の 4 段階で回答してもらった。表 10-2 が分析結果である。

「是非必要」「かなり必要」をあわせた選択比率に注目すると、「校長裁量予算の増額(95.3%)」「人事に関する校長の裁量性の拡大(94.7%)」の 2 項目が 90%を越えており、もっとも高い数値を示している。ここで、改善すべき条件とは、校長によるリーダーシップの発揮を阻害している要因としても解釈することが可能であり、教委サイドとしては、数値の高い項目を優先的に改善すべきであると言えよう。

また、これらに次いで数値の高い項目として、「保護者等との意見交換の充実(82.5%)」「(校長・教頭・教務主任等からなる)経営組織基盤の確立(82.1%)」「経営に関する研修の充実(80.7%)」をあげることができる。保護者及び地域社会との意見交換の機会の充実は、学校組織の努力と工夫によって、ある程度改善することが可能であると言える。ただし、この点については、保護者及び地域社会とのコンフリクトがリーダーシップの発揮を阻害しているとする校長の意識を読み取ることもできる。したがって、教委サイドには、地域社会に対して教育ビジョンを浸透させ、学校に対する協力的な姿勢を形成することが求められる。一方、経営組織基盤の確立及び経営に関する研修の充実について、これらは有能なリーダー層教員の育成と配置をリーダーシップ発揮の条件として意識しているものと解釈できる。教委サイドには、リーダー層教員の体系的な養成・研修システムの整備が求め

られていると言えよう。

さらに、「教育課程編成の学校裁量範囲の拡大(77.0%)」「教委による(校長の)学校経営の支援強化(76.7%)」が上記 5 項目に続く項目群として位置づいている。これは、教委に対して校長が、裁量拡大を求めつつ、その一方で支援を要請する、いわゆるサポート・ノーコントロールの関与態度を求めているものと解釈できる。

以下、「校長の任用・選考基準の見直し(61.7%)」「教委の許可・承認事項の削減(61.4%)」「校長在校年数の長期化(60.5%)」の順となっている。これらの項目については、改善が不必要というわけではなく、全 10 項目間での相対的な優先順位が低い項目群として捉える必要がある。

表 10-2 リーダーシップを発揮する上で改善すべき条件

設問項目	カテゴリー：%(n)				
	ほとんど 必要なし	あまり 必要なし	かなり 必要	是非必要	無回答
1. 校長在校年数の長期化	3.2 ( 54)	35.6 (591)	47.7 (792)	12.8 (213)	0.7 ( 12)
2. 人事に関する校長の裁量性の拡大	0.1 ( 2)	4.5 ( 75)	53.9 (896)	40.8 (678)	0.7 ( 11)
3. 校長裁量予算の増額	0.0 ( 0)	3.9 ( 65)	44.5 (739)	50.8 (845)	0.8 ( 13)
4. 教育課程編成の学校裁量範囲の拡大	0.7 ( 12)	20.9 (348)	62.4(1037)	14.6 (242)	1.4 ( 23)
5. 教委の許可・承認事項の削減	1.4 ( 23)	36.3 (603)	50.6 (841)	10.8 (179)	1.0 ( 16)
6. 保護者等との意見交換の充実	0.5 ( 9)	16.1 (267)	68.2(1134)	14.3 (237)	0.9 ( 15)
7. 経営に関する研修の充実	0.4 ( 6)	18.1 (300)	64.6(1073)	16.1 (267)	1.0 ( 16)
8. 校長の任用・選考基準の見直し	1.3 ( 21)	36.0 (599)	47.7 (792)	14.0 (233)	1.0 ( 17)
9. 経営組織基盤の確立	0.8 ( 13)	15.5 (257)	61.6(1024)	20.5 (340)	1.7 ( 28)
10. 教委による学校経営の支援強化	1.0 ( 16)	21.4 (355)	55.6 (924)	21.1 (350)	1.0 ( 17)

註) n = 1662

#### (5) 第 1 次調査のまとめ

##### 1) 校長のエンパワーメントの現状

第 1 次調査の結果から、校長のエンパワーメントの状況について、校内組織編成や教職員の配置などで校長の影響力を認める傾向が高く(80 ~ 90%)、次いで学校の基本的な意思形成やそのための会議の運営などについて認める傾向が高くなっていること(70 ~ 80%)が明らかにされた。これらに対して、カリキュラムの編成や授業改善、研修主題の決定など具体的な教育活動に密接に関連する事項に関しては相対的にその比率が低くなっていた。教育活動に密接に関連する事項については教職員への権限委譲がなされていることも考えられるから、以上の結果からは、校内組織体制の整備や基本的な学校の意思形成に関して、校長の影響力行使がなされつつあるようにも見える。

しかしながら他方では、校長が自らのリーダーシップ発揮の条件が整っているわけではないことが調査結果から示されている。リーダーシップ発揮の条件として設定したすべての項目で、60%以上の校長が改善の必要性を認めている。とくに、ほぼすべての校長が「人事に関する校長の裁量拡大」及び「校長裁量予算の増額」の必要性を認めており、これらが校長にとって、リーダーシップを制約している主要な要因として認識されていると考えられる。人事と財政に関する裁量性は、自律的な学校経営の主要な条件であるが、この点に関する校長の裁量性の欠落をほとんどすべての校長が意識していると言える。

さらに、80%以上の校長が、学校の経営組織の確立、経営に関する研修の充実を求めており、単に校長の裁量性拡大だけでなく、教頭や主任層等からなる経営組織の確立が未だ

不十分であること、さらには校長自身の経営に関する知識や技能の向上が意識されていることが明らかになった。一方、経営組織の確立を求めていることは、教頭及び主任層を含めて学校経営を推進していくことの必要性を校長が認識していることを示しているといえる。校長のリーダーシップは、単に校長個人のパフォーマンスと発揮されるのではなく、それを支える人的・組織的基盤に立脚したパフォーマンスとして発現するものとしてとらえ、その改善を図っていくことの必要性を示唆する結果であろう。

以上のように校長の回答からは、リーダーシップ発揮のためには改善すべき条件が数多く残されているといえる。このことは、校長のリーダーシップ発揮を制約している諸条件が残置されたまま、校長のリーダーシップへの要請が高まっている現状を示しているとも考えられる。

## 2) 校長のエンパワーメントとリーダーシップの関係

校長のリーダーシップによって学校が変わるとする期待や実感(リーダーシップ効力感)を有する校長はおよそ 2/3 であった。効力感を積極的に否定する回答はほとんど見られなかった。このことから校長自身、学校を変える主要な要因として校長をとらえているといえてよい。ただし、校長のリーダーシップを支える条件が欠落しているとする回答も 1/4 見られた。

都道府県単位でのデータをもとにして、校長のリーダーシップ効力感とエンパワーメントの相関を検討した結果では、強いとは言えないが有意な相関が認められ、校長のエンパワーメントが、校長のリーダーシップ効力感形成につながる可能性が明らかになった。これらのことから一般的な傾向として、校長のエンパワーメントを形成していくことが校長自身のリーダーシップへの期待や信頼の形成をもたらす、リーダーシップの積極的な行使につながる可能性が示唆された。

## 第2節 第2次調査

第2次調査の目的は、学校の自主性・自律性の拡大を、組織変革に結合させるプロセスを、校長のリーダーシップとエンパワーメントの視座から解明することにある。学校の自主性・自律性を高めるだけでは、組織変革には導かれず、それを達成するためには、効果的な変革志向のリーダーシップ、教育的ビジョン、専門的協働等が必要条件であることは、先に言及した通りである。本研究は、個別の必要条件の指摘にとどまらず、学校の自主性・自律性の拡大から、組織変革に至るまでのプロセスを構造的に解明する。本研究のこうした目的は、以下の3つの課題の解明を通して具現化される。

### (1) 研究課題

#### 1) 校長のエンパワーメントの規定要因

中教審答申等に示される自律的学校経営方策では、人事や予算に関する学校の裁量権を拡大することによって、校長の影響力の基盤は拡充されるとの前提に立っている。しかしながら、特定の地区内で、等量の裁量権を学校に付与した場合に、それを影響力行使の基盤に効果的に組み込むことのできる校長と、うまく組み込むことのできない校長が出現することは容易に予測できよう。学校裁量の拡大は、影響力行使の基盤を拡充するための一要因であり、この他にも、教育委員会等による行政的支援、学校組織内でのリーダー層教員の支援(組織的要因)、校長自身のキャリアや人的ネットワーク(個人的要因)等の諸要因によって、校長の影響力行使の基盤、すなわち、エンパワーメントは規定されるものと仮定できる。

このように、校長のエンパワーメントが、学校裁量の拡大や行政的支援等の制度的・行政的要因、リーダー層教員等の支援に代表される組織的要因、校長の属性等の個人的要因によって複合的に規定されるとするモデル(図 10-1 参照)に立脚した場合、次の研究課題を提示することができる。すなわち、影響力行使の基盤を規定するものと予測されるこれ

らの諸要因を説明変数としてコントロールした場合、学校裁量の拡大(たとえば、人事権・予算編成権・教育課程編成権等)は、影響力行使の基盤増大(エンパワーメント)を有意に説明するかどうかの検証である。

## 2) 校長・教師のエンパワーメントと校長のリーダーシップの関係

校長のエンパワーメントの次元構成については、第1次調査同様、学校経営・教育実践・連携構築の3つの観点から測定項目を設定している。ここでは、校長のエンパワーメントからリーダーシップへの変換過程の解明をねらいとしているが、この点に直接言及した先行研究は、管見の限り皆無である。そして、変換過程において、重要な影響を及ぼす要因として教師のエンパワーメントをあげることができる。ここでは、第2の課題として、校長のエンパワーメントが、教師のエンパワーメントとの相互作用(パワーバランス)の中で、どのようにしてリーダーシップに変換されていくのかを明らかにする。

## 3) 校長のリーダーシップと自律的改善型コミュニティーの関係

本研究では、「自律的改善型コミュニティー」をリーダーシップの成果変数として設定する。この概念は、先行研究における「専門的コミュニティー(professional community)」<sup>⑩</sup>の概念を、わが国の自律的学校経営論を踏まえて、再構築したものである。専門的コミュニティーとは、教師間の相互作用の頻度が高く、教師の行為は共有化された教授・学習の実践と改善に焦点化された規範によって統治されている学校を説明する概念(Bryk, et.al., 1999)である。この概念は、教師間の教育実践と生徒の学習についての省察的対話、教師が他者の実践を観察するなど授業実践を公開し、共同での問題解決、教師間の協働等によって構成されている。一方、自律的改善型コミュニティーとは、相互支援や省察的コミュニケーションによる教師間の相互作用の頻度が高く、教育目標・使命感・授業改善意識を共有し、自発的変革の志向性が強く、保護者・地域社会等との有機的連携関係が構築されている組織状況を示す概念である。専門的コミュニティーとの最大の違いは、保護者・地域社会との連携構築に着目した、開かれたコミュニティーを基盤としている点である。

専門的コミュニティーの形成に対しては、校長のリーダーシップ(Bryk, et.al., 1999)及び支援(Louis, et.al., 1996)、教師のエンパワーメント(Bryk, et.al., 1999; Louis, et.al., 1996)等がポジティブな影響を及ぼすことが既に明らかにされている。こうした先行研究の結果を踏まえ、本研究では、教師のエンパワーメントの影響力をコントロールした上で、自律的改善型コミュニティーに対する校長のリーダーシップ独自の影響力を分析する。

## (2) 調査の手続きと内容

### 1) 調査手続き

調査は、平成14(2002)年11月から12月にかけて実施された。近畿地区より無作為に抽出された1375校に対して、調査協力依頼を行った上で了承が得られた136校に対して、校長用の質問紙1通及び教諭用の質問紙6通の計7通を送付した。調査票は、校長を通して配布・回収された。校長用調査票107通、教諭用調査票563通が回収された。

回答者である校長の属性平均は、年齢56.20歳、校長職経験年数4.89年、勤務校在校年数2.25年、男女比率は男性88.8%・女性11.2%であった。また、学級数の平均は12.84学級であった。一方、教諭の属性平均は、年齢43.16歳、教職経験年数20.09年、勤務校在校年数4.17年、男女比率は男性39.4%・女性60.6%であった。

なお、分析に際しては、1校あたり教諭4名以上の回答があり、なおかつ校長の回答も得られている98校を対象としている。

### 2) 調査内容

本研究では、校長のエンパワーメントの規定要因について、制度的・行政的要因として「学校裁量の拡大状況」と「行政的支援」を、組織的要因として「リーダー層教員の支援」「校長会の支援」「学校規模」を、また、個人的要因として「校長経験年数」「公立学校外勤務経験の有無」「性別」「勤務校在校年数」を設定している。これらの項目と「校長

のエンパワーメント」については、校長対象調査において質問している。また、「教師のエンパワーメント」「校長のリーダーシップ」「自律的改善型コミュニティー」については、教諭対象調査において質問している。

①学校裁量の拡大状況：学校裁量の拡大状況の測定については、平成 13 年度小・中学校長対象調査(河野, 2002)の Q4 の項目を参考として、次の 7 項目を作成した。すなわち、「教育課程の編成(M = 3.54, SD = .79)」「学校の組織編成や校内人事(校務分掌・学級編成・主任の選任)(M = 3.30, SD = .66)」「教材の取り扱い(教科書の採択・補助教材の選定等)(M = 3.24, SD = .70)」「児童の取り扱い(就学事務・懲戒・学校の教育措置等)(M = 3.19, SD = .51)」「教職員の人事異動(M = 2.96, SD = .52)」「学校予算の編成と執行(M = 2.71, SD = .75)」「教職員のサービスや研修(M = 2.50, SD = .88)」である。

②行政的支援：行政的支援については、教育委員会による助言・アドバイス・理解・意向の反映等に焦点をあてた上で、新たに測定項目を設定した(5 項目)。すなわち、「本校が抱える教育課題について明確に把握しており、学校の現状について理解を示している」「明確な教育ビジョンを有しており、それを地域社会に対して発信している」「ヒヤリングで要求した内容が、実際の人事配置に反映されている」「教育課程の編成にあたり、必要に応じて助言・アドバイスを与えてくれる」「ヒヤリングでの予算要求が、次年度の予算配分に反映されている」である。

分析に際しては、モデルの複雑さを緩和するために、行政的支援をひとつの構成概念として扱うこととする。構造的妥当性を検証するために、上記の 5 個の観測変数について確認的因子分析を実施した結果は( $\chi^2/df = 3.35, p = .01, GFI = .93, AGFI = .78, RMR = .05, RMSEA = .16$ )であり、これはあてはまりがよいとは言えない(田部井, 2001)。そこで、固有値がもっとも低かった変数(教育ビジョンの地域への発信)を除去し、4 個の観測変数について確認的因子分析を実施した。結果は( $\chi^2/df = 1.11, p = .34, GFI = .99, AGFI = .94, RMR = .02, RMSEA = .04$ )であり、これはあてはまりが良いと言える。以上の結果を踏まえて、教育ビジョンの地域への発信を除く 4 項目から「行政的支援(M = 3.09, SD = .57,  $\alpha = .64$ )」を設定することとした<sup>44</sup>。

③リーダー層教員の支援：リーダー層教員の支援状況を測定するために次の 3 項目を設定した。すなわち、「主任層教員を通して、学校経営に関する校長の考え方が校内に浸透するような組織体制となっている」「教務主任までが、学校の経営層として位置づけられ、機能している」「主任層教員(教務主任や学年主任レベル)から、学校経営の改善に関する建設的な提案が出される」である。

リーダー層教員の支援についても、分析においてこれをひとつの構成概念として扱うこととする。確認的因子分析の結果は( $\chi^2/df = 3.70, p = .05, GFI = .98, AGFI = .85, RMR = .09, RMSEA = .17$ )であり、あてはまりが悪いとまでは言えない。本結果を踏まえて、上記 3 項目から「リーダー層教員の支援(M = 3.19, SD = .96,  $\alpha = .89$ )」を設定することとした。

④校長会の支援：校長会の支援について 4 項目を新たに設定した。すなわち、「校長間での相談・相互支援関係が構築されている」「各校の校長が抱える教育問題や経営上の問題を、協力して解決していこうとする雰囲気がある」「学校経営の理論や実践についての研修の機会が充実している」「新人校長に対して、ベテラン校長や経営力量の高い校長による指導が実施されている」である。

校長会の支援についても、分析においてこれをひとつの構成概念として扱うこととする。確認的因子分析の結果は( $\chi^2/df = 0.33, p = .72, GFI = .99, AGFI = .98, RMR = .01, RMSEA = .00$ )であり、あてはまりは非常によい。この結果を踏まえて、上記 4 項目から「校長会の支援(M = 3.24, SD = .61,  $\alpha = .78$ )」を設定することとした。

⑤学校規模：組織的要因として「校長会の支援」「リーダー層教員の支援」に加えて、「学校規模(M = 12.84, SD = 6.88)」を設定している。これは学級数によって測定されて



いる。

⑥個人的要因：個人的要因としては、「校長経験年数(M = 4.89, SD = 2.59)」「勤務校在校年数(M = 2.25, SD = 1.35)」を、また、ダミー変数として、「公立学校外勤務経験の有無(有 = 1, 無 = 0, M = .61, SD = .49)」<sup>⑩</sup>「性別(女性 = 1, 男性 = 0, M = .11, SD = .32)」を設定している。

⑦校長のエンパワーメント：校長のエンパワーメントの測定においては、Marks と Louis(1999)の教師用の測定項目を参考として、16 項目を新たに開発した。因子分析を実施したところ、4 因子が抽出された(資料 10-1 参照)。

第 1 因子は、「授業方法や教材の選択」「学級目標の決定」「分掌業務の方針や活動内容の決定」「総合的な学習の時間のねらいや方針の決定」「教員の人事異動の決定」から構成されている。しかしながら、「分掌業務の方針や活動内容の決定」は第 2 因子との意味的関連が強いものと判断し、第 1 因子のグループから除外した。また、「教員の人事異動の決定」についても、意味的関連性に配慮し、これを第 3 因子のグループに含めることとした。結局、校長のエンパワーメントの第 1 次元は、「授業方法や教材の選択」「学級目標の決定」「総合的な学習の時間のねらいや方針の決定」といった、クラスレベルでの目標・カリキュラム・授業方法・教材の決定への意向の反映を示しており、これを「教育実践領域(M = 3.24, SD = .72,  $\alpha = .82$ )」と呼ぶこととする。

第 2 因子は、「校内研修計画の決定」「学校の教育(重点)目標の決定」「年間行事計画の決定」「教育課程の編成」「学校予算配分の決定」から構成されている。しかしながら、第 2 次元は、既述したように、これに「分掌業務の方針や活動内容の決定」を加えた 6 項目において構成することとする。この次元は、教育目標・校内研修・年間行事・教育課程・学校予算・分掌業務の決定といった、教育活動計画の決定に関するものから構成されており、これを「教育計画領域(M = 3.93, SD = .50,  $\alpha = .83$ )」と呼ぶこととする。

第 3 因子は、「主任の決定」「分掌組織の決定」「学級担任配置の決定」から構成されている。校長のエンパワーメントの第 3 次元は、既述したように、これに「教員の人事異動の決定」を加えた計 4 項目によって構成する。これら 4 項目は、いずれも人事の配置や異動の決定に関するものであり、これを「人事配置領域(M = 4.01, SD = .72,  $\alpha = .75$ )」と呼ぶこととする。

第 4 因子は、「学校・保護者・地域住民による連携的活動の進め方についての決定」「保護者や地域住民に発信・開示する情報の決定」「地域の人材のなかで誰に協力してもらうかの決定」といった、保護者・地域社会との連携構築の方法の決定に関する項目から構成されており、これを「連携構築領域(M = 3.91, SD = .54,  $\alpha = .73$ )」と呼ぶこととする。

⑧教師のエンパワーメント：教師のエンパワーメントの測定においては、校長と同様の 4 次元 16 項目を用意した。記述統計及び信頼性検定の結果は、「教育実践領域(3 項目, M = 4.43, SD = .35,  $\alpha = .69$ )」「教育計画領域(6 項目, M = 3.76, SD = .40,  $\alpha = .88$ )」「人事配置領域(4 項目, M = 3.43, SD = .45,  $\alpha = .70$ )」「連携構築領域(3 項目, M = 3.85, SD = .38,  $\alpha = .85$ )」であった。

⑨校長のリーダーシップ：本研究では、目標変革・技術変革・組織変革のリーダーシップの 3 次元モデルの観点から 9 項目を作成した。因子分析を実施したところ、資料 10-2 に示す結果が得られた。

第 1 因子は、「校長は、教育目標を具現化するための手順や手続きを明確化している」等の 5 項目から構成されており、ビジョンの設定から授業実践までの教育目標具現化のプロセスの変革に関わるものであり、したがって、これを「目標-技術変革型リーダーシップ(M = 3.46, SD = .51,  $\alpha = .93$ )」と呼ぶこととする。

第 2 因子は、「本校では、会議や分掌の見直しや運営の工夫を行い、教師が教育活動にできるだけ専念できるようにしている」等の 4 項目から構成されており、授業経営に集中できる組織体制・組織環境の整備や、組織レベルでの研究・研究活動の推進を示すもの

りであり、これを「組織変革型リーダーシップ( $M = 3.26$ ,  $SD = .39$ ,  $\alpha = .76$ )」と呼ぶこととする。

⑩自律的改善型コミュニティー：既述の定義と枠組みにしたがい、27項目を新たに作成した。因子分析の結果、次の5因子が抽出された(資料10-3参照)。

第1因子は、「誰かが失敗した場合、それをカバーしようとする雰囲気がある」等の6項目から構成されており、各教師がお互いを仲間として認め合い、心理的状況や個性・特性について、集団レベルで相互に配慮・尊重し合っている様子を示しており、したがって、これを「集団的配慮( $M = 3.81$ ,  $SD = .42$ ,  $\alpha = .94$ )」と呼ぶこととする。

第2因子は、「教科の指導内容やその構成・順序などについて、教師が自由に考え実践できる余地が少ない」等の9項目から構成されており、学校内の他の教師の実践への不介入、教師間における低水準への同調圧力、教育課程に関する抑圧意識等、教師相互が組織・技術変革への抑止力として機能している様子を示している。したがって、これを「集団抑止性( $M = 2.69$ ,  $SD = .34$ ,  $\alpha = .87$ )」と呼ぶこととする。

第3因子は、「授業実践を見直し、意欲的に改善しようとする教師が多い」等の5項目から構成されており、教育目標やめざすべき教師像・児童像の共通理解と達成への熱意、授業改善への熱意や研修意識の高さを示している。したがって、これを「集団的インスピレーション( $M = 3.52$ ,  $SD = .42$ ,  $\alpha = .91$ )」と呼ぶこととする。

第4因子は、「他の教員の授業を気軽に参観することができる」等の4項目から構成されており、各教師が保有する知識・技術の共有化、教師相互の省察的対話の充実化の様子を示すものと言える。したがって、これを「知識の共有と省察( $M = 3.27$ ,  $SD = .45$ ,  $\alpha = .84$ )」と呼ぶこととする。

第5因子は、「本校は、保護者や地域の人々に対して学校通信や学級通信等を積極的に活用して情報を分かりやすく伝えようとしている」等の3項目から構成されており、学校が保護者・地域社会に対して説明責任を遂行し、信頼関係が構築され、協働的实践が促進されている様子を示している。したがって、これを「パートナーシップ( $M = 3.46$ ,  $SD = .29$ ,  $\alpha = .68$ )」と呼ぶこととする。

なお、本研究において使用する30変数の相関マトリクスは、表10-3に示す通りである。

表 10-3 分析に使用する変数の相関マトリクス

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1. 教育課程の編成																																				
2. 教材の取り扱い	.40																																			
3. 校内人事	.49	.35																																		
4. 児童の取り扱い	.27	.41	.17																																	
5. 教職員の人事異動	.03	.02	.22	.19																																
6. 教職員の服務・研修	.26	-.01	.13	.13	.15																															
7. 学校予算の編成と執行	.05	-.01	-.03	.17	.37	.37																														
8. 行政的支援	-.06	.06	.24	.10	.33	.16	.09																													
9. リーダー層教員の支援	-.05	-.17	.23	-.11	.13	.06	.04	.33																												
10. 校長会の支援	.01	-.02	.22	.24	.28	.19	.15	.33	.28																											
11. 学校規模	-.02	.07	.06	.07	.03	-.15	.11	.03	.05	-.02																										
12. 校長経験年数	-.14	-.15	.02	-.07	.10	-.14	.15	.01	.18	.21	-.02																									
13. 勤務校在校年数	-.02	-.02	.12	-.01	.06	-.14	.09	.11	.14	-.05	.03	.25																								
14. 公立学校外勤務経験	.21	.05	.09	.04	.00	.02	-.04	.02	.16	-.06	.09	.01	.07																							
15. 性別	.00	.23	.04	.00	-.10	.02	-.12	-.01	.02	.08	-.03	-.15	-.14	-.12																						
16. 教育活動計画領域(校長)	.24	.07	.18	.15	.12	.10	-.02	.19	.18	.26	-.23	.12	.11	.00	.11																					
17. 人事配置領域(校長)	.22	.05	.11	.15	.07	.14	-.11	.15	.27	.11	-.03	-.07	-.04	.06	.10	.54																				
18. クラス経営領域(校長)	.10	.05	.22	.20	.22	.05	-.03	.31	.12	.38	-.07	.13	.01	.03	.08	.61	.49																			
19. 連携構築領域(校長)	.19	.03	.25	.06	.01	.06	-.06	.19	.22	.24	-.09	.11	.10	.03	.14	.47	.27	.51																		
20. 教育活動計画領域(教師)	.10	.01	.05	-.03	-.04	-.21	-.17	-.15	-.10	-.08	-.08	.10	-.19	.08	.01	-.04	-.10	-.01	-.03																	
21. 人事配置領域(教師)	.10	.00	.19	.04	.00	-.10	-.02	-.06	-.02	.04	-.14	.15	-.14	.01	-.04	-.09	-.21	-.04	-.07	.70																
22. クラス経営領域(教師)	.11	.02	.08	.09	-.06	-.08	-.07	-.13	-.05	-.05	-.05	-.03	-.24	.06	-.02	-.12	-.06	-.18	-.16	.58	.42															
23. 連携構築領域(教師)	.06	-.01	.11	-.09	-.01	-.03	-.13	-.05	.07	-.02	-.07	-.09	-.20	.11	-.05	.04	.10	.07	-.12	.65	.53	.57														
24. 目標-技術変革型リーダーシップ	.08	-.09	.20	-.12	.06	-.16	-.03	-.06	.22	.05	-.12	.18	.03	.04	.00	.19	.08	.10	.10	.60	.40	.38	.56													
25. 組織変革型リーダーシップ	.18	-.09	.17	-.11	.11	.03	-.10	-.01	.22	.12	-.21	.05	-.13	.14	-.04	.12	.10	.13	.19	.61	.55	.38	.59	.66												
26. 集团的配慮	.04	-.09	.11	-.07	.08	-.09	-.05	-.01	.15	.15	-.18	.11	-.14	.00	-.07	.02	.00	.11	.10	.60	.49	.44	.53	.54	.67											
27. 集团的抑止性	-.16	.07	-.22	-.10	-.13	-.03	.05	-.17	-.16	-.18	.27	-.07	.13	-.10	.17	-.16	-.13	-.19	-.14	-.50	-.52	-.39	-.48	-.48	-.59	-.48										
28. 集团的インベーション	.01	-.13	.09	-.08	.06	-.09	-.14	.03	.13	.12	-.24	.05	-.11	.04	-.01	.13	.12	.22	.08	.65	.47	.37	.57	.65	.69	.79	-.56									
29. 知識の共有と省察	-.04	.02	.13	.01	.04	-.11	-.26	.17	.27	.15	.05	.06	-.12	.07	-.04	.11	.21	.24	.09	.52	.30	.29	.54	.56	.62	.63	-.51	.72								
30. パートナーシップ	.08	-.04	.06	-.04	.11	.03	-.05	.17	.15	.11	-.34	.03	-.09	.01	-.06	.23	.11	.21	.20	.45	.37	.35	.50	.50	.67	.49	-.50	.54	.45							

註 1) n = 98, 数値は pearson の相関係数.

註 2) 相関係数.26 以上について,  $p < .01$ . 相関係数.20 以上について,  $p < .05$ .

### (3) 分析結果

#### 1) 校長のエンパワーメントの規定要因

学校裁量の拡大が、校長のエンパワーメントに対してポジティブな影響を及ぼすかどうかを検証するために、表 10-4 に示す分析を実施した。制度的・行政的要因を説明変数、校長のエンパワーメントを被説明変数とした場合の決定係数( $R^2$ )は、「教育計画領域(.11)」「人事配置領域(.11)」「教育実践領域(.10)」「連携構築領域(.08)」であり、これは、決して高い数値とは言えない。校長のエンパワーメントは、学校裁量の拡大によって直接的に増大するものではないようである。

表 10-4 校長のエンパワーメントの規定要因

	教育活動計画領域		人事配置領域		クラス経営領域		連携構築領域	
	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量
Step1: 個人的要因		.03		.03		.03		.04
校長経験年数	.10		-.02		.14		.10	
勤務校在校年数	.11		-.02		.00		.08	
公立学校外勤務経験	-.07		-.03		.05		.01	
性別	.11		.09		.07		.10	
Step2: 組織的要因		.14**		.07		.14**		.09*
校長会の支援	.13		-.02		.23		.14	
リーダー層教員の支援	.11		.29*		-.06		.14	
学校規模	-.26*		-.02		-.11		-.10	
Step3: 制度的・行政的要因		.11		.11		.10		.08
教育課程の編成	.25		.23		.07		.22	
教材の取り扱い	-.06		-.06		-.06		-.09	
校内人事	-.07		-.14		.05		.05	
児童の取り扱い	.14		.18		.17		.12	
教職員の人事異動	.07		.13		.15		-.06	
教職員のサービス・研修	.13		.14		.01		.03	
学校予算の編成と執行	-.12		-.24		-.15		-.08	
行政的支援	.11		.07		.19		.11	
R <sup>2</sup> 合計		.28		.21		.27		.21

註) n = 98. \* p < .05, \*\* p < .01.

#### 2) 校長・教師のエンパワーメントと校長のリーダーシップの関係

校長のパワーと教師のパワーが、校長のリーダーシップの発揮に対してそれぞれどの程度の影響を及ぼしているかを明らかにするため、表 10-5 に示す分析を実施した。目標-技術変革型リーダーシップの決定係数は、校長のエンパワーメント(.02)に対して、教師のエンパワーメント(.41)であり、組織変革型リーダーシップの決定係数は、校長のエンパワーメント(.04)に対して、教師のエンパワーメント(.40)であった。これは、校長のリーダーシップが、教師のパワー水準が十分に高い状態において、発揮されるものであることを示している。教師のパワーを剥奪したところでの校長のリーダーシップの発揮というものは考えにくいということである。

しかしながら、校長のリーダーシップを促進するために、教師のパワーだけを向上させればよいという訳ではない。表 10-6 は、校長のエンパワーメントと教師のエンパワーメントを中央値で操作し、各エンパワーメント領域毎に①校長低群-教師低群、②校長低群-教師高群、③校長高群-教師高群、④校長高群-教師高群の 4 グループを編成し、校長のリーダーシップ得点を比較したものである。いずれの組み合わせにおいても、④校長高群-教師高群のグループが、最も高い得点を示している。すなわち、校長と教師の双方がパワーを保有している状態において、校長のリーダーシップは最も促進されるわけである。

表 10-5 校長・教師のエンパワメントとリーダーシップの関係

	目標-技術変革型		組織変革型	
	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量
Step1: 個人的要因		.03		.04
校長経験年数	.10		-.04	
勤務校在任年数	.10		-.02	
公立学校外勤務経験	-.07		.05	
性別	.00		-.07	
Step2: 組織的要因		.06		.10*
校長会の支援	.00		-.07	
リーダー層教員の支援	.21*		.16	
学校規模	-.04		-.16*	
Step3: 校長のエンパワメント		.02		.04
教育活動計画領域(校長)	.14		-.07	
人事配置領域(校長)	-.02		.10	
クラス経営領域(校長)	-.05		-.04	
連携構築領域(校長)	.05		.24**	
Step4: 教師のエンパワメント		.41**		.40**
教育活動計画領域(教師)	.50**		.30*	
人事配置領域(教師)	-.12		.20	
クラス経営領域(教師)	.01		-.03	
連携構築領域(教師)	.31*		.28*	
R <sup>2</sup> 合計		.52		.59

註) n = 98. \* p < .05, \*\* p < .01.

表 10-6 校長と教師のパワーバランスがリーダーシップに及ぼす効果

カテゴリー(件数)	目標-技術変革型リーダーシップ					組織変革型リーダーシップ				
	平均値	SD	下位検定の結果(平均値の差)			平均値	SD	下位検定の結果(平均値の差)		
<b>【教育活動計画領域】</b>			1	2	3			1	2	3
1. 校長低群-教師低群(21)	3.11	.48				3.03	.37			
2. 校長低群-教師高群(27)	3.66	.45	.55**			3.42	.39	.39**		
3. 校長高群-教師低群(28)	3.31	.42	.19	.36*		3.13	.28	.11	.29*	
4. 校長高群-教師高群(22)	3.75	.45	.64**	.09	.45**	3.43	.36	.40**	.01	.30*
			F(3/94)=10.22 p=.000					F(3/94)=7.94 p=.000		
<b>【人事配置領域】</b>			1	2	3			1	2	3
1. 校長低群-教師低群(20)	3.26	.55				3.00	.38			
2. 校長低群-教師高群(30)	3.49	.42	.23			3.35	.37	.35**		
3. 校長高群-教師低群(30)	3.39	.52	.13	.10		3.17	.28	.17	.18	
4. 校長高群-教師高群(18)	3.76	.47	.50*	.27	.37	3.53	.37	.53**	.19	.37**
			F(3/94)=3.59 p=.017					F(3/94)=8.85 p=.000		
<b>【クラス経営領域】</b>			1	2	3			1	2	3
1. 校長低群-教師低群(18)	3.20	.51				3.06	.41			
2. 校長低群-教師高群(23)	3.58	.50	.38			3.36	.38	.30		
3. 校長高群-教師低群(30)	3.32	.45	.11	.27		3.14	.36	.08	.22	
4. 校長高群-教師高群(27)	3.69	.46	.49**	.11	.38*	3.43	.30	.37**	.07	.29*
			F(3/94)=5.27 p=.002					F(3/94)=5.54 p=.002		
<b>【連携構築領域】</b>			1	2	3			1	2	3
1. 校長低群-教師低群(19)	3.23	.50				2.92	.24			
2. 校長低群-教師高群(17)	3.57	.35	.34			3.46	.39	.54**		
3. 校長高群-教師低群(37)	3.27	.49	.05	.30		3.16	.33	.24	.30*	
4. 校長高群-教師高群(25)	3.85	.40	.62**	.28	.58**	3.51	.30	.59**	.05	.35**
			F(3/94)=10.51 p=.000					F(3/94)=15.53 p=.000		

註) n = 98. \* p < .05, \*\* p < .01.

### 3) 校長のリーダーシップと自律的改善型コミュニティの関係

自律的改善型コミュニティの形成に対する校長のリーダーシップの影響を解明するために、表 10-7 に示す分析を実施した。自律的改善型コミュニティは、教師のエンパワーメントによって最も強く規定されており、決定係数は「集団的配慮(.42)」「集団的抑止性(.37)」「集団的インスピレーション(.45)」「知識の共有と省察(.34)」「パートナーシップ(.30)」となっている。校長のリーダーシップによってもある程度規定されており、決定係数は「集団的配慮(.10)」「集団的抑止性(.05)」「集団的インスピレーション(.13)」「知識の共有と省察(.11)」「パートナーシップ(.14)」となっている。なお、校長のエンパワーメントによる直接的効果は乏しいようである(決定係数.02～.08)。

教師のエンパワーメントは、校長のリーダーシップを促進させるだけでなく、自律的改善型コミュニティの形成に対しても強い影響を及ぼしており、今後、わが国が自律的学校経営を展開していく上での最も重要な要因であると指摘できる。また、校長のリーダーシップについても、決定係数.05～.14の範囲であるが、第2層から第3層への決定係数変化量も有意水準を満たしており、自律的学校経営の展開において、これも重要な要因であることが本研究を通して検証されたものと言える。

表 10-7 自律的改善型コミュニティの規定要因

	集団的配慮		集団的抑止性		集団的インスピレーション		知識の共有と省察		パートナーシップ	
	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量	B	R <sup>2</sup> 変化量
Step1: 校長のエンパワーメント		.02		.04		.05		.08		.07
教育活動計画領域(校長)	-.11		-.02		-.06		-.15		.14	
人事配置領域(校長)	-.04		-.10		.04		.12		-.09	
クラス経営領域(校長)	.13		-.10		.21*		.21*		.09	
連携構築領域(校長)	.04		-.04		-.10		-.08		.04	
Step2: 教師のエンパワーメント		.42**		.37**		.45**		.34**		.30**
教育活動計画領域(教師)	.19		.02		.31**		.29*		-.01	
人事配置領域(教師)	.01		-.30*		-.05		-.22		-.05	
クラス経営領域(教師)	.13		-.16		-.01		-.07		.12	
連携構築領域(教師)	.04		-.02		.02		.16		.14	
Step3: 校長のリーダーシップ		.10**		.05*		.13**		.11**		.14**
目標-技術変革型	.09		-.09		.24*		.16		.03	
組織変革型	.42**		-.27*		.36**		.38**		.53**	
R <sup>2</sup> 合計		.54		.46		.63		.53		.50

註) n = 98. \* p < .05, \*\* p < .01.

#### (4) 考察

第2次調査の具体的な課題は、まず第1に学校裁量の拡大が、校長の影響力行使の基盤(エンパワーメント)の増大を有意に説明するかどうかの検証、第2に校長のエンパワーメントが教師のエンパワーメントとの相互作用の中で、どのようにしてリーダーシップに変換されていくのかの解明、第3に教師のエンパワーメントの影響力を統制した上での、自律的改善型コミュニティに対する校長のリーダーシップ独自の影響力の分析の3点であった。

第1の課題については、校長のエンパワーメントに対する、制度的・行政的要因(人事・予算・教育課程編成等の学校裁量の拡大及び行政的支援)による直接的効果はそれほど強くない(決定係数=.08～.11)ことが示された。これは、組織的要因(校長会の支援・リーダー層教員の支援・学校規模)の決定係数(.07～.14)よりも低い数値であった。

それでは、教育委員会が人事・予算・教育課程編成等の裁量を学校に付与することは、校長の影響力行使の基盤の形成に結合しないのであろうか。我々は、当初から、制度的・行政的要因と組織的要因とが無相関の関係にあると仮定し、校長のエンパワーメントに影響を及ぼすとするモデルを設定してきた(図 10-1 参照)。しかしながら、分析結果を踏まえると、下記に示すように、制度的・行政的要因が、組織的要因を媒介することによって、間接的に校長のエンパワーメントの形成に寄与しているとするモデルの方が妥当であると言える。

制度的・行政的要因が、組織的要因を媒介して、校長のエンパワーメントに作用することを検証するためには、次の3つのテストをクリアする必要がある(Saks and Ashforth, 1997)。すなわち、①制度的・行政的要因(独立変数)と組織的要因(媒介変数)との間に関連性があること、②制度的・行政的要因(独立変数)と組織的要因(媒介変数)は、校長のエンパワーメント(従属変数)との間に関連性があること、③校長のエンパワーメント(従属変数)がすべての変数(独立変数と媒介変数)に回帰される場合に、組織的要因(媒介変数)と校長のエンパワーメント(従属変数)との間に関連性があることである。テスト①及び②については表 10-3 の相関マトリクスを、テスト③については表 10-4 の重回帰分析の結果を見ると、これら3つの条件はおおむね満たされている<sup>9)</sup>。したがって、制度的・行政的要因と校長のエンパワーメントは、組織的要因に媒介されていることが分かる。

これは、具体的には、第1に、教職員人事等に関する裁量権の拡大によって、校長を支援し得るリーダー層教員の配置が容易となり、校長のパワーの基盤が拡充されることを示す。第2に、学校裁量の拡大という状況変化に対しては、校長個人で対処するよりも、校長会集団で対処することによって、結果的に校長個々のパワーが拡充されるとするプロセスが存在していることを示す。校長会の中に、形式的な権限委譲事項を、実質的な影響力の基盤へと変換する機能、あるいは取得したパワーの使い方(行使の方法)等の学習機能等が内包されているものと考えられる。これらは校長会レベルでの協働システムの程度、教育長のリーダーシップの程度等によって左右されるものと推察できる。

次に、第2の課題については、個人的要因・組織的要因・校長のエンパワーメント・教師のエンパワーメントの4層のうち、教師のエンパワーメントが、校長のリーダーシップに対して最も強い影響を及ぼしていることが明らかにされた。我々のモデルでは、校長のエンパワーメントによるリーダーシップへの直接的効果が仮定されていたが、これとは大きく異なる結果が示されたと言ってよい。校長のエンパワーメントと校長のリーダーシップとの間には、相関関係さえも認められていないのである。それでは、校長のエンパワーメントと校長のリーダーシップとの関係はどのように説明されるのであろうか。

説明のための視座は次の2点である。ひとつは、校長の獲得したパワーは、学校組織において、適宜、教師集団にも配分され、校長と教師集団間のパワーバランスの上に、校長のリーダーシップが成立しているとする考え方である。こうした考え方の論拠は、表 10-6 に示す分析結果、すなわち、校長のリーダーシップは、校長と教師集団のパワーの双方が高い場合において、もっとも発揮されやすいことにある。この場合、校長のエンパワーメントからリーダーシップへの変換過程は、①校長のパワーの増大、②教師集団へのパワーの配分(あるいは既存のパワーの承認)とバランスの確保、③校長のリーダーシップの発揮、ということになる。

もうひとつの視座は、校長はパワーを獲得することによって、学校改善に対するモチベーションやリーダーシップの発揮に対する期待や効力感を感じるようになり、それらの心理的効果が、リーダーシップの発揮に結合するとの考え方である。校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感との間に正の相関があることは既に指摘した(図 10-2 及び図 10-3 参照)。また、表 10-8 及び表 10-9 を見ると、校長のリーダーシップ発揮のための改善条件や自律的学校経営に向けての必要条件については、エンパワーメント水準の高い校長ほど、必要条件の改善を希求している様子が示されている。言い換えれば、パワーの乏

しい校長は、必要条件の改善をそれほど望んでいないという訳である。つまり、これら 2 つの結果を踏まえると、校長のエンパワーメントは、校長自身のリーダーシップ発揮のためのモチベーションや効力感を高める作用を有していることが分かる。こうした視座から、校長のエンパワーメントからリーダーシップへの変換過程は、①校長のパワーの増大、②リーダーシップ効力感の増大、③校長のリーダーシップの発揮のプロセスとして説明することができる。

表 10-8 校長のリーダーシップ発揮のための改善条件

項目	平均値	標準偏差	校長のエン パワーメント	校長のリー ダーシップ
1. 校長が高い教育指導力を持つ。	4.59	.55	.28**	.10
2. 校長が自らの教育理念や教育方針を確立する。	4.56	.56	.28**	.03
3. 教職員の人事について校長の裁量性を高める。	4.55	.58	.09	-.03
4. 校長権限で執行できる学校予算を増額する。	4.51	.56	.09	.16
5. 校長、教頭、及び教務主任などからなる経営組織の基盤を確立する。	4.37	.66	.10	-.14
6. 校長の組織マネジメントの知識や技能の向上を図る。	4.27	.68	.41**	.08
7. 保護者や地域との協力・協働体制を充実する。	4.21	.69	.34**	.04
8. 教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大する。	4.16	.65	.24*	.10
9. 教育委員会による校長の学校経営の支援機能を強化する。	4.16	.81	.21*	-.08
10. 適任者の任用を図るため、校長の任用や選考基準を見直す。	3.94	.80	.26**	.01
11. 教育委員会の許可ないし承認事項を削減する。	3.92	.78	.22*	.09
12. 校長の在校年数を長期化する。	3.60	.85	.22*	.07

註) n = 98. 数値は pearson の相関係数(両側検定). \* p < .05, \*\* p < .01.

表 10-9 自律的学校経営に向けての必要条件

項目	平均値	標準偏差	校長のエン パワーメント	校長のリー ダーシップ
1. 学校に配置する教員の増員	4.69	.55	.11	-.01
2. 学校づくりに対する教師の意識や意欲の向上	4.65	.50	.23*	.05
3. 校長のビジョンや教育方針の確立	4.59	.53	.25*	.01
4. 校長の権限	4.52	.60	.10	-.09
5. 創意ある教育活動を推進する教師の専門性	4.48	.63	.19	-.09
6. 教師の協力・協働体制の確立	4.48	.56	.38**	.10
7. 学校の裁量の拡大	4.47	.61	.25*	-.01
8. 校内研修・校内研究の充実・活性化	4.37	.60	.14	.09
9. 校長・教頭・主任の経営組織の確立	4.35	.66	.14	.02
10. 地域の人々、保護者との協力関係の構築	4.30	.60	.13	.04
11. 学校の意思決定を効率的に行う組織体制の構築	4.29	.69	.19	.04
12. 教育活動に専念できるよう学校や教師の仕事を見直すこと	4.26	.79	.12	.07
13. 自己評価・自己点検の充実と活用	4.17	.69	.23*	-.02
14. 教育委員会の支援体制の充実	4.15	.65	.33**	.10
15. 保護者や地域の人々の学校経営参加	3.76	.83	.27**	.07
16. 学校選択制の導入	2.93	1.03	.03	.07

註) n = 98. 数値は pearson の相関係数(両側検定). \* p < .05, \*\* p < .01.

最後に、第 3 の課題については、自律的改善型コミュニティーに対する、校長及び教師のエンパワーメントを統制した上での校長のリーダーシップ独自の影響力は、決定係数 (.05 ~ .14) であり、組織変革型リーダーシップは自律的改善型コミュニティーのいずれの次元に対してもポジティブな影響を及ぼしていることが明らかにされた。

これは Bryk ら(1999)の結果を追認するものであると言える。また、教師のエンパワーメントが、自律的改善型コミュニティーに対してポジティブな影響を及ぼすとする結果についても、Bryk ら(1999)及び Louis ら(1996)を追認する結果となっている。

ただし、教師のエンパワーメントに関して、クラスレベルでのパワー拡大は効果的であ



るが、学校経営レベルでのパワーの効果は認められなかったとする Wall と Rinehart(1998)の報告とは、異なった結果が示されている。学校経営レベルでのパワーに該当する「教育計画領域」では、「集団的インスピレーション( $\beta = .31, p < .01$ )」「知識の共有と省察( $\beta = .29, p < .05$ )」に対してポジティブな影響を及ぼしているのに対し、クラスレベルでのパワーに該当する「教育実践領域」では、いずれの次元に対しても効果を及ぼしていない。これは、教師集団が教育計画面でのパワーを保有することにより、集団レベルでの目標達成や研修への熱意、教師相互の知識交換や省察的対話が拡充される一方、教育実践面でのパワーを拡大しても、これらの成果は向上しないことを示す。校長が学校経営レベルでのパワーを保有し、教師集団が教育実践面でのパワーを保有することによって、双方の職務満足や組織成果が高まるとする諸外国の説明モデル(Rice and Schneider, 1994; Wall and Rinehart, 1998)では、わが国の実態を十分に説明することはできないようである。

#### (5)第2次調査のまとめ

第2次調査の目的は、学校の自主性・自律性の拡大を、学校改善や組織変革に結合させる効果的プロセスを、リーダーシップとエンパワーメントの視座から解明することにあった。本研究の分析と考察の結果を整理すると、学校の自主性・自律性の拡大から、自律的改善型コミュニティの形成に至るプロセスを説明するポイントは次の3点である。

①校長のエンパワーメントの拡充過程：人事・予算・教育課程編成等の学校裁量の拡大は、校長のエンパワーメントに対して、直接的に影響を及ぼすとするモデルよりも、リーダー層教員の支援や校長会の支援(あるいはパワーの変換・学習作用)を媒介して間接的に影響を及ぼすとするモデルの方がより妥当であった。これは、具体的には、第1に、教職員人事等に関する裁量権の拡大によって、校長を支援し得るリーダー層教員の配置が容易となり、校長のパワーの基盤が拡充されることを示していた。第2に、学校裁量の拡大という状況変化に対しては、校長個人で対処するよりも、校長会集団で対処することによって、結果的に校長個々のパワーが拡充されるとするプロセスが存在していることを示していた。校長会組織の中には、形式的な権限委譲事項を、実質的な影響力の基盤へと変換する機能、あるいは、取得したパワーの使い方(行使の方法)等の学習機能等が内包されているものと考えられる。

②校長のエンパワーメントからリーダーシップへの変換過程：2つの変換プロセスが検出された。ひとつは、校長自らのパワーを教師集団に配分したり、教師集団の既存のパワーを承認する等により、校長のパワーとの調整を図りつつ教師のエンパワーメントを高めていくプロセスである。特に、「教育計画領域」と「連携構築領域」での教師のエンパワーメントの確保が、校長のリーダーシップの強力な規定要因となっている。校長のリーダーシップは、校長へのパワーの集中化ではなく、教師集団への分散化によって生起するメカニズムを有しているわけである。

もうひとつは、校長がパワーを得ることによって、リーダーシップを発揮できそうだとする期待や効力感が高まり、これが実質的なリーダーシップの発揮に結合するプロセスであった。

③自律的改善型コミュニティの形成過程：自律的改善型コミュニティとは、相互支援や省察的コミュニケーションによる教師間の相互作用の頻度が高く、教育目標・使命感・授業改善意識を共有し、自発的変革の志向性が強く、保護者・地域社会等との有機的連携関係が構築されている組織状況を示す概念であり、本研究では、これを自律的学校経営下における組織変革の成果指標として設定した。自律的改善型コミュニティの形成に対しては、校長のリーダーシップと教師のエンパワーメントの影響力の強さが示された。したがって、自律的学校経営において組織変革を成し遂げようとするれば、「教師がパワーを有する、校長を中心とした組織体制」を整備する必要があるわけである。この一見パラ

ドキシカルな問題については、既述したように、教師がクラスレベル(教育)でのパワーを、校長が学校経営レベル(管理)でのパワーを分担方式で保有するとの説明では不十分であった。この点については、学年組織レベルで学校経営のイシューも取り扱い、その検討結果を運営(企画)委員会に持ち寄って調整され、最終的な決定は校長が行うが、決定の合理的理由を教職員に説明・開示していくとする、情報循環型的意思決定プロセスモデルによって、「教師がパワーを有する、校長を中心とした組織体制」をある程度説明することができるのではないだろうか。

## おわりに

校長のリーダーシップは、自律的学校経営の実践過程における主要因として位置づけられ、学校への裁量性の拡大と共に校長に対する組織マネジメント能力の向上などが図られようとしている。われわれは、学校への裁量性拡大をリーダーシップへと結びつける要因を校長のエンパワーメントにとらえ、次の2つの検証課題をもって調査を実施してきた。

- ①学校への裁量性の拡大が校長のエンパワーメントをもたらし、これが校長の変革的リーダーシップの発揮につながる。
- ②校長の変革的リーダーシップの発揮が、学校における自律改善型コミュニティの形成につながる。

第1次調査では、府県単位に集計し校長のエンパワーメントと校長のリーダーシップ効力感について関連を検証した。これにつづいて第2次調査では、第1次調査の結果をもとに、府県ごとに集計した校長のエンパワーメント得点分布が、高から低まで分布している地域として近畿地方を選び、校長と教師を対象とした調査を実施した。

調査結果からは先の仮定は、現段階では修正すべき余地があることが明確になった。

第1には、校長のエンパワーメントの拡大は、校長のリーダーシップへと直結するものではなかった。このことから現段階では、裁量性の拡大を契機として校長のエンパワーメントが増大し、かつリーダーシップに変換されるとはいえないことが明らかになった。これに関して、校長のエンパワーメントが間接的に校長のリーダーシップに結びつくことも考えられるが、より重要な知見は教師側のエンパワーメントの増大と校長のリーダーシップが関連が強いということである。すなわち、校長のリーダーシップは、校長のエンパワーメントだけでなく、教師のエンパワーメントを高めている状況でこそ、強く発揮されているということであった。

第2には、学校が自律改善型コミュニティへと転換するための主要な要因も、やはり教師のエンパワーメントであったという点である。もちろん、校長のリーダーシップと自律改善型コミュニティの形成との間にも一定の関係があるのであるが、教師のエンパワーメントによって、より強く規定されていたのである。

これらのことから、自律的学校経営をどのように構築していくのか、このことについて政策的な方向とは異なる実態側の動態が指摘できる。すなわち、校長のエンパワーメントー校長のリーダーシップー自律改善型の学校、という図式ではなく、校長のリーダーシップー教師のエンパワーメントー自律改善型の学校、という図式である。このことは、校長のリーダーシップの重要性を否定するものではない。むしろ、教師を学校経営に自律的に参画させることが、自律改善型学校をつくる可能性を有しており、そのことを実現できるところに校長のリーダーシップの意義があるといえるのである。

自律的学校経営とは、教育行政に対する学校の自律性拡大という局面でこれまで位置づけられる傾向が強かった。しかし以上の研究の結果からは、自律的学校経営とは、まさに学校経営に関与する主体＝本研究の範囲では校長と教職員、がそれぞれ学校経営の当事者として学校の教育活動の計画、実施、評価に関与することを通して実現するものであることを示唆している。そして、このような状況を創り出せるところに、校長のリーダーシップが発揮されるべきであるといえるのである。

本研究の第2次調査では、府県を一括してデータ処理を行った。このため府県ごとの相違や、府県内での学校の相違を明確にできなかった。これらを丹念に分析することができれば、校長に対する裁量性の質的相違とリーダーシップの関係、ならびに同様の裁量性のもとでのリーダーシップの相違が、より明瞭にできたと思われる。これらについては、今回の調査の限界である。

(露口健司・佐古秀一)

## 【註】

- (1) 先行研究におけるエンパワーメントの定義は多様であり、組織的決定への関与(Short and Geer, 1997)、自律性・責任・選択・権威を保有する機会(Lightfoot, 1986)、自己の成長や自らの問題解決のためのコンピテンスの開発過程(Short, 1994)等がある。エンパワーメントに関する研究は、いずれも教師を対象としており、校長を対象としたものはない。したがって、これらの定義や下記の次元構成についても、基本的には、教師を対象とした上で設定されている。校長のエンパワーメントについては、これらの教師用の定義を参考とした上で、「校長職としての責任の自覚のもとで自律的な意思決定を行い、各経営領域に参与するための影響力行使の基盤形成の程度」とひとまず定義しておきたい。
- (2) こうした指摘を踏まえると、学校・校長の裁量拡大についても、それがかならずしも校長の影響力行使の基盤になるとは限らないことが予測される。つまり、権限の拡大によって、校長の職務不確実性を高め、役割葛藤や役割曖昧性を高めるといった負の側面も予測できる。
- (3) 専門的コミュニティーの次元構成については、Lousiら(1996)のモデル(規範と価値の共有・生徒の学習への焦点化・協働的活動・実践の公開・省察的対話)と、Brykら(1999)のモデル(省察的対話・実践の公開・協働的(同僚的)活動・生徒の学習への焦点化・学校運営改善に対する共同責任・教師の社会化)がある。
- (4) 信頼性検定において、クロンバックの $\alpha$ 係数が.70を下回る変数がいくつか認められるが、これらは、分析において非常に重要なものであるため、そのまま使用している。
- (5) 「公立学校外勤務経験の有無」に含まれる経験としては、大学附属小・中学校(経験者率6.1%)、教育委員会事務局の指導主事(32.7%)、教育センター・研修所等の主事あるいは職員(10.2%)、社会教育主事(12.2%)、社会教育主事以外の社会教育関係施設の職員(8.2%)、上記以外の教育委員会事務局(教育事務所)職員(9.2%)、民間企業(7.1%)、海外日本人学校(4.1%)、その他(3.1%)を選択肢として用意している。
- (6) テスト①について、「校内人事」と「リーダー層教員の支援( $r = .23, p < .05$ )」「校長会の支援( $r = .22, p < .05$ )」、「児童の取り扱い」と「校長会の支援( $r = .24, p < .05$ )」、「教職員の人事異動」と「校長会の支援( $r = .28, p < .01$ )」の間にそれぞれ正の相関が認められている。テスト②について、制度的・行政的要因と校長のエンパワーメントの間には、「教育課程の編成」と「教育計画領域(校長)( $r = .24, p < .05$ )」「人事配置領域(校長)( $r = .22, p < .05$ )」、「校内人事」と「教育実践領域(校長)( $r = .22, p < .05$ )」「連携構築領域(校長)( $r = .25, p < .05$ )」、「児童の取り扱い」と「クラス経営領域(校長)( $r = .20, p < .05$ )」、「教職員の人事異動」と「教育実践領域(校長)( $r = .22, p < .05$ )」、「行政的支援」と「教育実践領域(校長)( $r = .31, p < .01$ )」に正の相関が認められている。組織的要因と校長のエンパワーメントの間には、「リーダー層教員の支援」と「人事配置領域(校長)( $r = .27, p < .01$ )」「連携構築領域(校長)( $r = .22, p < .05$ )」、「校長会の支援」と「教育計画領域(校長)( $r = .26, p < .01$ )」「教育実践領域(校長)( $r = .38, p < .01$ )」「連携構築領域(校長)( $r = .24, p < .05$ )」に正の相関が、「学校規模」と「教育計画領域(校長)( $r = -.23, p < .05$ )」に負の相関が認められている。テスト③について、制度的・行政的要因は、従属変数を有意に説明するものは認められていないが、組織的要因は「学校規模」が「教育計画領域(校長)( $\beta = -.26, p < .05$ )」を、「リーダー層教員の支援」が「人事配置領域(校長)( $\beta = .29, p < .05$ )」を有意に説明している。

## 【参考文献】

- Bryk, A., Camburn, E., and Louis, K.S.(1999).“Professional community in Chicago elementary schools : Facilitating factors and organizational consequences.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.35, Sup., pp.751-781.
- Hallinger, P., Bickman, L., and Davis, K.(1996).“School context, principal leadership and student achievement.” *Elementary School Journal*, Vol.96, No.5., pp.527-549.
- 河野和清(2002).『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(平成 13 年度科学研究費補助金・基盤研究(B)(1))。
- Lightfoot, S.L.(1986).“On goodness in schools : Themes of empowerment.” *Peabody Journal of Education*, Vol.63, No.3., pp.9-28.
- Louis, K.S., Marks, H.M., and Kruse, S.(1996).“Teachers' professional community in restructuring schools.” *American Educational Research Journal*, Vol.33, No.4., pp.757-798.
- Marks, H.M. and Louis, K.S.(1997).“Does teacher empowerment affect the classroom? : The implications of teacher empowerment for teachers' instructional practice and student academic performance.” *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.19, No.3., pp.245-275.
- Marks, H.M. and Louis, K.S.(1999).“Teacher empowerment and the capacity for organizational learning.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.35, Sup., pp.707-750.
- Newmann, F.M.(1993).“Beyond common sense in educational restructuring : The issues of content and linkage.” *Educational Researcher*, Vol.22, No.2., pp.4-13.
- Rice, E.M. and Schneider, G.T.(1994).“A decade of teacher empowerment : An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991.” *Journal of Educational Administration*, Vol.32, No.1., pp.43-58.
- Rinehart, J.S., Short, P.M., Short, R.J., and Eckley, M.(1998).“Teacher empowerment and principal leadership : Understanding the influence process.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.34, Sup., pp.630-649.
- 佐古秀一・露口健司(2001).「校長の権限とリーダーシップ」河野和清・研究代表『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』(平成 12 年度科学研究費補助金・基盤研究(B)(1)), 48-68 頁。
- Saks, A.M. and Ashforth, B.E.(1997).“A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes.” *Personnel Psychology*, Vol.50., pp.395-426.
- Short, P.M.(1994).“Defining teacher empowerment.” *Education*, Vol.114, No.4., pp.488-491.
- Short, P.M. and Greer, J.T.(1997). *Leadership in empowered schools : Themes from innovative efforts*. Columbus, OH : Prentice Hall.
- Short, P.M. and Rinehart, J.S.(1992).“School participant empowerment scale : Assessment of level of empowerment within the school environment.” *Educational and Psychological Measurement*, Vol.52., pp.951-960.
- 田部井明美(2001).『SPSS 完全活用法－共分散構造分析(Amos)によるアンケート処理－』東京図書。
- Wall, R. and Rinehart, J.S.(1998).“School-based decision making and the empowerment of secondary school teachers.” *Journal of School Leadership*, Vol.8., pp.49-64.
- Weiss, C.H., Cambone, J., and Wyeth, A.(1992).“Trouble in paradise : Teacher conflicts in shared decision making.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.28, No.3., pp.350-367.
- Weiss, C.H. and Cambone, J.(1994).“Principals, shared decision making, and school reform.” *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.16, No.3., pp.287-301.

資料 10-1 校長のエンパワーメントの測定項目・記述統計・因子分析結果

VARIABLES	MEAN	SD	F1	F2	F3	F4	
12. 授業方法や教材の選択	3.08	.84	.85	.10	.05	.20	
11. 学級目標の決定	3.11	.92	.80	.23	.09	.15	
9. 分掌業務の方針や活動内容の決定	3.64	.73	.60	.43	.27	.07	
13. 総合的な学習の時間のねらいや方針の決定	3.55	.79	.59	.22	.31	.32	
10. 教員の人事異動の決定	3.76	1.09	.54	-.01	.48	-.18	
1. 校内研修計画の決定	3.89	.68	.23	.75	.20	.11	
7. 学校の教育(重点)目標の決定	4.48	.60	-.02	.73	.04	.14	
2. 年間行事計画の決定	3.91	.58	.18	.70	.09	.34	
6. 教育課程の編成	3.91	.67	.40	.67	.27	.12	
8. 学校予算配分の決定	3.79	.81	.44	.45	.24	.08	
4. 主任の決定	3.96	1.16	.10	.04	.87	.13	
5. 分掌組織の決定	3.73	.85	.20	.29	.74	.19	
3. 学級担任配置の決定	4.53	.71	.17	.46	.61	.00	
15. 学校・保護者・地域住民による連携的活動の進め方についての決定	3.92	.64	.23	.19	.04	.84	
16. 保護者や地域住民に発信・開示する情報の決定	4.11	.65	-.02	.24	.14	.77	
14. 地域の人材のなかで誰に協力して貰うかの決定	3.71	.74	.49	.04	.05	.59	
			因子負荷	3.16	2.92	2.30	2.08
			寄与率	19.77	18.24	14.39	12.97
			累積寄与率	19.77	38.01	52.40	65.37

資料 10-2 校長のリーダーシップの測定項目・記述統計・因子分析結果

VARIABLES	MEAN	SD	F1	F2	
13. 校長は、教育目標を具現化するための手順や手続きを明確化している。	3.28	.57	.85	.27	
8. 児童の実態や保護者・地域住民のニーズを把握して上で、校長は教育(重点)目標を設定している。	3.73	.54	.85	.32	
4. 校長のビジョンや信念は、学校がめざすべき方向を的確に表現したものである。	3.58	.56	.84	.33	
16. 校長は、教師の創意を活かした単元・教材や教育活動を行うよう促している。	3.55	.55	.83	.27	
24. 校長は、学級経営や授業の方法に関して具体的な指導や助言を行っている。	3.17	.64	.83	.23	
36. 本校では、会議や分掌の見直しや運営の工夫を行い、教師が教育活動に専念できるようにしている。	3.05	.54	.12	.85	
32. 教師の意見を効率的に集約する組織づくりがなされている。	3.11	.47	.32	.80	
28. 本校では、地域の人々や保護者と学校の間で、教育活動の在り方について率直なコミュニケーションができています。	3.15	.51	.35	.60	
21. 本校では、校内研修や校内研究の活性化を重要課題として取り組んでいる。	3.72	.50	.46	.50	
			因子負荷	3.99	2.38
			寄与率	44.28	26.49
			累積寄与率	44.28	70.77

資料 10-3 専門的コミュニティーの測定項目・記述統計・因子分析の結果

VARIABLES	MEAN	SD	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
6. 誰かが失敗した場合、それをカバーしようとする雰囲気がある	3.98	.48	.89	-.12	.21	.21	.09
5. 同僚同士が支援し合おうとする雰囲気がある。	3.98	.50	.87	-.11	.27	.12	.12
7. 新たに異動してきた教師を積極的に支援する雰囲気がある。	3.93	.48	.85	-.11	.21	.11	.20
20. 学級の問題点について、同僚に率直に話す教師が多い。	3.88	.46	.74	-.19	.27	.31	-.01
14. 教師の個性や多様性を積極的に評価し、個々の持ち味を伸ばそうとする雰囲気がある。	3.54	.47	.62	-.23	.26	.23	.18
15. 自らの力量を積極的に高めようとする教師が多い。	3.58	.47	.59	.01	.55	.15	.27
11. 教科の指導内容やその構成・順序などについて、教師が自由に考え実践できる余地が少ない。	2.58	.48	-.09	.79	.24	-.29	-.09
27. 他の教師とは異なる実践を展開することよりも、教師間で足並みをそろえていくことの方が重視されている。	2.79	.53	-.13	.75	-.25	.10	-.12
26. 会議等では、和を乱さないために、異なる意見が言いにくい雰囲気がある。	2.53	.47	-.26	.70	-.15	-.08	.03
10. 日々の教育実践が、文部科学省や教育委員会の施策に拘束されている。	3.21	.45	.20	.66	.09	-.13	-.36
12. 学級の子どもの実態に合わないと感じながら、教育課程に沿って指導内容や進度を進めざるを得ない状況にある。	3.00	.51	-.02	.64	-.06	-.40	-.22
31. 「出る杭は打たれる」といった雰囲気がある。	2.25	.48	-.52	.60	-.33	-.05	-.04
25. 他の教師の授業や学級経営の方法については、踏み込んだ指摘ができていく雰囲気がある。	2.82	.52	-.15	.57	-.42	-.25	-.20
29. これまでの教師の仕事内容を大幅に見直さなければならないような改善案を出しにくい雰囲気がある。	2.77	.42	-.17	.54	-.47	-.09	.04
30. 教室は他者に介入されない「教師の聖域」であるとの考え方が強い。	2.25	.49	-.37	.46	-.33	-.04	.14
18. 授業実践を見直し、意欲的に改善しようとする教師が多い。	3.50	.54	.35	-.14	.74	.33	.11
1. 教師は教育の専門家であるとの意識が、校内の教師には強い。	3.55	.43	.42	-.14	.71	.13	.17
2. 学校の教育(重点)目標を多くの教師が理解し、その具現化に努めている。	3.57	.46	.45	-.16	.65	.22	.01
3. 「めざすべき児童の姿」について、教師間での共通理解が形成されている。	3.59	.51	.52	-.23	.53	.26	.19
17. 学習指導や学級経営についての新しい理論や方法を積極的に吸収しようとする雰囲気がある。	3.38	.48	.37	-.21	.53	.47	.11
22. 他の教員の授業を気軽に参観することができる。	3.25	.59	.23	-.33	.18	.73	.05
23. 自分の授業に対して、同僚から指摘や批評がある。	2.92	.54	.08	-.25	.41	.66	.16
9. 教師がチームを組んで、協力しながら単元開発や教材開発を行っている。	3.48	.53	.46	.08	.15	.65	-.01
19. 新しい授業方法や教育実践についての知識を同僚同士で交換し合っている。	3.45	.53	.39	-.10	.53	.56	.09
33. 本校は、保護者や地域の人々に対して学校通信や学級通信等を積極的に活用して情報を分かりやすく伝えようとしている。	3.91	.48	.38	-.11	.01	.19	.73
35. 保護者や地域の人々からの無理な要求や圧力を感じることもある。	2.82	.72	-.07	.39	-.23	.12	-.67
34. 本校では、保護者や地域の人々と協力した授業づくりや行事づくりを課題として推進している。	3.65	.56	.20	.00	.53	.28	.56
因子負荷			5.66	4.34	4.25	2.89	1.83
寄与率			20.95	16.08	15.72	10.71	6.78
累積寄与率			20.95	37.03	52.75	63.46	70.24

## 第11章 学校予算と自律的学校経営

### はじめに

学校予算は、学校経営活動の財政的表現である。それは、学校が実現しようとする価値とその優先順位の財政的表現でもある。地域の実態に即した、特色ある教育活動や経営活動を展開しようとするれば、学校の意向や教育計画が予算に十分に反映されなければならないし、そのためには学校予算編成の主体性が問われなければならない。すでに、中教審答申（平成10年）では、子どもの個性を生かした教育をめざす特色ある学校づくりを進める観点から、校長が学校経営の責任者としてその職責を全うできるよう、学校の予算編成における校長（学校）の権限の拡大方策について提言している。具体的には、学校の自主性・自律性の確立（学校裁量権の拡大）の観点から、①学校の意向が反映される予算措置がなされること、②校長の裁量によって執行できる予算を措置すること、そして③一定金額までの執行が校長の権限で行える財務会計処理上の工夫を行なうことなどの、学校予算編成上の改善を求めている。しかし、学校予算や学校財務の実態は、自治体によってかなり異なっており、学校予算や学校財務に関する統一的な認識は確立されていないために、従来、これらに関する研究が十分に行なわれてこなかったといわれる<sup>1)</sup>。ましてや、学校予算編成における学校の権限の拡大という観点からの、実態調査を踏まえた本格的な研究は、あまりないようである。

本稿では、前年度の事例研究を踏まえて<sup>2)</sup>、今年度実施した市町村教育委員会調査と小中学校調査をもとに、教育委員会から学校に配当される広い意味での学校予算がどのように編成され、執行されるか、その実態を明らかにし、学校の裁量権の拡大から見た学校予算編成の現状と課題を探る。

### 第1節 市町村教育委員会調査

#### 1) 学校の予算執行における細節間・節間の流用

市町村教育委員会では、学校配当予算の執行にあたって、細節間や節間の流用をどの程度認めているかを探るため、教育長に「Q18 貴教育委員会では、経常的運営費である学校予算の執行にあたって、細節間及び節間の流用を認められておられますか。次の中から、それぞれの項目に該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、

図 11-1  
に示される  
ように、教  
育長394人  
のうち、  
281人  
(71.3%)  
が、細節間  
の流用を  
「1. 認め  
ている」と、  
86人  
(21.8%)

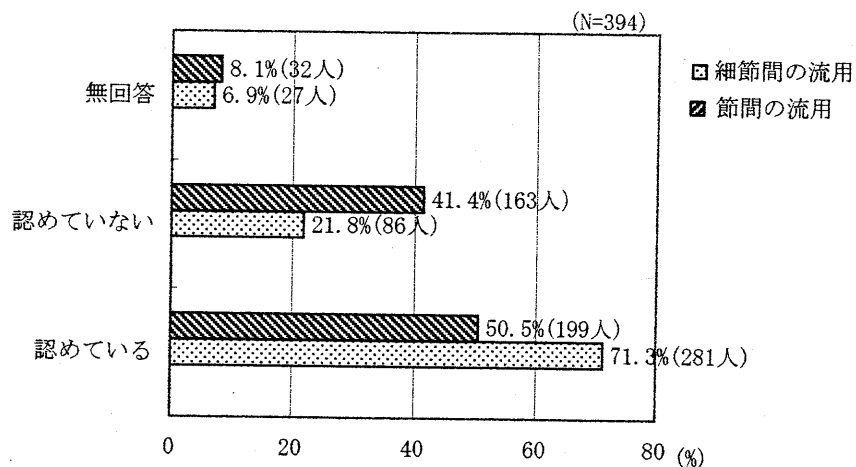


図11-1 学校予算の細節・節間の流用

が「2. 認めていない」と回答した（無回答者は27人（6.9%））。大多数の教育委員会において細節間の流用は認められていることが確認できる。しかし、それでも、2割の教育委員会において細節間の流用さえ認められていないことになる。

他方、節間の流用については、教育長394人のうち、199人（50.5%）が、節間の流用を「1. 認めている」と、163人（41.4%）が「2. 認めていない」と回答した（無回答者は32人（8.1%））。約半数の教育委員会において節間の流用が認められているが、細節間の流用と比べると、かなり流用の率が低くなっている。なお、細節間及び節間の流用の有無と地域性全国地域ブロック）ないし人口規模との関係を検討したところ、両者の間にはそれぞれ統計的に有意な関係は認められなかった。

学校予算の面で学校の裁量権を拡大しようとするれば、細節間のみならず節間の流用も認めて、学校予算執行上の弾力化を進めることが求められるが、実態的には、依然として、学校予算の適正執行の観点から制度上の制約等もあって、節間の流用は必ずしも十分に進んでいないようである。

## 2) 年度途中の学校からの予算要求への対応

教育委員会が年度途中の学校からの予算要求にどのように対応しているかを探るため、「Q19 貴教育委員会では、年度途中各学校から個別の予算要求が出た場合、どのように対応されていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、10人（2.5%）が「1. 個別の要望には応じられない」、66人（16.8%）が「2. 次年度の予算編成で考慮する」、132人（33.5%）が「3. 教育委員会の予算枠で考慮する」、85人（21.6%）が「4. 首長部局の予算枠で考慮する」、そして97人（24.6%）が「5. その他<sup>3)</sup>」とそれぞれ回答した（無回答者4人（1.0%））。過半数の教育委員会が、教育委員会あるいは首長部局の予算枠で当該年度中に、学校からの個別の予算要求に対応している。

## 3) PTA や寄付金の私費受け入れ

教育委員会が寄付金など私費の受入をどのように行なっているかを探るため、「Q20 貴教育委員会では、PTA や寄付金などの私費受入をどのように行なわれていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、15人（3.8%）が「1. 教育委員会で受け入れ、所轄の学校に均等に配分する」、51人（12.9%）が「2. 教育委員会で受け入れ、特定の学校に配分する」、272人（69%）が「3. 各学校に任せている」、そして50人（12.7%）が「4. その他<sup>4)</sup>」とそれぞれ回答した（無回答者6人（1.5%））。このように、寄付金などの私費受入方法は多様であるが、約7割の教育委員会において、各学校に任せているという実態が明らかにされた。自律的学校経営の観点から見れば、今後、寄付金等の私費受入が積極的に進められる必要がある。

## 4) 校長の専決権

学校予算における学校の裁量権拡大の一つの方策として注目されるのが、校長の専決権の問題である。

そこで、まず、校長の専決権が認められているかどうかを探るため、「Q21 予算執行を一定の金額まで校長の権限でおこなえる専決権についてお尋ねします。貴教育委員会では、小・中学校長の専決権を認められていますか。次の中から該当するものを一つ選び○印をお付けください」の質問に回答を求めた。その結果、図11-2に示されるように、教育長394人のうち、256人（65%）が、校長の専決権が「1. 認められていない」と、132人（33.5%）が「2. 認められている」と回答した（無回答者6人（1.5%））。現在のところ、3割強の教育委員会しか、校長の専決権を認められていないことになる。また、校長の専決権が認められていないと回答した教育長に現在の教育委員会の取組み状況について尋ねたところ、教育長256人のうち、46人（18%）が「1. 検討中である」と、194人（75.8%）が「2. 現在のところ、検討の予定なし」と回答している（無回答者16人（6.3%））。校



長の専決権を設ける取組みは、総じて遅れているといえよう。

なお、校長の専決権の有無と全国地域ブロックとの

関係を検討したところ、関東と近畿地域が、北海道・東北、中部、中国・四国、九州の他の地域に比べて、専決権を認めている率が高い（分割表省略、 $\chi^2=4.52$ ,  $df=5$ ,  $p<.05$ ）。また、人口規模と校長の専決権の関係を検討したところ、表11-1に示されるように、人口規模が大きくなるにつれて（とりわけ、人口規模10万人以上の自治体において）、校長の専決権を認めている率が高くなっている（ $\chi^2=37.22$ ,  $df=5$ ,  $p<.01$ ）。

次に、校長の専決権が「2. 認められている」と回答した教育長に、「物品等の購入に係わる専決額はおよそいくらまでか」を尋ねたところ、教育長132人のうち、95人（72%）が「1. 10万円未満」、23人（17.4%）が「2. 10万円以上～30万円未満」、3人（2.3%）が「3. 30万円以上～50万円未満」、1人（0.8%）が「4. 50万円以上～80万円未満」、2人（1.5%）が「5. 80万円以上～100万円未満」、0人（0%）が「100万円以上～150万円未満」、そして3人（2.3%）が「150万円以上」とそれぞれ回答した（無回答者5人（3.8%））。約7割の教育長が「10万円以下」と回答しており、校長の裁量権拡大の観点から見た場合、物品等の購入に関しては、少なくとも30万円程度の保障は必要であると考えられるが、その意味では、専決額が極めて少ないといえるかもしれない。

さらに、校長の専決権が制度的に整備されているかどうかを探るため、校長の専決権が「2. 認められている」と回答した教育長に、「校長の専決権については、明文規定がない場合もあるようですが、貴教育委員会では、校長の専決権はどのように取り扱われていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長132人のうち、53人（40.2%）が「1. 校長の専決権については、とくに規定はないが運用上認めている」と、72人（54.5%）が「2. 校長の専決権は、条例、教育委員会規則、規定等に規定されている」と回答した（無回答者7人（5.3%））。約4割の教育委員会においては、校長の専決権が運用上認められているにすぎず、今後、校長の専決権の法的整備が急がれるところである。なお、校長の専決権が法規上認められている

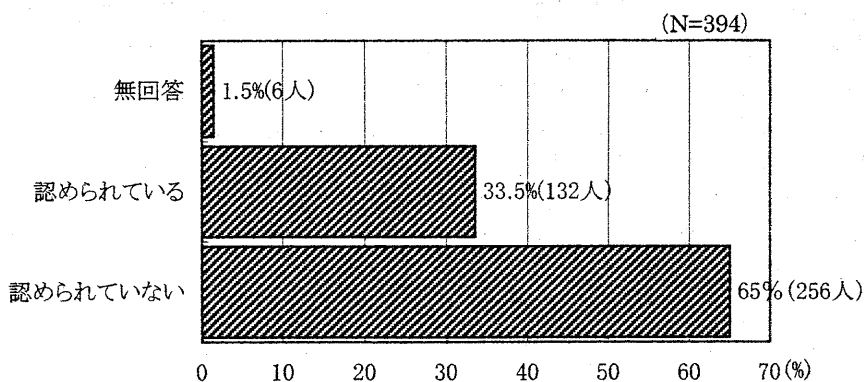


図11-2 小・中学校長の専決権の有無

表11-1 人口規模別にみた小・中学校長の専決権

人口規模	小・中学校長の専決権の有無		計
	認められていない	認められている	
10万人以上	9 (28.1%)	23 (71.9%)	32 (100%)
3万人以上～ 10万人未満	31 (52.5%)	28 (47.5%)	59 (100%)
1.5万人以上～ 3万人未満	34 (59.6%)	23 (40.4%)	57 (100%)
0.8万人以上～ 1.5万人未満	58 (74.4%)	20 (25.6%)	78 (100%)
0.5万人以上～ 0.8万人未満	55 (79.7%)	14 (20.3%)	69 (100%)
0.5万人未満	69 (74.2%)	24 (25.8%)	93 (100%)
	256	132	388

$\chi^2=37.22$   $df=5$   $p<.01$

場合であっても、それが具体的にどのように規定されているかを探るため、「校長の専決権の内容は、次のどれに明記されておりますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください」の質問に回答を求めた。その結果、教育長 72 人のうち、8 人 (11.1%) が「1. 条例」、3 人 (4.2%) が「2. 学校管理規則」、4 人 (5.6%) が「3. 学校財務取扱要綱」、36 人 (50%) が「4. 教育委員会所管事務専決規程など教育委員会の内規」、そして 21 人 (29.2%) が「5. その他」と回答した。校長の専決権は、教育委員会所管事務専決規程など教育委員会の内規に規定されている場合が最も多いようである。

現行制度では、予算執行権は自治体の長がもっており、予算執行に関する権限は教育委員会には直接には存在しない。そのため、一般に事務委任によって、教育委員会や教育長、そして校長に予算執行に関する権限が一定の範囲で付与されるが、その付与のされ方（専決額を含めて）は、自治体によって様々である。本調査結果によると、校長の専決権は、まだ、3 割強の教育委員会においてしか認められているに過ぎず、また認められている場合であっても、その額や法規的整備の面でも極めて不十分であるといえる。

### 5) 校長の裁量予算

市町村教育委員会がどの程度、校長の裁量予算を設けているかを探るため、「Q22 貴教育委員会では、学校に配当される経常的運営費である学校（配当）予算以外に、校長裁量予算というものを設けておられますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい」の質問に回答を求めた。その結果、図 11-3 に示されるように、教育長 394 人のうち、37 人 (9.4%) が「1. 設けている」と、352 人 (89.3%) が「2. 設けていない」と回答した（無回答者 5 人 (1.3%)）。校長の裁量予算は、まだ、1 割の教育委員会においてのみ実施されている現状である。また、校長裁量予算の事業名としては、自由記述欄において、例えば、「特色ある学校づくり事業」（13 人）、「総合的学習推進事業補助金」（4 人）、「教育研究（修）費」（4 人）、「新世紀教育推進事業」（1 人）、「魅力ある学校づくり事業」（1 人）、「学校長会補助金」（1 人）、「学校活性化事業」（1 人）、「新教育課程推進事業」（1 人）、「ボランティア活動費」（1 人）などが挙げられている（回答者 34 名）。なお、校長裁量予算の有無と人口規模あるいは全国地域ブロックとの関係を検討したが、いずれの場合も、両者の間には統計的に有意な関係は認められなかった。

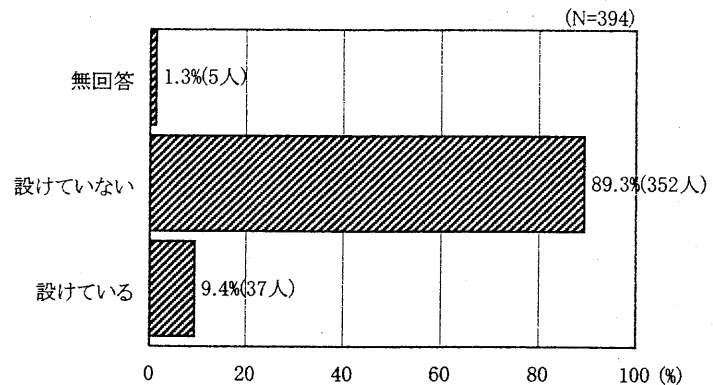


図11-3 校長裁量予算の有無

（4 人）、「教育研究（修）費」（4 人）、「新世紀教育推進事業」（1 人）、「魅力ある学校づくり事業」（1 人）、「学校長会補助金」（1 人）、「学校活性化事業」（1 人）、「新教育課程推進事業」（1 人）、「ボランティア活動費」（1 人）などが挙げられている（回答者 34 名）。なお、校長裁量予算の有無と人口規模あるいは全国地域ブロックとの関係を検討したが、いずれの場合も、両者の間には統計的に有意な関係は認められなかった。

次に、校長の裁量予算の配分方法を探るため、「上問 Q22 で『1. 設けている』とお答えの方にお尋ねします。貴教育委員会では、この校長裁量予算をどのように学校に配分されていますか」の質問に回答を求めたところ、教育長 37 人のうち、17 人 (45.9%) が「1. 各学校に一律に予算を配分する」、2 人 (5.4%) が「2. 各学校より提出された計画書等を審査し、一部の学校に配分する」、12 人 (32.4%) が「3. 各学校より提出された計画書等を審査し、すべての学校に配分するが、その額は異なる」、そして 4 人 (10.8%) が「4. その他」とそれぞれ回答している（無回答者 2 人 (5.4%)）。各学校に一律に予算を配分している場合が最も多いようであるが、学校の個々の教育計画や実態を重視するのであれば、(3) の方法がもっと活用されてもよいだろう。

さらに、校長裁量予算の額を探るため、「さらにお尋ねします。校長裁量予算の額は、小

学校の場合、平均一校当たりおよそいくらでしょうか。」の質問に回答を求めたところ、教育長 37 人のうち、1 人 (2.7%) が「1. 5 万円未満」、4 人 (10.8%) が「2. 5 万円以上 10 万円未満」、21 人 (56.8%) が「3. 10 万円以上 30 万円未満」、4 人 (10.8%) が「4. 30 万円以上 50 万円未満」、5 人 (13.5%) が「5. 50 万円以上 100 万円未満」、そして 1 人 (2.7%) が「6. 100 万円以上」とそれぞれ回答した (無回答者 1 人 (2.7%))。小学校長の裁量予算額は、10 万円以上 30 万円未満が最も多いようである。

#### 6) 学校予算の配当基準

学校予算がどのような基準に基づいて学校に配当されているかを探るため、「Q23 貴教育委員会では、経常的運営費である学校配当予算は、どのような配当基準にもとづいて個々の学校に配当しておられるのでしょうか。次の中から主たる配当基準となるものについて○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、図 11-4 に示されるように、教育長 394 人のうち、

3 人 (0.8%) が「1. 地方交付税の『基準財政需要額』」、8 人 (2%) が「2. 学校運営費標準」、201 人 (51%) が「3. 上記 1、2 以外の基準 (児童・生徒数割、学級数割、学校割などを組合わせた基準)」、141 人 (35.8%) が「4. 前年度実績」、そして 26 人 (6.6%) が「5. その他」かとそれぞれ

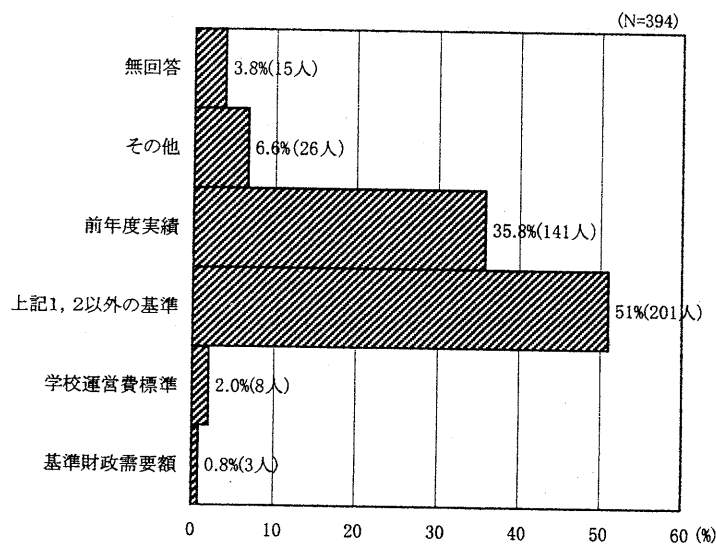


図11-4 学校予算の配当基準

回答した (無回答者 15 人 (3.8%))。配当基準に「基準財政需要額」や「学校運営費標準」を活用している教育委員会は極めて少な反面、「3. 上記以外の基準 (児童・生徒数割など)」を用いる教育委員会が半数を占め、次いで前年度実績による配当をおこなっている教育委員会が 35% を占めている。

学校予算の配当基準と人口規模との関係を検討したところ、表 11-2 に示されるように、

表11-2 人口規模別にみた学校予算の配当基準

人口規模	学校予算の配当基準					計 (%)
	基準財政需要額	学校運営費標準	上記1, 2以外の基準	前年度実績	その他	
10万人以上	0( 0)	1( 3.1)	29( 90.6)	2( 6.3)	0( 0)	32(100.0)
3万人以上~10万人未満	1( 1.8)	0( 0)	48( 84.2)	7( 12.3)	1( 1.8)	57(100.0)
1.5万人以上~3万人未満	0( 0)	0( 0)	35( 61.4)	19( 33.3)	3( 5.3)	57(100.0)
0.8万人以上~1.5万人未満	0( 0)	1( 1.4)	35( 47.3)	32( 43.2)	6( 8.1)	74(100.0)
0.5万人以上~0.8万人未満	2( 2.9)	2( 2.9)	30( 44.1)	30( 44.1)	4( 5.9)	68(100.0)
0.5万人未満	0( 0)	4( 4.4)	24( 26.4)	51( 56.0)	12( 13.2)	91(100.0)
計 (%)	3( 0.8)	8( 2.1)	201( 53.0)	141( 37.2)	26( 6.9)	379(100.0)

人口規模が大きくなるにつれて、「3. 上記 1、2 以外の基準 (児童・生徒数割、学級数割、学校割などを組合わせた基準)」を用いる教育委員会が多くなり、逆に人口規模が小さくなるにつれて、「4. 前年度実績」を用いる教育委員会が多くなっている。これは、人口規模の大きい自治体の教育委員会になるほど、明確な基準とそれに従った個々の学校への予算配当を重視する傾向のあることを示しているようである。

また、「3. 上記1、2以外の基準（児童・生徒数割、学級数割、学校割などを組合わせた基準）」によると回答した教育委員会について、その基準が公表されているかどうかを尋ねたところ、教育長201人のうち、93人(46.3%)が「1. 公表されている」と、98人(48.8%)が「2. 公表されていない」と回答している（無回答者10人(5%)）。半数近くの教育委員会において、学校に対して配当基準を公表していないことになる。自律的学校経営推進の観点からいえば、学校予算をどう編成するかが問われる中で、今後、予算の配当基準の公表はますます求められことになろう。なお、学校予算の配当基準の公表と人口規模との間には、統計的に有意な関係は認められなかった。

### 7) 研究校の指定

学校が教育委員会から研究校の指定と補助金の交付を受けて、学校の教育計画にそった研究開発を行い、その教育活動を充実させることは、自律的学校経営推進の観点からも重要なことである。そこで、市町村教育委員会が研究校の指定をどの程度おこなっているかを探るため、「Q24 貴教育委員会では、所管の学校に対して、いわゆる研究指定校の指定をおこなっていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長394人のうち、178人(45.2%)が「1. 指定をおこなっている」と、また212人(53.8%)が「2. 指定をおこなっていない」とそれぞれ回答した（無回答者4人(1.0%)）。半数近くの教育委員会が学校に対して研究校の指定をおこなっていることになる。

これを、人口規模別に検討すると、概して、人口規模の大きい市町村ほど、研究指定校の措置を講じる割合が高いようである（分割表省略、 $\chi^2=68.27$ ,  $df=5$ ,  $p<.01$ ）。また、全国地域ブロック別に検討すると、表11-3に示されるように、関東と近畿地区が研究指定校を行なう割合が高く、逆に、中部、中国四国地区は研究指定校の措置をあまり講じていないようである（ $\chi^2=33.91$ ,  $df=5$ ,  $p<.01$ ）。

次に、研究指定校に配当される予算額を探るため、研究校の指定をおこなっていると回答した教育長に対し、一校当たりおよそどのくらいの予算が研究指定校に配分されるかを尋ねたところ、図11-5に示されるように、

教育長178人のうち、21人(11.8%)が「1. 5万円未満」、39人(21.9%)が「2. 5万円以上10万円未満」、68人(38.2%)が「3. 10万円以上30万円未満」、21人(11.8%)が「4. 30万円以上50万円未満」、13人(7.3人)が「5. 50万円以上100万円未満」、そして5人(2.8%)が「6. 100万円以上」と回答した（無回答者11人(6.2%)）。研究指定校に配分される一校当たり予算額は、「10万円以上30万円未満」が最も多く、校長裁量予算の額とほぼ同額である。

### 8) 学校の自主性・自律性を高めるための有効な学校予算措置

学校の自主性・自律性を高めるための有効な予算措置を探るため、「Q25 貴校は、学校

表11-3 全国地域ブロック別にみた研究校の指定の有無

全国地域ブロック	研究校の指定の有無		計
	指定している	指定していない	
北海道・東北	42 (51.2%)	40 (48.8%)	82 (100%)
関東	31 (60.8%)	20 (39.2%)	51 (100%)
中部	22 (26.2%)	62 (73.8%)	84 (100%)
近畿	29 (64.4%)	16 (35.6%)	45 (100%)
中国・四国	21 (30.4%)	48 (69.6%)	69 (100%)
九州・沖縄	33 (55.9%)	26 (44.1%)	59 (100%)
	178	212	390

$\chi^2=33.91$   $df=5$   $p<.01$

の自主性・自律性を高めるためには、学校予算に関して、今後どのような措置を講ずるのが有効だとお考えですか。次の中から、有効性の高いと思われるものを2つ選び、○印をお付けください。」の質問に回答を求めた。

その結果、教育長 394 人のうち、164 人 (41.6%) が「1. 経常的運営費以外に、校長の裁量で予算執行できる特別な予算措置 (校長裁量予算) を設ける」、261 人 (66.2%) が「2. 教委が予算編成

する際に、学校からの予算要求を反映する仕組みにする」、69 人 (17.5%) が「3. 学校に配分される予算の流用枠 (節間の流用など) を拡大する」、62 人 (15.7%) が「4. 校長の専決額 (枠) を拡大する」、7 人 (1.8%) が「5. PTA 費や寄付金などの私費を各学校でもっと積極的に

受け入れるようにする」、141 人 (35.%) が「6. 経常的経費である学校配当予算の額それ自体をもっと増やす」、そして 5 人 (1.3%) が「7. その他」<sup>8)</sup> とそれぞれ回答した (無回答者 17 人 (4.3%))。

このように、教育長の意識を見る限り、学校の自主性・自律性を高めるためには、第一に、学校配当予算に学校の要望を反映する仕組みを作ること、第二に校長裁量予算を設けること、第三に学校配当予算の額自体を増やすことが必要だと考えられる。

以上、市町村教育長調査を見る限り、学校予算の執行面での細節間・節間の流用はかなり認められつつあるが、校長の専決権はその額や法規面での整備はまだ不十分であり、また校長の裁量予算の実施率 (約 1 割) も極めて低い。学校予算における校長 (学校) の裁量権拡大の試みは、概して、まだ十分に浸透しておらず、校長 (学校) 裁量権の拡大へ向けての改革は始まったばかりだといえよう。

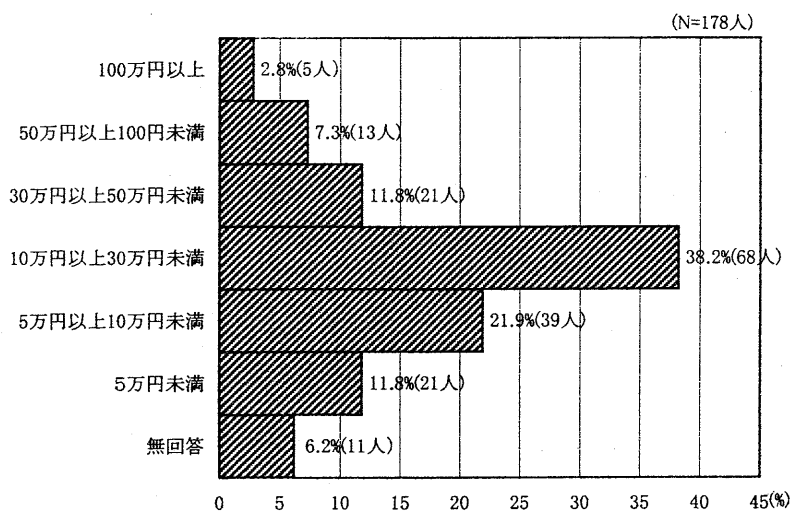


図11-5 研究指定校に配分される予算額

## 第2節 小・中学校長調査

### (1) 学校予算の編成過程

本調査研究では、小・中学校長調査の前に、教育委員会及び学校を対象とした事例調査を実施した。事例調査の対象となった自治体では、次のような過程を経て学校予算が確定されていた。

①前年度8～9月に予算担当部局が教育委員会各担当課のヒアリングを行い、12月までに予算案を確定する。

②議会で議決されるのは3月となるが、教育委員会担当課は予算案確定の後に各学校への配分作業を開始する。

③新年度開始と同時に教育委員会より各学校へ予算が令達される。

④学校では、学校予算の令達を受けて、校内委員会を組織するなどにより、予算の校内配分を決定する。

⑤年度当初予算を超える予算の必要性が生じた際には、年度当初予算の配分に際し予備費の枠を設けて対処するほか、教育委員会予算の枠内で対処する。

このような学校予算の執行過程において校長に与えられた権限としては、A. 事業費内における流用の権限、B. 一定額以下の備品購入に関する校長の専決規程、C. 教育委員会事業（研究指定校など）を受け入れることによる人的資源、財的資源の配分が挙げられる。

地方自治法により、自治体の予算は款、項、目、節の区分で編成されることとなっている。款、項の区分内の流用は認められないものの、目以下の区分では自治体の判断で流用が可能である。事例調査の対象となった教育委員会においては、目以下の区分で以下のような事業費を設定していた。これらの事業費の枠内では流用が認められている。

表 令達予算の内訳

	款	項	目	事業名	担当課
1	教育費	小学校費	学校管理費	維持運営	庶務課
2	教育費	小学校費	学校管理費	維持修繕	施設課
3	教育費	小学校費	学校管理費	心身障害学級運営	学務課
4	教育費	小学校費	学校管理費	夏季施設等	学務課
5	教育費	小学校費	学校給食費	給食管理	学務課
6	教育費	小学校費	学校保健費	一般衛生安全管理	学務課
7	教育費	教育総務費	教育指導費	指導室運営	指導室
8	教育費	教育総務費	教育指導費	研究協力校	指導室
9	教育費	教育総務費	教育指導費	国際理解クラブ	指導室

校長の専決規程は、教育委員会独自の規定というわけではなく、自治体の規則として、首長の権限に属する事務に係る決定権限について部長、室長、課長等に委任している。校長は課長と同様の権限を有することとされ、500万円以下の工事等の請負、300万円以下の定期刊行物の契約などについて専決規定がある。しかし、この専決規定により、校長

が自らの権限が拡大しているとの意識はあまりなかった。契約に関する権限が首長であれ、校長であれ、自由裁量で活用できる予算額は令達予算で定められているからである。

事例対象校において学校のイニシアティブが受け入れられる事業は、研究指定校事業と特色ある学校づくり事業であった。例えば、国の研究指定を受けることにより、加配教員を獲得でき、予算も増額される。特色ある学校づくり事業では、事業計画の審査により、数万～数十万の予算配分を受けることとなっている。

事例対象校の校長は、いかに自らの裁量を拡大するかという観点よりも、いかに学校予算の総額を拡大するかということに苦心していた。年間予算約1000万円の学校にとって、数十万円の自由裁量枠を与えられても、さほどの利便性がないと思われる。

事例調査から得られた以上の観点を、全国調査により確認した結果を、以降で紹介する。

## (2) 学校予算の編成方法

学校予算の編成方法について、校長に対し「貴校では、経常的運営費である学校予算（学校配当予算）の編成は、大体、次のいずれの方法で行われていますか。」と尋ねたところ、「各学校が予め予算計画書（予算見積書）を教委に提出し、それに基づいて教委において予算が編成される」学校が小学校で42.0%、中学校で45.9%となっており、「教委（ないし自治体）が予算配分規準を設けて、個々の学校の予算を一律に積算し、配分を行い、年度当初にその結果を学校に通知（令達）する」学校が小学校で56.0%、中学校で52.2%となっている。（表11-4-1）

表11-4-1 学校予算の編成方法

	小学校	中学校
各学校が予め予算計画書（予算見積書）を教委に提出し、それに基づいて教委において予算が編成される	465(42.0)	255(45.9)
教委（ないし自治体）が予算配分規準を設けて、個々の学校の予算を一律に積算し、配分を行い、年度当初にその結果を学校に通知（令達）する	619(56.0)	290(52.2)
その他	16(1.4)	8(1.4)
無回答	6(0.5)	3(0.5)
計	1106(100.0)	556(100.0)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、「各学校が予め予算計画書（予算見積書）を教委に提出し、それに基づいて教委において予算が編成される」のは、小中学校ともに小規模自治体で実施される傾向にある。また、「教委（ないし自治体）が予算配分規準を設け

表11-4-2 人口規模別（小学校）

	学校の予算計画書に基づいて教委が編成	教委が配当基準を設けて一律に積算、配当	その他	計
30万人以上	16(8.0)	180(90.0)	4(2.0)	200(100)
10万人以上～30万人未満	38(24.2)	115(73.2)	4(2.5)	157(100)
5万人以上～10万人未満	39(29.3)	92(69.2)	2(1.5)	133(100)
3万人以上～5万人未満	55(56.7)	42(43.3)	0(0.0)	97(100)
1.5万人以上～3万人未満	79(54.1)	66(45.2)	1(0.7)	146(100)
0.8万人以上～1.5万人未満	81(54.4)	65(43.6)	3(2.0)	149(100)
0.5万人以上～0.8万人未満	72(69.2)	30(28.8)	2(1.9)	104(100)
0.5万人未満	85(74.6)	29(25.4)	0(0.0)	114(100)

表11-4-3 人口規模別（中学校）

	学校の予算計画書に基づいて教委が編成	教委が配当基準を設けて一律に積算、配当	その他	計
30万人以上	12(11.3)	92(86.8)	2(1.9)	106(100)
10万人以上～30万人未満	22(24.7)	65(73.0)	2(2.2)	89(100)
5万人以上～10万人未満	29(42.6)	37(54.4)	2(2.9)	68(100)
3万人以上～5万人未満	28(51.9)	26(48.1)	0(0.0)	54(100)
1.5万人以上～3万人未満	44(61.1)	27(37.5)	1(1.4)	72(100)
0.8万人以上～1.5万人未満	37(69.8)	15(28.3)	1(1.9)	53(100)
0.5万人以上～0.8万人未満	41(71.9)	16(22.1)	0(0.0)	57(100)
0.5万人未満	42(77.8)	12(22.2)	0(0.0)	54(100)

て、個々の学校の予算を一律に積算し、配分を行い、年度当初にその結果を学校に通知（令達）する」のは、小中学校ともに大規模自治体で実施される傾向にある。（表11-4-2、11-4-3）

### (3) 予算編成における学校の要望の聴取の機会

予算編成における学校の要望の聴取の機会について、校長に対し「経常的運営費である学校予算（学校配当予算）の編成にあたって、教育委員会は、学校の要望を聞いたり、あるいは協議したりする機会を設けていますか。」と尋ねたところ、「設けている」学校が小学校で69.4%、中学校で70.5%となっている。（表11-5-1）

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、「予算編成における学校の要望の聴取の機会を設けている」のは、小中学校ともに小規模自治体で学校の要望を聴取される傾向にある。（表11-5-2）

表11-5-1 予算編成における学校の要望の聴取の機会

	小学校	中学校
設けている	768 (69.4)	392 (70.5)
とくに設けていない	330 (29.8)	160 (28.8)
無回答	8 (0.7)	4 (0.7)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-5-2 人口規模別

	小学校		中学校	
	設けている	計	設けている	計
30万人以上	90 (45.0)	200 (100)	39 (37.1)	105 (100)
10万人以上～30万人未満	94 (60.3)	156 (100)	58 (65.2)	89 (100)
5万人以上～10万人未満	85 (63.9)	133 (100)	52 (76.5)	68 (100)
3万人以上～5万人未満	77 (78.6)	98 (100)	41 (75.9)	54 (100)
1.5万人以上～3万人未満	112 (76.7)	146 (100)	59 (80.8)	73 (100)
0.8万人以上～1.5万人未満	121 (81.8)	148 (100)	45 (84.9)	53 (100)
0.5万人以上～0.8万人未満	93 (90.3)	103 (100)	50 (89.3)	56 (100)
0.5万人未満	96 (84.2)	114 (100)	48 (88.9)	54 (100)

### (4) 校長の専決権

学校予算における校長の専決権について、「ある一定の金額まで校長の権限で予算執行できる、いわゆる校長の「専決権」は認められていますか。」と尋ねたところ、「認められている」学校が小学校で43.9%、中学校で43.5%となっている。（表11-6-1）この回答は、市町村教育長調査において「認められている」との回答が33.5%であったことに対して若干高い。（専決権が認められている学校の回答率が高かったことが推察される。）

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小中学校ともに大規模自治体で校長の専決権が認められる傾向にある。（表11-6-2）

校長の専決権が認められている学校に対し、「物品等の購入に関わる校長の専決

表11-6-1 校長の専決権

	小学校	中学校
認められている	485 (43.9)	242 (43.5)
認められていない	613 (55.4)	309 (55.6)
無回答	8 (0.7)	5 (0.9)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-6-2 人口規模別

	小学校		中学校	
	認められている	計	認められている	計
30万人以上	141 (70.5)	200 (100)	73 (69.5)	105 (100)
10万人以上～30万人未満	79 (50.3)	157 (100)	40 (45.5)	88 (100)
5万人以上～10万人未満	64 (48.5)	132 (100)	29 (42.6)	68 (100)
3万人以上～5万人未満	29 (29.9)	97 (100)	25 (47.2)	53 (100)
1.5万人以上～3万人未満	50 (34.5)	145 (100)	27 (37.0)	73 (100)
0.8万人以上～1.5万人未満	47 (31.5)	149 (100)	16 (30.2)	53 (100)
0.5万人以上～0.8万人未満	37 (35.6)	104 (100)	13 (22.8)	57 (100)
0.5万人未満	38 (33.3)	114 (100)	19 (35.2)	54 (100)



額は、ご自分のこれまでの経験から、最低、いくらまで必要だと思いますか」と尋ねた。

小学校では「10万円未満」が31.3%であり、「150万円以上」が4.7%である。中学校では「10万円未満」が33.9%であり、「150万円以上」の学校が4.5%である。小・中学校ともに大部分の専決額が50万円未満となっている。(表11-6-3)

表11-6-3 校長の専決額

	小学校	中学校
10万円未満	152 (31.3)	82 (33.9)
10万円以上～30万円未満	126 (26.0)	70 (28.9)
30万円以上～50万円未満	79 (16.3)	33 (13.6)
50万円以上～80万円未満	22 (4.5)	7 (2.9)
80万円以上～100万円未満	37 (7.6)	14 (5.8)
100万円以上～150万円未満	9 (1.9)	6 (2.5)
150万円以上	23 (4.7)	11 (4.5)
無回答	37 (7.6)	19 (7.9)
計	485 (100)	242 (100)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小学校において専決額が50万円以上とする回答

表11-6-4 人口規模別 (小学校)

	10万円未満	10～30万円	30～50万円	50～80万円	80～100万円	100～150万円	150万円以上	計
30万人以上	19(14.3)	45(33.8)	23(17.3)	12(9.0)	17(12.8)	5(3.8)	12(9.0)	133(100)
10～30万人	30(39.5)	20(26.3)	15(19.7)	3(3.9)	5(6.6)	0(0)	3(3.9)	76(100)
3～5万人	33(38.4)	28(32.6)	15(17.4)	2(2.3)	4(4.7)	0(0)	4(4.7)	86(100)
0.8～1.5万人	44(50.0)	18(20.5)	14(15.9)	3(3.4)	5(5.7)	2(2.3)	2(2.3)	88(100)
0.8万人未満	26(40.0)	15(23.1)	12(18.5)	2(3.1)	6(9.2)	2(3.1)	2(3.1)	65(100)

表11-6-5 人口規模別 (中学校)

	10万円未満	10～30万円	30～50万円	50～80万円	80～100万円	100～150万円	150万円以上	計
30万人以上	8(11.8)	28(41.2)	15(22.1)	4(5.9)	7(10.3)	4(5.9)	2(2.9)	68(100)
10～30万人	12(33.3)	10(27.8)	5(13.9)	2(5.6)	4(11.1)	0(0)	3(8.3)	36(100)
3～5万人	24(48.0)	14(28.0)	8(16.0)	0(0)	1(2.0)	0(0)	3(6.0)	50(100)
0.8～1.5万人	23(57.5)	9(22.5)	3(7.5)	0(0)	2(5.0)	1(2.5)	1(2.5)	40(100)
0.8万人未満	15(51.7)	9(31.0)	2(6.9)	1(3.4)	0(0)	1(3.4)	1(3.4)	29(100)

が、人口30万人以上の自治体で若干高い傾向にある。中学校では明確な傾向は見られない。

(表11-6-4、11-6-5)

### (5) 校長の裁量予算

校長の裁量予算について、校長に対し「貴校には、経常的運営費として学校に配分される学校予算(学校配当予算)以外に、校長の裁量で予算執行できる、いわゆる校長裁量予算というものがありますか。」と尋ねたところ、校長裁量予算が「ある」学校が小学校で15.7%、中学校で18.5%となっている。

表11-7-1 校長の裁量予算の有無

	小学校	中学校
ある	174 (15.7)	103 (18.5)
ない	926 (83.7)	450 (80.9)
無回答	6 (0.5)	3 (0.5)
計	1106 (100)	556 (100)

(表11-7-1) この回答は、市町村教育長調査において「校長裁量予算を設けている」との回答が9.4%であったことに対して若干高い。(前節同様、校長予算が認められている学校の回答率が高かったことが推察される。)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小中学校ともに大規模自治体で校長裁量予算を設ける傾向が若干見られる。(表11-7-2)

表11-7-2 人口規模別

	小学校		中学校	
	ある	計	ある	計
30万人以上	50 (25.0)	200 (100)	24 (22.9)	105 (100)
10万人以上～30万人未満	30 (19.0)	158 (100)	21 (23.6)	89 (100)
5万人以上～10万人未満	18 (13.5)	133 (100)	12 (17.6)	68 (100)
3万人以上～5万人未満	13 (13.3)	98 (100)	8 (14.8)	54 (100)
1.5万人以上～3万人未満	19 (13.0)	146 (100)	16 (21.9)	73 (100)
0.8万人以上～1.5万人未満	17 (11.5)	148 (100)	10 (18.9)	53 (100)
0.5万人以上～0.8万人未満	10 (9.7)	103 (100)	4 (7.0)	57 (100)
0.5万人未満	17 (14.9)	114 (100)	8 (14.8)	54 (100)

校長裁量予算があると回答した学校に対し、「校長裁量予算は、学校が自主的・自律的に教育活動を展開する上で役

立っていると思われませんか」と尋ねたところ、小学校では「ある程度役立っている」40.8%、「非常に役立っている」38.5%となっており、中学校では「ある程度役立っている」45.6%、「非常に役立っている」31.1%となっている。小・中学校ともに役立っているとの回答が約8割となっている。(表11-7-3)

表11-7-3 校長裁量予算の有効性

	小学校	中学校
全く役立っている	3 (1.7)	4 (3.9)
あまり役立っていない	13 (7.5)	8 (7.8)
どちらともいえない	15 (8.6)	9 (8.7)
ある程度役立っている	71 (40.8)	47 (45.6)
非常に役立っている	67 (38.5)	32 (31.1)
無回答	5 (2.9)	3 (2.9)
計	174 (100)	103 (100)

また、校長裁量予算があると回答した学校に対し、「校長裁量予算の額は、適切でし

表11-7-4 校長裁量予算額の適切性

	小学校	中学校
全く不足している	41 (23.6)	26 (25.2)
かなり不足している	76 (43.7)	36 (35.0)
どちらともいえない	33 (19.0)	23 (22.3)
かなり十分である	16 (9.2)	9 (8.7)
全く十分である	4 (2.3)	4 (3.9)
無回答	4 (2.3)	5 (4.9)
計	174 (100)	103 (100)

うか」と尋ねたところ、小学校では「全く不足している」23.6%、「かなり不足している」43.7%となっており、中学校では「全く不足している」25.2%、「かなり不足している」35.0%となっている。小・中学校ともに不足しているとの回答が6割以上となっている。(表11-7-4)

#### (6) 次年度学校予算の決定方法

次年度学校予算の決定方法について、校長に対し「貴校では、次年度の学校(配当)予算を校内でどのように決定されていますか。」と尋ねたところ、「次年度の学校予算編成のために、委員会もしくは職員会議を開催した上で、実質的に決定している」学校が小学校で42.9%、中学校で41.2%となっており、「校長が作成した次年度の予算の原案を職員に提示・報告するのみであ

表11-8-1 次年度学校予算の決定方法

	小学校	中学校
次年度の学校予算編成のために、委員会もしくは職員会議を開催した上で、実質的に決定している	475 (42.9)	229 (41.2)
校長が作成した次年度の予算の原案を職員に提示・報告するのみである	225 (20.3)	119 (21.4)
次年度の学校予算編成については、学校として特に検討をおこなっていない	330 (29.8)	165 (29.7)
その他	66 (6.0)	40 (7.2)
無回答	10 (0.9)	3 (0.5)
計	1106 (100)	556 (100)

る」学校が小学校で20.3%、中学校で21.4%、「次年度の学校予算編成については、学校として特に検討をおこなっていない」学校が小学校で29.8%、中学校で29.7%となっている。(表11-8-1)

表11-8-2 学校規模別(小学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
1~5学級	83 (47.7)	31 (17.8)	54 (31.0)	6 (3.4)	174 (100)
6~11学級	184 (43.9)	95 (22.7)	117 (27.9)	23 (5.5)	419 (100)
12~17学級	112 (40.9)	53 (19.3)	91 (33.2)	18 (6.6)	274 (100)
18学級以上	92 (41.6)	44 (19.9)	67 (30.3)	18 (8.1)	221 (100)

学校規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに小規模校において委員会もしくは職員会議における予算審議の傾向が若干見られる。(表11-8-2、11-8-3)

表11-8-3 学校規模別(中学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
1~5学級	46 (42.2)	24 (22.0)	31 (28.4)	8 (7.3)	109 (100)
6~11学級	94 (46.5)	43 (21.3)	55 (27.2)	10 (5.0)	202 (100)
12~17学級	58 (39.5)	34 (23.1)	42 (28.6)	13 (8.8)	147 (100)
18学級以上	27 (29.7)	18 (19.8)	37 (40.7)	9 (9.9)	91 (100)

(7) 学校の実行予算配分の決定方法

年度当初の実行予算配分の決定方法について、校長に対し「貴校では、年度当初、教委から令達された学校予算をどう配分・執行していくか、すなわち実行予算の配分・執行計画について、こうないでどのように決定されていますか。」と尋ねたところ、「実行予算の編成の原案を、委員会あるいは職員会議で検討した上で、実質的に決定している」学校が小学校で43.9%、中学校で41.9%となっており、「校長が作成した実行予算の配分・執行計画の原案を職員に提示し、報告するのみである」学校が小学校で27.8%、中学校で27.9%、

「学校の実行予算の配分・執行計画については特に検討はおこなっていない」学校が小学校で22.1%、中学校で23.0%となっている。(表11-9-1)

表11-9-1 学校の実行予算配分の決定方法

	小学校	中学校
実行予算の編成の原案を、委員会あるいは職員会議で検討した上で、実質的に決定している	486 (43.9)	233 (41.9)
校長が作成した実行予算の配分・執行計画の原案を職員に提示し、報告するのみである	308 (27.8)	155 (27.9)
学校の実行予算の配分・執行計画については特に検討はおこなっていない	244 (22.1)	128 (23.0)
その他	62 (5.6)	36 (6.5)
無回答	6 (0.5)	4 (0.7)
計	1106 (100)	556 (100)

学校規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに、18学級以上の学校において委員会もしくは職員会議における予算審議を行う比率が若干高くなる傾向が見られる。(表11-9-2、11-9-3)

表11-9-2 学校規模別 (小学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
1～5学級	78 (44.6)	47 (26.9)	46 (26.3)	4 (2.3)	175 (100)
6～11学級	160 (38.2)	137 (32.7)	51 (25.2)	25 (6.0)	419 (100)
12～17学級	135 (48.9)	65 (23.6)	59 (21.4)	17 (6.2)	276 (100)
18学級以上	111 (50.2)	54 (24.4)	41 (18.6)	15 (6.8)	221 (100)

表11-9-3 学校規模別 (中学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
1～5学級	47 (43.9)	24 (22.4)	30 (28.0)	6 (5.6)	107 (100)
6～11学級	82 (40.6)	57 (28.2)	51 (25.2)	12 (5.9)	202 (100)
12～17学級	60 (40.8)	50 (34.0)	26 (17.7)	11 (7.5)	147 (100)
18学級以上	41 (45.1)	24 (26.4)	20 (22.0)	6 (6.6)	91 (100)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに30万人以上の自治体で「委員会あるいは職員会議で検討した上で、実質的に決定している」比率が高い回答傾向となっている。(表11-9-4、11-9-5)

表11-9-4 人口規模別 (小学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
30万人以上	131 (65.5)	34 (17.0)	25 (12.5)	10 (5.0)	200 (100)
10～30万人	75 (47.8)	31 (19.7)	37 (23.6)	14 (8.9)	157 (100)
3～5万人	83 (36.2)	67 (29.3)	64 (27.9)	15 (6.6)	229 (100)
0.8～1.5万人	95 (32.3)	107 (36.4)	77 (26.2)	15 (5.1)	294 (100)
0.8万人未満	102 (46.4)	69 (31.4)	41 (18.6)	8 (3.6)	220 (100)

表11-9-5 人口規模別 (中学校)

	委員会・職員会議で検討	校長が予算原案を提示	特に検討していない	その他	計
30万人以上	62 (59.0)	16 (15.2)	20 (19.0)	7 (6.7)	105 (100)
10～30万人	39 (43.3)	23 (25.6)	25 (27.8)	3 (3.3)	90 (100)
3～5万人	34 (27.9)	37 (30.3)	35 (28.7)	16 (13.1)	122 (100)
0.8～1.5万人	44 (35.5)	47 (37.9)	30 (24.2)	3 (2.4)	124 (100)
0.8万人未満	54 (48.6)	32 (28.8)	18 (16.2)	7 (6.3)	111 (100)

(8) 学校予算の適切性

学校予算額が適切であるかどうか、校長に「貴校は、学校の教育計画にそって教育活動を展開する上で、教委から配当される経常的運営費としての学校(配当)予算の額は、十

分であると感じておられますか。」と尋ねたところ、小学校では「非常に不十分」が38.0%、「やや不十分」が46.4%となっており、中学校では「非常に不十分」が36.0%、「やや不十分」が46.2%となっている。小・中学校ともに予算は不十分とする回答が約8割となっている。(表11-10-1)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小規模自治体において「非常に不十分」との回答が低い傾向にある(表11-10-2、10-3)。これは、(2)で検討した予算編成方法においては、

小規模自治体においては「各学校が予め予算計画書(予算見積書)を教委に提出し、それに基づいて教委において予算が編成される」とする回答率が高かった。そのために予算に対する不満感が大規模自治体に対して低くなっていると推察される。

予算規模別に回答傾向を見ると、「600万円以下」の学校で「非常に不十分」との回答が高い傾向にある。「1000万円以上」の学校で「やや十分」との回答が高い傾向にある。(表11-10-4、11-10-5)

表11-10-1 学校予算の適切性

	小学校	中学校
非常に不十分	420 (38.0)	200 (36.0)
やや不十分	513 (46.4)	257 (46.2)
どちらともいえない	57 (5.2)	43 (7.7)
やや十分	86 (7.8)	39 (7.0)
非常に十分	26 (2.4)	13 (2.3)
無回答	4 (0.4)	4 (0.7)
計	1106 (100)	103 (100)

表11-10-2 人口規模別(小学校)

	非常に不十分	やや不十分	どちらかというところ十分	計
30万人以上	71 (35.5)	102 (51.0)	27 (13.5)	200 (100)
10万人以上~30万人未満	72 (45.9)	69 (43.9)	16 (10.2)	157 (100)
5万人以上~10万人未満	56 (42.4)	59 (44.7)	17 (12.9)	132 (100)
3万人以上~5万人未満	44 (44.9)	48 (49.0)	6 (6.1)	98 (100)
1.5万人以上~3万人未満	54 (37.0)	66 (45.2)	26 (17.8)	146 (100)
0.8万人以上~1.5万人未満	57 (38.3)	72 (48.3)	20 (13.4)	149 (100)
0.5万人以上~0.8万人未満	32 (30.8)	50 (48.1)	22 (21.2)	104 (100)
0.5万人未満	34 (29.3)	47 (40.5)	35 (30.2)	116 (100)

表11-10-3 人口規模別(中学校)

	非常に不十分	やや不十分	どちらかというところ十分	計
30万人以上	35 (33.7)	55 (52.9)	14 (13.5)	105 (100)
10万人以上~30万人未満	41 (45.6)	40 (44.4)	9 (10.0)	90 (100)
5万人以上~10万人未満	35 (51.5)	26 (38.2)	7 (10.3)	68 (100)
3万人以上~5万人未満	28 (52.8)	20 (37.7)	5 (9.4)	53 (100)
1.5万人以上~3万人未満	25 (34.2)	31 (42.5)	17 (23.3)	73 (100)
0.8万人以上~1.5万人未満	16 (30.2)	26 (49.1)	11 (20.8)	53 (100)
0.5万人以上~0.8万人未満	8 (14.0)	33 (57.9)	16 (28.1)	57 (100)
0.5万人未満	12 (22.2)	26 (48.1)	16 (29.6)	54 (100)

表11-10-4 予算規模別(小学校)

	非常に不十分	やや不十分	どちらともいえない	やや十分	非常に十分	計
400万円未満	142 (44.0)	139 (43.0)	21 (6.5)	15 (4.6)	6 (1.9)	323 (100)
400~600万円	87 (46.8)	72 (38.7)	10 (5.4)	13 (7.0)	4 (2.2)	186 (100)
600~800万円	34 (27.4)	70 (56.5)	6 (4.8)	12 (9.7)	2 (1.6)	124 (100)
800~1000万円	28 (30.8)	47 (51.6)	6 (6.6)	7 (7.7)	3 (3.3)	91 (100)
1000~1400万円	34 (32.1)	51 (48.1)	4 (3.8)	12 (11.3)	5 (4.7)	106 (100)
1400万円以上	34 (31.8)	52 (48.6)	6 (5.6)	11 (10.3)	4 (3.7)	107 (100)

表11-10-5 予算規模別(中学校)

	非常に不十分	やや不十分	どちらともいえない	やや十分	非常に十分	計
400万円未満	44 (51.8)	29 (34.1)	5 (5.9)	4 (4.7)	3 (3.5)	85 (100)
400~600万円	24 (34.3)	36 (51.4)	6 (8.6)	2 (2.9)	2 (2.9)	70 (100)
600~800万円	27 (39.1)	34 (49.3)	4 (5.8)	4 (5.8)	0 (0.0)	69 (100)
800~1000万円	25 (36.8)	28 (41.2)	7 (10.3)	7 (10.3)	1 (1.5)	68 (100)
1000~1400万円	24 (30.0)	39 (48.8)	5 (6.3)	10 (21.5)	2 (2.5)	80 (100)
1400万円以上	25 (25.3)	52 (52.5)	10 (10.1)	10 (10.1)	2 (2.0)	99 (100)

#### (9) 学校予算への学校の意向の反映

学校予算へ学校の意向が反映されていたかどうかについて、校長に「貴殿は、今年度、教委から配当された経常的運営費としての学校予算は、学校の意向・要望がどの程度反映されていたと思われますか。」と尋ねたところ、小学校では「反映されていなかった」(「ほ

ほとんど反映されていなかった」と「それほど反映されていなかった」)が43.7%であり、「反映されていた」(「ある程度反映されていた」と「十分に反映されていた」)が37.7%となっている。中学校では「反映されていなかった」が43.5%であり、「反映されていた」が39.7%となっている。小・中学校ともに反映されていなかったとの回答が若干高い。(表11-11-1)

学校が所在する市町村の人口規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに人口規模が大きい自治体で学校の意向が反映されていないとする回答が高い傾向にある。(表11-11-2、

11-11-3)

予算規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに予算規模が小さい学校ほど予算へ学校の意向が反映されていなかったと認識する傾向にあり、逆に予算規模が大きいほど予算へ学校の意向が反映されていたと認識する傾向にある。(表11-11-4、11-11-5)

表11-11-1 学校予算への学校の意向の反映

	小学校	中学校
ほとんど反映されていなかった	130 (11.8)	58 (10.4)
それほど反映されていなかった	353 (31.9)	184 (33.1)
どちらともいえない	199 (18.0)	90 (16.2)
ある程度反映されていた	402 (36.3)	207 (37.2)
十分に反映されていた	16 (1.4)	14 (2.5)
無回答	4 (0.4)	3 (0.5)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-11-2 人口規模別 (小学校)

	ほとんど反映されていなかった	それほど反映されていなかった	どちらともいえない	ある程度反映されていた	十分に反映されていた	計
30万人以上	35 (17.5)	75 (37.5)	52 (26.0)	37 (18.5)	1 (0.5)	200 (100)
10~30万人	32 (20.4)	57 (36.3)	35 (22.3)	30 (19.1)	3 (1.9)	157 (100)
3~5万人	27 (11.7)	83 (35.9)	35 (15.2)	84 (36.4)	2 (0.9)	231 (100)
0.8~1.5万人	28 (9.5)	84 (28.6)	48 (16.3)	131 (44.6)	3 (1.0)	294 (100)
0.8万人未満	8 (3.7)	54 (24.8)	29 (13.3)	120 (55.0)	7 (3.2)	218 (100)

表11-11-3 人口規模別 (中学校)

	ほとんど反映されていなかった	それほど反映されていなかった	どちらともいえない	ある程度反映されていた	十分に反映されていた	計
30万人以上	18 (17.1)	48 (45.7)	27 (25.7)	11 (10.5)	12 (1.0)	105 (100)
10~30万人	11 (12.4)	36 (40.4)	20 (22.5)	22 (24.7)	0 (0.0)	89 (100)
3~5万人	17 (13.9)	45 (36.9)	19 (15.6)	41 (33.6)	0 (0.0)	122 (100)
0.8~1.5万人	7 (5.6)	36 (28.6)	12 (9.5)	67 (53.2)	4 (3.2)	126 (100)
0.8万人未満	5 (4.5)	19 (17.1)	12 (10.8)	66 (59.5)	9 (8.1)	111 (100)

表11-11-4 予算規模別 (小学校)

	ほとんど反映されていなかった	それほど反映されていなかった	どちらともいえない	ある程度反映されていた	十分に反映されていた	計
400万円未満	58 (18.0)	103 (32.0)	63 (19.6)	95 (29.5)	3 (0.9)	322 (100)
400~600万円	18 (9.6)	72 (38.5)	32 (17.1)	63 (33.7)	2 (1.1)	187 (100)
600~800万円	11 (8.9)	44 (35.5)	21 (16.9)	47 (37.9)	1 (0.8)	124 (100)
800~1000万円	7 (7.7)	27 (29.7)	20 (22.0)	36 (39.6)	1 (1.1)	91 (100)
1000~1400万円	12 (11.3)	30 (28.3)	16 (15.1)	44 (41.5)	4 (3.8)	106 (100)
1400万円以上	6 (5.7)	30 (28.3)	15 (14.2)	54 (50.9)	1 (0.9)	106 (100)

表11-11-5 予算規模別 (中学校)

	ほとんど反映されていなかった	それほど反映されていなかった	どちらともいえない	ある程度反映されていた	十分に反映されていた	計
400万円未満	15 (17.6)	36 (42.4)	10 (11.8)	23 (27.1)	1 (1.2)	85 (100)
400~600万円	4 (5.7)	27 (38.6)	13 (18.6)	25 (35.7)	1 (1.4)	70 (100)
600~800万円	10 (14.5)	19 (27.5)	13 (18.8)	27 (39.1)	0 (0.0)	69 (100)
800~1000万円	6 (8.8)	25 (36.8)	13 (19.1)	21 (30.9)	3 (4.4)	68 (100)
1000~1400万円	7 (8.8)	28 (35.0)	14 (17.5)	29 (36.3)	2 (2.5)	80 (100)
1400万円以上	3 (3.0)	21 (21.2)	15 (15.2)	54 (54.5)	6 (6.1)	99 (100)

#### (10) 学校予算の総額

学校予算の総額について、校長に「今年度、教育委員会から貴校に配当された経常的運営費である学校配当予算の総額は、およそいくらでしょうか。」と尋ねたところ、小・中学校ともに、約5割の学校が200万~800万円となっている。(表11-12-1)

学校規模別に学校予算を見ると、5学級以下の小規模校では400万円未満が最も多くなっているものの6学級以上の学校では、予算規模がばらついており、学校規模との一定の

関連が見られない。(表11-12-2、11-12-3)

表11-12-1 学校予算の総額

	小学校	中学校
200万円未満	108 (9.8)	24 (4.3)
200～400万円未満	215 (19.4)	61 (11.0)
400～600万円未満	187 (16.9)	71 (12.8)
600～800万円未満	124 (11.2)	69 (12.4)
800～1000万円未満	91 (8.2)	68 (12.2)
1000～1200万円未満	62 (5.6)	42 (7.6)
1200～1400万円未満	44 (4.0)	38 (6.8)
1400～1600万円未満	30 (2.7)	16 (2.9)
1600～1800万円未満	11 (1.0)	11 (2.0)
1800～2000万円未満	18 (1.6)	12 (2.2)
2000～2200万円未満	10 (0.9)	10 (1.8)
2200～2400万円未満	3 (0.3)	11 (2.0)
2400～2600万円未満	5 (0.5)	7 (1.3)
2600～2800万円未満	3 (0.3)	3 (0.5)
2800～3000万円未満	3 (0.3)	4 (0.7)
3000～3200万円未満	6 (0.5)	3 (0.5)
3200～3400万円未満	2 (0.2)	3 (0.5)
3400～3600万円未満	5 (0.5)	2 (0.4)
3600～3800万円未満	2 (0.2)	2 (0.4)
3800～4000万円未満	2 (0.2)	3 (0.5)
4000万円以上	7 (0.6)	12 (2.2)
無回答	168 (15.2)	84 (15.1)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-12-2 学校規模別 (小学校)

	400万円 未満	400～ 600万円	600～ 800万円	800～ 1000万円	1000～ 1400万円	1400万円 以上	計
1～5学級	105(70.5)	12(15.4)	8(5.4)	6(4.0)	3(2.0)	4(2.7)	149(100)
6～11学級	148(41.3)	78(21.8)	40(11.2)	27(7.5)	27(7.5)	38(10.6)	358(100)
12～17学級	47(20.1)	53(22.6)	44(18.8)	23(9.8)	37(15.8)	30(12.8)	234(100)
18学級以上	21(10.9)	33(17.2)	31(16.1)	35(18.2)	38(19.8)	34(17.7)	192(100)

表11-12-3 学校規模別 (中学校)

	400万円 未満	400～ 600万円	600～ 800万円	800～ 1000万円	1000～ 1400万円	1400万円 以上	計
1～5学級	47(50.5)	13(14.0)	12(12.9)	5(5.4)	6(6.5)	10(10.8)	93(100)
6～11学級	29(16.5)	31(17.6)	26(14.8)	29(16.5)	23(13.1)	38(21.6)	176(100)
12～17学級	7(5.5)	20(15.6)	18(14.1)	22(17.2)	27(21.1)	34(26.6)	128(100)
18学級以上	1(1.4)	7(9.7)	13(18.1)	11(15.3)	24(33.3)	16(22.2)	72(100)

(11) 中教審答申を受けた教育委員会の予算編成の在り方における改善

地方分権に関する中教審答申を受けた予算編成の改善状況について、校長に「貴殿は、中央教育審議会答申（平成10年9月）以降の一連の改革で、学校の自主性・自律性の確立の観点から、教委の学校予算編成の在り方に関して、改善が図られたと実感されていますか。」と尋ねたところ、「実感していない」（「ほとんど実感していない」と「それほど実感していない」）が小学校で72.1%、中学校で70.7%となっている。「実感している」（「ある程度実感している」と「十分に実感している」）が小学校で10.5%、中学校で10.9%となっている。(表11-13-1)

学校規模別に回答傾向を見ると、5学級以下の小規模校で「実感している」との回答が若干高い。(表11-13-2、11-13-3)

予算規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに予算規模が大きい学校で「実感している」と回答する傾向が若干高い。(表11-13-4、11-13-5)

表11-13-1 中教審答申を受けた教育委員会の予算編成の在り方における改善

	小学校	中学校
ほとんど実感していない	366 (33.1)	155 (27.9)
それほど実感していない	431 (39.0)	238 (42.8)
どちらともいえない	182 (16.5)	100 (18.0)
ある程度実感している	111 (10.0)	58 (10.4)
十分に実感している	6 (0.5)	3 (0.5)
無回答	10 (0.9)	2 (0.4)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-13-2 学校規模別 (小学校)

	ほとんど実感していない	それほど実感していない	どちらともいえない	ある程度実感している	十分に実感している	計
1～5学級	113 (65.7)	59 (34.3)	31 (18.0)	26 (15.1)	2 (1.2)	172 (100)
6～11学級	309 (73.6)	111 (26.4)	68 (16.2)	40 (9.5)	3 (0.7)	420 (100)
12～17学級	210 (76.4)	65 (23.6)	42 (15.3)	23 (8.4)	0 (0.0)	275 (100)
18学級以上	158 (71.8)	62 (28.2)	40 (18.2)	21 (9.5)	1 (0.5)	220 (100)

表11-13-3 学校規模別 (中学校)

	ほとんど実感していない	それほど実感していない	どちらともいえない	ある程度実感している	十分に実感している	計
1～5学級	23 (21.3)	45 (41.7)	27 (25.0)	13 (12.0)	0 (0.0)	108 (100)
6～11学級	60 (29.6)	88 (43.3)	36 (17.7)	19 (9.4)	0 (0.0)	203 (100)
12～17学級	42 (28.6)	65 (44.2)	22 (15.0)	15 (10.2)	3 (2.0)	147 (100)
18学級以上	28 (30.8)	40 (44.0)	13 (14.3)	10 (11.0)	0 (0.0)	91 (100)

表11-13-4 予算規模別 (小学校)

	ほとんど実感していない	それほど実感していない	どちらともいえない	ある程度実感している	十分に実感している	計
400万円未満	120 (37.3)	120 (37.3)	50 (15.5)	28 (8.7)	4 (1.2)	322 (100)
400～600万円	78 (41.9)	64 (34.4)	25 (13.4)	18 (9.7)	1 (0.5)	186 (100)
600～800万円	41 (33.1)	49 (39.5)	23 (18.5)	10 (8.1)	1 (0.8)	124 (100)
800～1000万円	21 (23.6)	42 (47.2)	14 (15.7)	12 (13.5)	0 (0.0)	89 (100)
1000～1400万円	36 (34.0)	46 (43.4)	9 (8.5)	15 (14.2)	0 (0.0)	106 (100)
1400万円以上	32 (29.9)	38 (35.5)	28 (26.2)	9 (8.4)	0 (0.0)	107 (100)

表11-13-5 予算規模別 (中学校)

	ほとんど実感していない	それほど実感していない	どちらともいえない	ある程度実感している	十分に実感している	計
400万円未満	32 (37.6)	37 (43.5)	7 (8.2)	9 (10.6)	0 (0.0)	85 (100)
400～600万円	19 (26.8)	35 (49.3)	12 (16.9)	5 (7.0)	0 (0.0)	70 (100)
600～800万円	26 (37.7)	29 (42.0)	7 (10.1)	6 (8.7)	1 (1.4)	69 (100)
800～1000万円	19 (27.9)	28 (41.2)	13 (19.1)	7 (10.3)	1 (1.5)	68 (100)
1000～1400万円	15 (18.8)	37 (46.3)	16 (20.0)	12 (15.0)	0 (0.0)	80 (100)
1400万円以上	24 (24.2)	38 (38.4)	25 (25.3)	11 (11.1)	1 (1.0)	99 (100)

## (12) 学校予算の反省と次年度予算編成への活用

次年度に向けた学校予算の反省について、校長に「貴校では、学校予算が学校のめざす子ども像や教育計画を達成する上で適切に使われたかを、学年末などに検討(反省)し、それを次年度の予算編成や予算執行計画に十分に生かしておられますか。」と尋ねたところ、「生かしていない」「(ほとんど生かしていない)と「あまり生かしていない)学校が小学校で27.6%、中学校で30.5%となっており、「生かしている」「(ある程度生かしている)と「十分に生かしている)学校が小学校で52.8%、中学校で49.6%となっている。(表11-14)

表11-14 学校予算の反省と次年度予算編成への活用

	小学校	中学校
ほとんど生かしていない	71 (6.4)	38 (6.8)
あまり生かしていない	235 (21.2)	132 (23.7)
どちらともいえない	208 (18.8)	107 (19.2)
ある程度生かしている	517 (46.7)	251 (45.1)
十分に生かしている	67 (6.1)	25 (4.5)
無回答	8 (0.7)	3 (0.5)
計	1106 (100)	556 (100)

(13) 予算委員会の設置

予算委員会の設置状況について、校長に「貴校には、校内各種委員会の一つとして、学校予算について検討する「予算委員会」を設けておられますか。」と尋ねたところ、「設けている」学校が、小学校で22.4%、中学校で19.2%となっている。

学校規模別に見ると、小・中学校ともに、学校規模の拡大とともに予算委員会を設ける割合が高くなる。

(表11-15-1、11-15-2)

予算委員会を設けていない学校に対し、「学校予算については主にどの機関（組織）で検討されるのでしょうか。」と尋ねた。

「職員会議」が小学校で25.4%、中学校で20.7%、「運営委員会」が小学校で27.4%、中学校で28.1%となっている。「機関で検討しない」が小学校で37.5%、中学校で39.1%となっている。(表11-15-3)

表11-15-1 予算委員会の設置

	小学校	中学校
設けている	248 (22.4)	107 (19.2)
設けていない	853 (77.1)	445 (80.0)
無回答	5 (0.5)	4 (0.7)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-15-2 学校規模別

	小学校		中学校	
	設けている	計	設けている	計
1～5学級	16 (9.2)	174 (100)	10 (9.3)	108 (100)
6～11学級	74 (17.6)	420 (100)	32 (15.8)	202 (100)
12～17学級	84 (30.4)	276 (100)	41 (27.9)	147 (100)
18学級以上	71 (32.0)	222 (100)	23 (25.6)	90 (100)

表11-15-3 学校予算を検討する機関

	小学校	中学校
職員会議	217 (25.4)	92 (20.7)
運営委員会	234 (27.4)	125 (28.1)
その他	66 (7.7)	42 (9.4)
機関で検討しない	320 (37.5)	174 (39.1)
無回答	16 (1.9)	12 (2.7)
計	1106 (100)	556 (100)

(14) 教職員の学校予算に対する関心

教職員の学校予算に対する関心について、校長に「貴校では、一般教職員は学校予算に対してどの程度関心をお持ちでしょうか。」と尋ねた。

「関心がない」「ほとんど関心がない」と「それほど関心がない」学校は小学校で43.1%、中学校で47.3%であり、「関心がある」「少し関心がある」と「かなり関心がある」学校は小学校で43.1%、中学校で36.7%となっている。(表11-16-1)

学校規模別に傾向を見ると、小・中学校ともに小規模校において「関心がある」とする傾向が見られる。(表11-16-2、11-16-3)

表11-16-1 教職員の学校予算に対する関心

	小学校	中学校
ほとんど関心がない	100 (9.0)	52 (9.4)
それほど関心がない	377 (34.1)	211 (37.9)
どちらともいえない	146 (13.2)	86 (15.5)
少し関心がある	363 (32.8)	151 (27.2)
かなり関心がある	114 (10.3)	53 (9.5)
無回答	6 (0.5)	3 (0.5)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-16-2 学校規模別 (小学校)

	関心がない	どちらともいえない	関心がある	計
	1～5学級	69 (39.7)	25 (14.4)	
6～11学級	187 (44.6)	53 (12.6)	179 (42.7)	419 (100)
12～17学級	127 (46.0)	39 (14.1)	110 (39.9)	276 (100)
18学級以上	92 (41.4)	29 (13.1)	101 (45.5)	222 (100)

表11-16-3 学校規模別 (中学校)

	関心がない	どちらともいえない	関心がある	計
	1～5学級	45 (41.7)	18 (16.7)	
6～11学級	96 (47.3)	32 (15.8)	75 (36.9)	203 (100)
12～17学級	73 (49.7)	24 (16.3)	50 (34.0)	147 (100)
18学級以上	48 (53.3)	11 (12.2)	31 (34.4)	90 (100)



(15) 学校の自主性・自律性を高めるための学校予算の改善

校長に対し「貴殿は、学校の自律性を高めるためには、学校予算に関して、どのような措置を講ずるのが有効だとお考えですか。」と尋ねたところ、最も多いのが「経常的運営費以外に、校長の裁量で執行できる特別な予算措置（校長裁量予算）を設ける」であり、小学校で66.8%、中学校で66.2%となっている。次に「経常的経費である学校配当予算の額それ自体をもっと増やす」が小学校で39.1%、中学校で39.6%となっている。次に「学校に配分される予算の流用枠（節間の流用など）を拡大する」が小学校で39.0%、中学校で33.8%となっている。次に「教委が予算編成する際に、学校からの予算要求を反映する仕組みにする」が小学校

で27.3%、中学校で30.0%となっている。(表11-17-1)

学校規模別に回答傾向を見ると、小・中学校ともに、

学校規模が大きくなるほど「経常的運営費以外に、校長の裁量で執行できる特別な予算措置（校長裁量予算）を設ける」とする回答が高くなる傾向にある。(表11-17-2、11-17-3)

表11-17-1 学校の自主性・自律性を高めるための学校予算の改善

	小学校	中学校
経常的運営費以外に、校長の裁量で執行できる特別な予算措置（校長裁量予算）を設ける	739 (66.8)	368 (66.2)
教委が予算編成する際に、学校からの予算要求を反映する仕組みにする	302 (27.3)	167 (30.0)
学校に配分される予算の流用枠（節間の流用など）を拡大する	431 (39.0)	188 (33.8)
校長の専決額（枠）を拡大する	201 (18.2)	112 (20.1)
PTA費や寄付金などの私費を各学校でもっと積極的に受け入れるようにする	21 (1.9)	11 (2.0)
経常的経費である学校配当予算の額それ自体をもっと増やす	432 (39.1)	220 (39.6)
その他	6 (0.5)	0 (0.0)
無回答	8 (0.7)	2 (0.4)
計	1106 (100)	556 (100)

表11-17-2 学校規模別（小学校）

	校長裁量 予算	予算要求	流用枠 拡大	専決額 拡大	私費受 入れ	予算増大	計
1～5学級	112(64.4)	53(30.5)	66(37.9)	36(20.7)	1(0.6)	69(39.7)	174(100)
6～11学級	273(65.3)	105(25.1)	180(43.1)	70(16.7)	10(2.4)	166(39.7)	419(100)
12～17学級	182(66.2)	78(28.4)	104(37.8)	52(18.9)	3(1.1)	117(42.5)	276(100)
18学級以上	166(74.8)	64(28.8)	78(35.1)	40(18.0)	7(3.2)	76(34.2)	222(100)

表11-17-3 学校規模別（中学校）

	校長裁量 予算	予算要求	流用枠 拡大	専決額 拡大	私費受 入れ	予算増大	計
1～5学級	68(63.0)	37(34.3)	41(38.0)	20(18.5)	0(0.0)	42(38.9)	108(100)
6～11学級	131(64.5)	52(25.6)	67(33.0)	53(26.1)	3(1.5)	76(37.4)	203(100)
12～17学級	104(70.7)	47(32.0)	52(35.4)	24(16.3)	4(2.7)	58(39.5)	147(100)
18学級以上	64(70.3)	29(31.9)	26(28.6)	12(13.2)	4(4.4)	42(46.2)	90(100)

おわりに

(1) 調査結果のまとめ

初年度の事例研究では、自律的学校経営のための学校予算のあり方を考える上の視点として、予算配当規準、学校から教育委員会への予算要求、節あるいは細節における流用、校長の専決権、校長の裁量予算、校内における学校予算編成過程等の視点を仮説的に導き出した。2年目は全国調査を実施し、事例調査から導かれた視点の全国傾向と人口規模、地域性（都道府県の別）、学校規模等との関連を探った。

予算配当基準については、児童生徒数等による基準を設定している教育委員会が約5割である。学校運営費標準を設けている教育委員会も増大しつつあることが明らかとなった。

近年登場しつつある校長裁量予算は、教育長調査では約1割、小中学校長調査では約1.5割がその存在を回答している。また、学校に付加的に予算を与える旧来の制度としての研究指定校制度を有する教育委員会は約5割となっている。

予算配当基準及び校長の専決権、研究指定校に関しては、大規模自治体においてそれを設定し、活用している傾向が見られた(表11-1、11-2、表11-4-2・3、11-6-2、第1節(7))。個別の学校の要望については小規模自治体で聴取している傾向が見られた(表11-5-2)。流用規程、校長裁量予算の有無については人口規模との明確な関連は見られなかった(第1節(1)、表11-7-2)。

学校予算に関する校内の意思決定過程において、次年度学校予算についての委員会等での検討は小規模校で実施される傾向が見られた。実行予算配分に関する委員会等での検討は、大規模校、大規模自治体で若干実施率が高くなっていた。

地域性との関連については、専決権の存在について若干の地域差が見られるものの(第1節(4))、他においては明確な関連は見られなかった。

## (2) 予算規模との相関の低さへの検討

第1節(10)で明らかとなったように、18学級以上の規模の学校で令達予算総額が1000万円を超える小学校は約5割、中学校は約4割となっている一方で、800万円以下の小学校は約3割、中学校は4割となっている。400万円未満とする学校も存在している。(表11-12-2、3) そのように予算総額に幅がありながら、学校予算に対する意識は、予算額との相関はそれほど高くない。第2節(8)で分析したように、予算総額1000万円以上の学校でも予算が「十分」とする学校は1割程度であり、8割の学校は「不十分」と回答している。

文部科学省「地方教育費調査」によると、基準財政需要額に比した小学校費、中学校費は、東京都のみが約3倍となっているもの他県は皆、1前後の数値となっている。従って、今回の調査で同規模校で学校予算

に差が見られるのは、その学校が実質的に使用できる予算額に大きな幅があるのではなく、同じ費目でも教育委員会の経費とするか、学校の経費とするかの違いにより生じた差であると推測される。例えば、コピー用紙を購入するとして、東京都の学校は帳簿上は学校予算から支出して購入することとなっているが、実際には教育委員会で共同購入したものを学校に納めている。その経費を教育委員会が負担しても、コピー用紙が学校に納められる現象に

表11-18 市町村教育費の基準財政需要額に対する比率

	小学校	中学校		小学校	中学校
北海道	1.09	1.11	滋賀県	0.98	0.97
青森県	0.93	0.92	京都府	1.42	1.07
岩手県	1.01	0.96	大阪府	1.67	1.21
宮城県	1.16	1.28	兵庫県	1.34	1.14
秋田県	1.15	1.26	奈良県	1.19	1.34
山形県	1.09	0.92	和歌山県	0.93	0.85
福島県	1.02	1.12	鳥取県	1.01	1.25
茨城県	1.17	1.38	島根県	1.05	1.15
栃木県	1.29	1.37	岡山県	1.25	1.36
群馬県	1.23	1.52	広島県	1.31	1.16
埼玉県	1.29	1.47	山口県	1.13	1.12
千葉県	1.44	1.48	徳島県	1.07	1.33
東京都	2.75	2.72	香川県	1.19	1.35
神奈川県	1.57	1.16	愛媛県	1.00	1.12
新潟県	1.20	1.17	高知県	1.05	0.97
富山県	1.11	1.17	福岡県	1.36	1.23
石川県	1.07	1.15	佐賀県	1.21	1.25
福井県	1.12	1.08	長崎県	1.10	1.09
山梨県	1.23	1.46	熊本県	1.07	1.20
長野県	1.13	1.35	大分県	1.04	1.18
岐阜県	1.05	1.18	宮崎県	1.16	1.14
静岡県	1.25	1.30	鹿児島県	1.11	1.15
愛知県	1.30	1.42	沖縄県	1.27	1.41
三重県	1.09	0.96	全 国	1.34	1.31

出典：文部科学省「平成11会計年度地方教育費調査」

は変わらない。用途は同様であっても、その経費を名目上管理しているのが教育委員会の場合と学校の場合が存在していることとなる。

そのような事情を反映して、学校予算の幅が存在すると想定されるが、同時に、新たな問題も浮かび上がってくる。すなわち、本研究では校長の専決規程や流用規程の有無を問題としたものの、予算の管理が学校ではなく教育委員会となっているのであれば、学校教育に必要な予算の編成及び執行は全面的に教育委員会に委ねられることとなるからである。

そのような問題の所在を前提とするならば、「学校予算は不十分」とする回答が小・中学校ともに約8割であるのに対し（表11-10-1）、「学校の自主性・自律性を高めるための有効な措置」に関する意識において「経常的経費以外に、校長の裁量で予算執行できる特別な予算措置（校長裁量予算）を設ける」との回答が小・中学校ともに約7割であり、「学校配当予算の額それ自体を増やす」との回答の約4割を上まわっていたことが了解される。

（図11-5、表11-17-1）

すなわち、自律的学校経営のための学校予算は、その増額や規程等の整備という課題以外に、予算配分及びその用途に関する意思決定について、教育委員会と学校との間で権限が最適な配分となっていない状態が、大きな課題として存在することが予測される。

### （3）自律的学校経営と学校予算の在り方

本調査研究は、公立学校の自律性を高めるための学校予算の在り方を考察することに基本的視角を有している。その際、公立学校に求められる自律性は、憲法に保障された教育

を受ける権利や設置主体である地方公共団体に求められる公共性との対立・矛盾を生じることが避けて通れない問題となろう。

一例として、東京都中野区では、昭和55年度より教育予算の一部をあらかじめフレームとして教育委員会に与え、その範囲内での予算額の配分を教育委員会の自主的な判断に任せる「枠配分方式」が実施され、昭和59年度から、学校予算の編成においても同様の枠配分方式を実施する「学校フレーム予算」が実施されてきた。これは、予算の肥大化に伴い首長部局が一律に予算査定をすることの事務的な限界と非効率性（旧来の予算配分方式により各学校ごとの過不足が毎年生じていた）への対処と、教育関係者の意識の高揚が意図されていた<sup>(9)</sup>。このような視点は、近年増大しつつある校長裁量予算や、審査方式による学校への予算配分方式などに共通に見られることである。

ところが一方で、逆の流れも起こっている。中野区のフレーム予算においては近年自由裁量の枠が減少して用途を限定する項目が拡大しており、校長裁量予算や審査による学校への予算配分方式を創設したもの、その後執行方式を見直す教育委員会が出てきている<sup>(10)</sup>。その背景には、これらの予算枠はすべての学校に一律の教育サービス（そのための予算）を保障するものではないので、財政難により予算枠を縮小する際に、削減の対象となりやすいこと、完全な学校の自由裁量枠として予算措置する場合、議会の承認が得にくいなどの事情が考えられる。

昨年来義務教育費国庫負担法をめぐる、経済財政諮問会議で繰り返されている議論でも同様の文脈を見ることができる。国庫負担金相当額を地方交付税化することにより地方自治体の自由裁量が拡大することとなる見方がある一方、地方自治体の自由裁量により教育予算が削られることになれば、国民の教育を受ける権利が保障できないとする見方もある<sup>(11)</sup>。

東京都が昭和42年に義務教育学校運営費標準を設定したのは、教育費における私費負担解消と都区財政調整制度に基づく財政調整交付金の算定基礎とするためである<sup>(12)</sup>。義務教育学校運営費標準は基本的に地方交付税と同様の性格を有しているため、配分を受けた区の判断により、標準を下回る教育予算となる場合もある（近年の措置率は約7割となっている）。

以上の状況を視野に入れ、学校の自律性と公共性の関連の在り方を考察するためには、公共性の視角と自律性の視角を対立的に捉えるのではなく、現状における両者の関連構造を分析する視点が重要となってくる。

本調査研究により、教育委員会における意思決定過程に学校の意思が反映される方途や学校予算の自律性を高めるための学校内部の意思決定過程の在り方には、人口規模や学校規模等の条件が与える影響はある程度見られるものの、明確な関連は見られないものがほとんどであった。したがって、本研究で調査した校長裁量予算の導入、流用規程や専決権の設定、教育委員会と学校の事前協議、学校運営費標準の設定の在り方等は、各教育委員

会単位で様々な工夫改善の余地があると考えられる。

ただし、その工夫改善の方向性は、ア priori に提示できるものとはなり得ない。一律に学校運営費標準の設定が図られたならば、中野区がフレーム予算を構想した初期の問題に直面することとなるはずであるし、校長裁量予算が学校予算の全範囲に拡大したならば、公立学校としての性格が問われ、そのような予算案が議会で承認されることは困難となるはずである<sup>(13)</sup>。折しも、経済財政諮問会議の議論を受け、文部科学省で構想している義務教育費国庫負担法の改正の方向性は、全国的に最低限必要な水準を確保することを徹底し、これを越える条件整備については地方自治体の裁量に委ねるというものである。そのような、公共的財政措置と学校の自律性のバランスをどのような事項でどのような方式で模索していくかという戦略論が、今後求められることになると思われる。本調査研究により得られたデータは、現在の法制下において各教育委員会、各学校が模索しつつある自律性拡大の現状である。この状況は今後多様な展開を見せることとなるはずであり、その変容の動態を観察し続けることが必要であろう。

(河野和清・千々布敏弥)

#### 【註】

- 1) 清原正義『教育行政改革と学校事務』学事出版、2000年、159ページ。
- 2) 河野和清・千々布敏弥「自律的学校経営と学校予算」『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』（平成12年度科学研究費補助金（基盤研究(B)(1)）研究成果報告書、研究代表者 河野和清）平成13年3月、69－88ページ。
- 3) 「その他」では、67人の教育長が補正予算で対応と回答している。それ以外では、節間の流用で対応と回答した教育長が数名いる。
- 4) 「その他」では、12人の教育長が「町の一般会計に受け入れる」と回答している。それ以外では、「寄付金は受け付けない」、「寄付行為者の校区の学校へ金額配分を多目にし、残りを他の校区の学校に均等に配分する」などの回答があった。
- 5) 「その他」では、「熊本市物品会計規則」「町財務会計規則」「町長の権限に属する事務の補助執行に関する規則」などが挙げられている。
- 6) 「その他」では、「計画書は審査するが、学校規模基準により配分」、「基本金額＋児童・生徒割」、「学校規模」などが挙げられている。
- 7) 「その他」では、「学校（校長）の要望に基づき配分」（8人）、「3と4の組み合わせ」、「前年度実績＋校長とのヒアリング」（2人）、「1校の為基準なし」（1人）、「4に当該年数における需要を増減」（1人）などが挙げられている。
- 8) 「その他」では、「予算について教職員の認識を深める」「配当基準の見直し」「教育委員会が予算編成権をもてるような財政システムの構築」などを挙げている。
- 9) 小川正人「地方自治体の教育予算編成に関する一考察－東京都中野区の教育予算枠配

分、学校フレーム予算の調査報告―』『地方自治体の効率的な教育予算編成と教育財政管理に関する比較研究』科研費報告書1993年3月

- 10) 中野区担当者へのインタビューによる
- 11) 「第32回経済財政諮問会議議事要旨」平成14年10月31日
- 12) 杉本穰治「義務教育費の私費負担解消対策―東京都の実施例」地方財務No.161、昭和42年10月、東京都「都区財政調整について」平成7年8月、東京都「義務教育学校運営費標準小学校説明編」平成4年7月、東京都「義務教育学校運営費標準中学校説明編」平成4年7月)
- 13) 教育改革国民会議が提起したコミュニティスクールの構想はその問題を内包している。会議の議論においても、この構想は私立学校の設立理念と整合的でないなどの指摘がなされていた（「教育改革国民会議第2分科会第5回議事録」平成12年7月3日）。

## 第12章 学校組織と自律的学校経営

はじめに

各学校は、自律的学校経営について、どのようなイメージをもって、組織的な学校経営の営みを推進しているのだろうか。換言すれば、今日の教育改革の進展のなかで求められている教育活動の展開にあたって、それにふさわしい組織をいかに構築して、どのように取り組んできているのか。また、その組織構築にあたって、各学校と設置者である教育委員会との関係には、いわゆる「自律的」な関係をみることができるのだろうか。

本章では、学校組織の状況をめぐって、自律的学校経営の遂行の現状を検討するとともに、自律的学校経営の遂行の課題を抽出することを目指して、1) 設置者である市町村教育委員会が所管の小・中学校との関係をどのように構築しているのか、及び、2) 小・中学校では学校組織の現状をどのように分析し、自律的学校経営の遂行にどのような組織の再編を行い、どのように自律的学校経営を捉えて遂行しているのか、について検討する。

### 第1節 市町村教育長調査

#### (1) 教育委員会の学校に対する支援状況

急激な教育改革の進展のなかにあって、小・中学校の教育活動の充実にあたって、設置者である市町村教育委員会においては、学校の組織的な取り組みに対して、どのような支援状況がみられるのだろうか。調査においては、従来の学校の教育活動とは異質な性格を持つものとしての「情報教育の推進」や「総合的な学習の時間」、地域に開かれた学校づくりのための第一歩と思われる「地域人材の活用」、教育委員会独自の「モデルづくりや支援制度」や「人事・予算面における支援」の5つの視点から、それぞれ2項目ずつ、計10項目について尋ねている。

表12-1は、その市町村教育委員会における支援状況について尋ねた結果を示したものである。以下では、先の5視点について市町村の人口規模別を踏まえ特徴を整理する。

表12-1 教育委員会の支援状況

教育委員会の支援の項目	(%)					平均値	標準偏差
	全そ感 くう じ ない	あそ感 まう じ ない	少そ感 しう じ る	かそ感 なう じ る	全そ感 くう じ る		
1) 情報教育の推進にあたって、コンピュータ等のIT環境の整備状況は充実している	-	5.1	18.0	53.8	22.9	3.96	0.821
2) 情報教育の推進にあたって、教職員に対する研修は充実している	0.7	11.7	36.7	44.8	5.6	3.46	0.886
3) 「総合的な学習時間」に関する研究成果について、学校への情報提供は十分に行われている	0.2	14.1	43.8	35.3	6.1	3.36	0.892
4) 「総合的な学習の時間」に関する教職員の研修は充実している	0.7	10.5	41.6	43.6	3.4	3.40	0.797
5) 学校と地域との連携推進に利用可能な人材マップなどの情報は充実している	0.7	15.1	39.4	36.7	7.8	3.37	0.900
6) 学校に対して、地域人材や学校支援ボランティアの活用に関する予算措置が充実している	3.6	21.9	37.7	31.9	4.6	3.13	0.970
7) 教育委員会独自の学校運営モデルづくりを進めている	16.5	39.2	30.9	10.9	1.5	2.47	1.140
8) 教育委員会独自に研究指定校などの制度を機能させている	19.2	27.5	15.8	23.1	12.4	2.94	1.572
9) 各校の教職員数の充実に多様な加配措置の活用や、教育委員会独自の予算措置が行われている	11.2	19.5	29.7	27.3	11.7	3.13	1.277
10) 特色ある学校づくりの推進に、予算や教職員人事に関する校長の意向をできる限り尊重している	0.5	7.5	28.7	47.4	15.1	3.73	0.948

※ N=411、無回答については表示していない。また、平均値の算出には無回答者を除く。

まず、①「情報教育の推進」においては、「1)コンピュータ等のIT環境の整備状況」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が75%を超えているのに対して、「2)教職員に対する研修の充実」ではその割合が50%に留まっている状況が指摘できる。ハード面での整備状況に対して、その活用を可能とするカリキュラム開発や教職員の指導力向上といったソフト面での整備状況が追いついていないことが読みとれる。この不均衡な支援状況は、教育委員会の人口規模別にみたとき、予想される場所であるがより興味深い結果が示された。「1)コンピュータ等のIT環境の整備状況」において、「10万人以上」の教育委員会で「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が65%に留まり、「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が12.5%であるが、「2)教職員に対する研修の充実」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が65%である。一方、人口規模の小さい「5千人未満」の教育委員会では、「1)コンピュータ等のIT環境の整備状況」において「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が87.9%に達しているのに対して、「2)教職員に対する研修の充実」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が50%に留まり、「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が19.8%である。ハード面での整備状況において、人口規模の大きい教育委員会ではその規模のゆえに充実にあたって予算面に困難を感じる教育長が多いことが読みとれる。一方で、人口規模の小さい教育委員会ではハード面での整備状況に対して、その活用にあたっての人的な手当てに困難を感じる教育長が多いと推測される。

②「総合的な学習の時間」に関しては、「3)研究成果についての情報提供」「4)教職員の研修の充実」とともに「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が40%台であるが、後者の方にその割合は若干高い。人口規模別にみた場合、両項目ともに顕著な特徴は指摘できず、「3)研究成果についての情報提供」で「1万5千人～3万人未満」の教育委員会で50%を超えているが有意な差が指摘できるものでもない。また、「4)教職員の研修の充実」で「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合に注目すると、「5千人未満」「5千人～8千人未満」の教育委員会で約15%と他に比して割合が大きく、横断的・総合的な学習を展開するための教材開発や教師間の協働などの組織的な対応に課題が指摘できる。

③「地域人材の活用」に関しては、「5)人材マップなどの情報の充実」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が約45%であるのに対して、「6)地域人材等への予算措置の充実」ではその割合が約36%に留まっており、「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が25.4%である。人口規模別にみた場合、「5)人材マップなどの情報の充実」では、「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合は36%台である「5千人未満」「5千人～8千人未満」の教育委員会から、56.4%との回答割合であった「1万5千人～3万人未満」の教育委員会まで差異は大きい。「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合で「5千人未満」の教育委員会では26.4%と、他の規模の教育委員会との差が大きいところである。特に人口規模の小さい市町村にあって、人材マップなどの情報が各学校で適宜収集され、教育委員会による特別な支援を必要としないということであれば安心であるが、そうでないとするならば地域との連携に十分な成果を得る上に困難を伴うことが危惧される。また、「6)地域人材等への予算措置の充実」では特段の差異はみられないが、「10万人以上」の教育委員会で「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が15.0%と、他の規模の教育委員会に比して低いことが指摘できる。

④「モデルづくりや支援制度」に関しては、「7)学校運営モデルづくり」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が12.4%に対して「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が55.7%であり、「8)研究指定校などの制度」ではそれぞれ、35.5%、46.7%である。人口規模別にみると、「7)学校運営モデルづくり」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が「10万人以上」で25.0%、「1万5千人～3万人未満」で21.6%と多くなっているが、1万5千人未満の教育委員会では「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が6割を超えており、教育委員会の体力差を感じる。一方、「8)研究指定校など



の制度」では、その体力差はさらに顕著である。「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が「10万人以上」71.8%、「3万人～10万人未満」58.7%であるのに対して、3万人未満の教育委員会では「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が5割を上回っている。とりわけ、「5千人未満」67.8%、「5千人～8千人未満」62.3%と教育委員会独自の研究指定校などの制度を機能させるに至っていない。

⑤「人事・予算面における支援」に関しては、「9)教職員数の充実への加配措置の活用や予算措置」では「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が39.0%に対して「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が30.7%であるのに対して、「10)予算や人事に対する校長意向の尊重」ではそれぞれ、62.5%、8.0%である。校長の意向の尊重には配慮した支援を行おうとするものの実質はなかなか整わない実態が窺える。人口規模別にみた場合、実質的な支援である「9)教職員数の充実への加配措置の活用や予算措置」では「10万人以上」の教育委員会で、「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が50.0%に対して「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合が17.5%と、他の規模の教育委員会の傾向と異なり充実の程度は高い。一方、「10)予算や人事に対する校長意向の尊重」では、「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合が人口規模の大きい「10万人以上(67.5%)」、人口規模の小さい「5千人未満(70.0%)」、「5千人～8千人未満(72.1%)」の教育委員会で支援をする割合が高い。校長の意向への支援が実質を伴うものであることが求められるであろう。

続いて、表12-2は、教育委員会による校務運営モデルの例示の有無について尋ねた結果をめぐって、また、表12-3は、教育委員会による学校組織のあり方についての指導・助言の有無について、人口規模別に示したものである。

表12-2 教委による校務運営組織モデルの例示 (%)

	全体 (N=411)	人口規模別					
		10万以上 (N=40)	3-10万 (N=75)	1.5万-3万 (N=53)	8千-1.5万 (N=82)	5千-8千 (N=61)	5千未満 (N=90)
1. 規則等で示してある	8.3	7.5	8.0	7.5	7.3	6.6	11.1
2. 必要に応じて示す	57.4	52.5	62.7	69.8	56.1	55.7	53.3
3. 示すことはない	33.1	40.0	29.3	22.6	36.6	37.7	35.6

※ 無回答については表示していない。

表12-3 教委による組織のあり方についての指導・助言 (%)

	全体 (N=411)	合計した割合	人口規模別					
			10万以上 (N=40)	3-10万 (N=75)	1.5万-3万 (N=55)	8千-1.5万 (N=83)	5千-8千 (N=61)	5千未満 (N=91)
1. 頻繁にある	2.7	44.5	65.0	64.0	43.6	42.2	36.1	27.5
2. 時々ある	41.8							
3. あまりない	51.6	55.2	35.0	36.0	56.4	57.8	63.9	72.5
4. 全くない	3.6							

※ 無回答については表示していない。

教育委員会による校務運営モデルの例示の有無については、「必要に応じて示す」とする教育委員会が過半数を超えるが、人口規模別にみると、「3万人～10万人未満」「1万5千人～3万人未満」でその割合が高く、「示すことはない」とする割合が低くなっている。教育委員会による学校組織のあり方についての指導・助言の有無については、表に示すように、「頻繁にある」「全くない」と回答した教育委員会は稀であり、「時々ある」「あま

り無い」とする点で回答が分かれるという結果が示された。人口規模との関連がみられ、規模の大きい教育委員会において「ある」とする傾向が高い。学校数が多くなる人口規模の大きい教育委員会においては、地域教育経営といった視点から設置者として管轄地域の統一や必然的により多く生起する課題への対応にあたっているものと考えられる。

では、そのような教育委員会による指導・助言はどのような領域においてなされているのであろうか。表12-4は、「1.頻繁にある」「2.時々ある」と回答した教育長に、教育委員会が学校組織のあり方について指導・助言（表12-3参照）を行った領域について尋ねた結果、回答者数183名から得られた事項について、総件数248件を得て、KJ法により整理した結果を示したものである。

表12-4 教委による組織のあり方についての指導・助言の領域 (%)

領 域	総件数(248件)	回答者 に対する 割合	総件数 に対する 割合
	回答者数(183)		
1. 学校経営の全般にわたって	168	91.8	67.7
1) 学校経営について	41	22.4	16.5
① 校長のリーダーシップに関わって	6	3.3	2.4
② 主任の実働化をめぐる	7	3.8	2.8
2) 学校運営について	59	32.2	23.8
① 職員会議等の運営組織について	12	6.6	4.8
② 校務分掌組織の在り方について	17	9.3	6.9
③ 研修・研究組織をめぐる	11	6.0	4.4
3) 学校管理について	55	30.1	22.2
① 教職員人事に関して	25	13.7	10.1
a. 教職員の服務等の人事管理について	14	7.7	5.6
b. 教職員に対する指導のあり方について	10	5.5	4.0
② 施設管理について	5	2.7	2.0
③ 学校予算に関して	3	1.6	1.2
④ 危機管理をめぐる	16	8.7	6.5
a. 危機管理体制としての指摘	7	3.8	2.8
b. 学校安全としての指摘	9	4.9	3.6
4) 対外経営管理について	13	7.1	5.2
2. 学習指導等の教務関連の組織の在り方について	32	17.5	12.9
1) 教育課程に関わって	14	7.7	5.6
2) 学習指導に関わって	18	9.8	7.3
3. 生徒指導に関わる組織の在り方について	48	26.2	19.4
1) 生徒指導に関わって	37	20.2	14.9
2) 教育相談・不登校対策に関わって	5	2.7	2.0
3) 安全指導に関わって	6	3.3	2.4

※ 指導・助言について「1.頻繁にある」「2.時々ある」回答者183名（表12-3参照）に、その領域を尋ねた結果をKJ法によって3領域に大別して整理した結果を示したものである。それぞれの領域では、中分類（1）、2等）、小分類（①、②等）及び細目（a.、b.）を設けた。その分類内訳において、件数が一致しないのは、総括的な表記を含むとともに、その他の分類の表記をしていないためである。

教育長による回答には、「学校経営」「運営面」「危機管理」「学習指導」「地域との連携」「生徒指導」といった総括的な表現が多い。3領域に分類したが、「1.学校経営の全般にわたって」の領域が最も多く、9割の回答者が挙げている。この領域では中分類を4視点挙げたが、まず、「1)学校経営について」は2割を超える回答者が挙げているが、校長の実効あるリーダーシップの発揮や主任の生かし方やその任命や人選のあり方など実働する体制作りへの指導・助言が行われている。「2)学校運営について」は3割を超える回答者

が挙げているが、機能的な学校運営を実働させる組織体制に関わっての指導・助言が行われている。例えば、「一人一役から、組織としての力を発揮できるように」「学校運営の機能が図るため、校務分掌について」「適材を適所に配置すること」「町で推進する研究等のための組織や方針」などである。「3)学校管理について」も3割を超える回答者が挙げている。その内訳は表12-4に示すように、教職員人事に関する事項や危機管理をめぐる事項が多く、総括的な表現も多いのであるが、例えば、「指導力不足教師メンタル教師への指導」「教職員の綱紀の保持及び服務規律の確保等」「免許外教科担任の解消への助言」、あるいは「緊急時の対応」「安全衛生推進者の設置及び有効活用」といった具体的な回答もみられた。「4)対外経営管理について」の領域の内容は、開かれた学校づくりや地域との連携、学校評議員の活用などに関する指導・助言である。

なお、他の2領域では「2.学習指導等の教務関連の組織の在り方について」17.5%、「3.生徒指導に関わる組織の在り方について」26.2%である。新学習指導要領の本格実施の平成14年度の調査であり、教務関連の指導・助言は既に前年までにおおよそ済んでいたとも考えられる。生徒指導関連については「生徒指導」「教育相談」「不登校対策」といった総括的な表現が多く、その内容までは具体的に把握することは困難である。

#### (2) 教育委員会の考える理想やイメージに即した学校経営の実行

表12-5は、教育委員会の管理下にある小・中学校が理想やイメージに即した学校経営を実行しているかどうかについて尋ねた結果について、校長調査において尋ねた小・中学校の校長の結果と比較して示したものである。9割を超える教育長が、小・中学校においては、理想やイメージに即した学校経営を実行しているかどうかについて、「ほぼ完全に」「ある程度」できていると見ていることがわかる。小・中学校の校長においては、「あまりできていない」とする回答者の割合がそれぞれ、25.0%、21.8%あるのに対して、教育長では8.8%と、その認識に相違が見られるところである。

表12-5 理想やイメージに即した学校経営の実行

(人；%)

	教育長 (N=411)		小学校校長 (N=1054)		中学校校長 (N=555)	
1. ほぼ完全にできている	22	5.4	19	1.8	13	2.3
2. ある程度はできている	352	85.6	764	72.5	417	75.1
3. あまりできていない	36	8.8	264	25.0	121	21.8
4. 全くできていない	0	-	1	0.1	2	0.4

※ 無回答については表示していない。

また、この小・中学校が理想やイメージに即した学校経営を実行しているかどうかについて尋ねた結果について、「3.あまりできていない」「4.全くできていない」と回答した者(36名)に、その実行を阻害している要因について、15項目挙げてその阻害要因をすべて選択させた結果について、校長調査において尋ねた小・中学校の校長の結果と比較して示したものが、表12-6である。小・中学校の校長が挙げる阻害要因についての分析は次節において後述するが、教育長の考える阻害要因とは選択割合において若干の特徴が見られるとともに、その選択順位に興味深い結果を指摘できる。

選択順位において、「2.教職員数の不足」「10.教職員のやる気や力量の不足」を50.0%の教育長が第1位にあげている。選択割合に有意な差異は指摘できないものの、校長の理想やイメージに即した学校経営の実行を学校内部の問題と捉える傾向が危惧される。特に、「10.教職員のやる気や力量の不足」での校長の選択順位には認識の違いが示されている。「3.学校予算執行の不自由さ」はともかく、「1.教職員配置の不自由さ」における教育長と校長との間での選択順位と選択割合の差が顕著である。また、「8.管理職の権限の弱さ」の選択割合の差についても、校長が描く理想やイメージを実行するにあたって教育委員会の支援が期待されていると読みとれるに対して、教育長との認識のずれが危惧さ

れるところではなかろうか。なお、「12.教職員の多忙」における選択割合の差にも「2.教職員数の不足」とあわせ、充実した学校経営への取り組みに教育委員会の支援が示唆されるであろう。

表12-6 理想やイメージに即した学校経営の実行の阻害要因 (人；%)

(複数回答可)	教育長 (N=36)	小学校校長 (N=265)	中学校校長 (N=123)
2. 教職員数の不足	18 ① 50.0	124 ④ 46.8	65 ② 52.8
10. 教職員のやる気や力量の不足	18 ① 50.0	120 ⑤ 45.3	56 ④ 45.5
3. 学校予算執行の不自由さ	17 ③ 47.2	133 ① 50.2	54 ⑤ 43.9
13. 組織体としての力量不足	15 ④ 41.7	127 ③ 47.9	45 ⑦ 36.6
1. 教職員配置の不自由さ	14 ⑤ 38.9	128 ② 48.3	82 ① 66.7
12. 教職員の多忙	12 ⑥ 33.3	108 ⑥ 40.8	59 ③ 48.0
8. 管理職の権限の弱さ	10 ⑦ 27.8	101 ⑦ 38.1	46 ⑥ 37.4
11. 管理職の多忙	9 ⑧ 25.0	43 16.2	19 15.4
4. 教育委員会の支援不足	9 ⑧ 25.0	30 11.3	14 11.4
9. 教職員団体等との対立	7 19.4	56 ⑧ 21.1	17 13.8
5. 諸規則等のしほり	7 19.4	28 10.6	20 16.3
7. 児童・生徒に起因する諸問題	6 16.7	35 13.2	32 ⑧ 26.0
15. 保護者からの多様な要望	5 13.9	24 9.1	9 7.3
6. 地域からの多様な要望	2 5.6	14 5.3	9 7.3
14. 情報の不足や錯綜	2 5.6	13 4.9	2 1.6
16. その他	2 5.6	24 9.1	11 8.9

※ 理想やイメージに即した学校経営の実行が「3.あまりできていない」「4.全くできていない」とする回答者(表12-5参照)が対象である。○数字は選択順位を示す。

## 第2節 校長調査

### (1) 教育活動遂行における組織的な取り組み状況に関する現状の評価

校長は、自校の教育活動の遂行について、その組織的な取り組みの現状をどのように捉えているのだろうか。調査では、学校運営における組織的な取り組み状況や教職員の取り組み状況や意識及び児童生徒の現状をめぐって、12項目について尋ねた。

その結果について、その全体的な傾向を見るために小学校・中学校の別に選択割合を示したものが表12-7である。また、表12-8は、小学校・中学校の取り組み状況の特徴を見るため、「全くそう感じない(1点)」から「全くそう感じる(5点)」として平均値を算出し、検定結果を付して示したものである。さらに、表12-9には、学校規模別にみた特徴を検討するため、小学校・中学校別に学級規模別の平均値を算出し、連関係数を求め検定結果を付して示したものである。

#### 1) 全体的な傾向

表12-7に示された結果に基づき、「かなり」+「全く」そう感じる」とする割合に注目して、校長の捉える学校の組織的な取り組みの現状を素描すると、次のように理解できる。すなわち、全般的に学校における教育活動の遂行にあたっては、教職員間での合意形成が総じて円滑に行われ、必要な情報を交流し普及させることによって、教職員間に学校の教育目標等の共有を図り、それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況が学校全体として把握され、日常的に「みんなで考える」ことを重視して協働して教育活動を推進していくことへの期待を共有して、教職員の創意工夫を生かす柔軟性を確保している姿である。

しかしながら、教職員の取り組みの姿には、教職員の教育問題の解決に対する積極的な

表12-7 教育活動における教職員・児童生徒の現状に関する評価

学校運営への組織的な取り組みの諸項目		全くそう 感じない		あまりそう 感じない		少しそう 感じる		かなりそう 感じる		全くそう 感じる		合計 N=
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	
1) 本校では、教職員が教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる	小学校	—	—	35	3.4	292	28.2	597	57.7	110	10.6	1034
	中学校	2	0.4	18	3.3	122	22.3	335	61.2	70	12.8	547
2) 本校では、教職員の研修はとて活発である	小学校	1	0.1	127	12.2	423	40.7	426	41.0	62	6.0	1039
	中学校	4	0.7	96	17.6	271	49.7	155	28.4	19	3.5	545
3) 本校の児童生徒は学校に対して十二分に満足している	小学校	—	—	32	3.1	376	36.2	591	56.9	39	3.8	1038
	中学校	2	0.4	39	7.2	210	38.5	279	51.2	15	2.8	545
4) 本校の児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる	小学校	1	0.1	73	7.0	458	44.1	478	46.1	28	2.7	1038
	中学校	—	—	72	13.2	255	46.8	199	36.5	19	3.5	545
5) 教職員間の合意形成は総じて円滑に行われる	小学校	—	—	56	5.4	246	23.8	634	61.3	99	9.6	1035
	中学校	1	0.2	33	6.1	146	26.8	318	58.5	46	8.5	544
6) 教育活動の様々な場面で、教職員からアイデアが活発に出される	小学校	5	0.5	155	14.9	468	45.1	357	34.4	53	5.1	1038
	中学校	5	0.9	97	17.9	241	44.4	178	32.8	22	4.1	543
7) 日常的な学校経営場面で、「みんなで考える」ことを重視している	小学校	—	—	72	6.9	297	28.6	555	53.4	115	11.1	1039
	中学校	—	—	37	6.8	193	35.3	278	50.9	38	7.0	546
8) 教職員間には、学校の教育目標や目指す児童生徒像が共有されている	小学校	1	0.1	88	8.5	368	35.5	511	49.2	70	6.7	1038
	中学校	2	0.4	53	9.7	213	38.9	253	46.3	26	4.8	547
9) 教職員間には、協働して教育活動を推進していくことへの期待が共有されている	小学校	1	0.1	62	6.0	305	29.3	587	56.4	86	8.3	1041
	中学校	—	—	21	3.8	192	35.1	296	54.1	38	6.9	547
10) 学校の教育活動の推進に、教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている	小学校	1	0.1	39	3.7	312	30.0	606	58.2	83	8.0	1041
	中学校	—	—	28	5.1	182	33.3	308	56.3	29	5.3	547
11) それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている	小学校	—	—	51	4.9	342	32.9	570	54.8	78	7.5	1041
	中学校	1	0.2	27	4.9	166	30.3	310	56.7	43	7.9	547
12) 教職員間には、学校の教育活動の推進に必要な情報を交流し普及させている	小学校	—	—	33	3.2	312	30.0	600	57.6	96	9.2	1041
	中学校	—	—	14	2.6	151	27.7	322	59.0	59	10.8	546

取り組みでは「かなり」+「全く」そう感じる」とする学校の割合は7割に達するとはいえ、教職員による活発なアイデアが出される学校は約5割、研修が活発に行われている学校は約4割である。活発なアイデアの提供や研修の実施において「あまり」+「全く」そう感じない」とする学校の割合は15%前後あり、今日期待される自律的学校経営の展開にあたって、校長のリーダーシップのもと組織的一体的な活動の推進に実働する教職員の姿が見えてこない学校の存在が危惧される。

そのようななかであって、児童生徒の現状について、学校に十二分に満足している姿や積極的に学習に取り組んでいる姿を肯定的に捉えている学校が多い。しかし、学習への取り組みでは「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合に注目すると、小学校で7.1%、中学校で13.2%と存在している。学校の組織的な取り組みを通じて自律的な学校経営が遂行されるとき、それを担保する条件は学校教育を通じて児童生徒の生きる力を確実に増強することであることを考えると、「あまり」+「全く」そう感じない」とする割合は0となることが求められる。学校の組織的な取り組み状況の肯定的な認識は、教職員の取り組み姿勢や児童生徒の現状と連動していることが必要であると考えさせられる。

## 2) 学校種による差

表12-8に示すように、12項目中、7項目において小・中学校間に有意な差異が指摘できる。まず、児童生徒の現状で「3) 学校に対して十二分に満足している」「4) 積極的に学習に取り組んでいる」ともに、小学校に比して、中学校の平均値が低い。人口に膾炙する中学校教育の困難点を示唆するものといえる。教職員の取り組み姿においては、「2) 研修はとて活発である」「1) 教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる」において差異が指摘できる。前者は小学校の、後者は中学校の平均値が高い。日常的に教育問題の解決に積極的に取り組まざるを得ない状況が研修の時間を確保する上に障壁となっていなければ、と考えさせられる結果である。学校の組織的な取り組み状況として、「7) 「みんなで

考える」ことを重視している」「8)学校教育目標や目指す児童生徒像が共有されている」「1

表12-8 教職員・児童生徒の現状に関する評価の学校種別比較

教職員・児童生徒の現状に関する評価	小学校 (N=1041)		中学校 (N=547)		t検定 結果
	平均値	SD	平均値	SD	
1) 本校では、教職員が教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる	3.76	0.68	3.83	0.70	*
2) 本校では、教職員の研修はとても活発である	3.41	0.78	3.16	0.78	***
3) 本校の児童生徒は学校に対して十二分に満足している	3.61	0.61	3.49	0.69	***
4) 本校の児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる	3.44	0.67	3.30	0.74	***
5) 教職員間の合意形成は総じて円滑に行われる	3.75	0.70	3.69	0.72	
6) 教育活動の様々な場面で、教職員からアイデアが活発に出される	3.29	0.80	3.21	0.81	
7) 日常的な学校経営場面において、「みんなで考える」ことを重視している	3.69	0.76	3.58	0.72	**
8) 教職員間には、学校の教育目標や目指す児童生徒像が共有されている	3.54	0.75	3.45	0.75	*
9) 教職員間には、協働して教育活動を推進していくことへの期待が共有されている	3.67	0.72	3.64	0.67	
10) 学校の教育活動の推進に、教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている	3.70	0.67	3.62	0.67	**
11) それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている	3.65	0.69	3.67	0.70	
12) 教職員間には、学校の教育活動の推進に必要な情報を交流し普及させている	3.73	0.67	3.78	0.66	

平均値の算出にあたって無回答を除く。\*: P<0.05 \*\*: P<0.01 \*\*\*: P<0.001

0)教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている」に校種による差異が指摘でき、いずれの項目も中学校に比して、小学校にその平均値は高い。基本的に学校担任制と教科担任制に由来する校種間の相違や中学校にあっては担当教科の基盤となる専門性の共有度の違いなどが、そのような回答結果となって現れたと推測される。

### 3) 学校規模による差

表12-9に示すように、学校規模による差異が見られる項目は多い。12項目中、小学校では9項目、中学校では8項目である。そのなかで、小学校においてのみ差異の見られる項目は「9)協働して教育活動を推進していくことへの期待が共有されている」「12)学校の教育活動の推進に必要な情報を交流し普及させている」の2項目である。中学校のみに差異の見られる項目は「2)研修はとても活発である」の1項目である。予想されるところであるが、肯定的な評価は小・中学校ともに規模の小さい「1～5学級」において見られる。組織的な教育活動の推進に少人数でのまとまりの良さを機能させなければならない状況が見て取れる。

学校規模別に見て特徴的な点には、まず、小学校の場合、「11学級以下」と「12学級以上」との間に平均値に差異の大きい項目の存在を挙げることができる。例えば、「7)「みんなで考える」ことを重視している」「10)教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている」「11)それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている」の項目であり、「11学級以下」の学校の平均値がより高い。教職員集団の規模として教職員個々と学校組織との関係が見通せる規模と考えることもできる。これらの項目において、中学校では「5学級以下」と「6学級以上」との間に見られる平均値の差異からも推測できるところである。

また、中学校において、規模の大きいほど平均値は低いという項目が多いのであるが、大規模の学校(「18学級以上」)にまして、中学校では大規模ではあるが標準規模とされてきた「12～17学級」に平均値が最も低い項目の存在も特徴的である。例えば、「6)教職員からのアイデアが活発に出される」「3)学校に対して十二分に満足している」の項目などである。大人数の中にあって活躍する一部の教職員が全体を代表することとなる規模、一部の児童生徒や教職員の状況が全体に埋没してしまう規模が、この大規模の学校の特徴でなければ良いと考えさせられる。

さらに、前述の校種間の差異として指摘した「2)研修はとても活発である」「7)「みん

なで考える」ことを重視している」「8)学校教育目標や目指す児童生徒像が共有されている」「10)教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている」といった項目であっても、中学校の「1～5学級」規模の学校の平均値は、同規模の小学校やより大きい規模の小学校に比較して低くないことにも注目できる。自律的な学校経営の推進にあたって学校規模の視点からの検討の必要が示唆される。

表12-9 教職員・児童生徒の現状(学校規模別)

		1～5学級		6～11学級		12～17学級		18学級以上		連関係数と検定結果
		小学校		中学校		小学校		中学校		
		N		N		N		N		
		平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
1) 本校では、教職員が教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる	小学校	3.77	0.70	3.75	0.68	3.73	0.66	3.78	0.70	
	中学校	3.87	0.66	3.86	0.68	3.79	0.71	3.77	0.77	
2) 本校では、教職員の研修はとても活発である	小学校	3.37	0.77	3.45	0.76	3.35	0.79	3.44	0.82	
	中学校	3.41	0.80	3.10	0.74	3.07	0.79	3.11	0.73	-.119 **
3) 本校の児童生徒は学校に対して十二分に満足している	小学校	3.77	0.65	3.65	0.62	3.53	0.60	3.53	0.54	-.125 ***
	中学校	3.73	0.60	3.44	0.69	3.37	0.67	3.47	0.75	-.127 **
4) 本校の児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる	小学校	3.48	0.73	3.42	0.67	3.47	0.66	3.42	0.62	
	中学校	3.43	0.69	3.24	0.76	3.26	0.71	3.32	0.81	
5) 教職員間の合意形成は総じて円滑に行われる	小学校	3.87	0.71	3.76	0.68	3.69	0.73	3.71	0.66	-.065 *
	中学校	3.84	0.68	3.63	0.76	3.70	0.67	3.59	0.74	-.076 *
6) 教育活動の様々な場面で、教職員からアイデアが活発に出される	小学校	3.41	0.86	3.30	0.77	3.26	0.82	3.19	0.76	-.066 *
	中学校	3.46	0.80	3.15	0.76	3.09	0.79	3.22	0.93	-.093 *
7) 日常的な学校経営場面において、「みんなで考える」ことを重視している	小学校	3.73	0.79	3.76	0.73	3.60	0.79	3.62	0.74	-.070 *
	中学校	3.70	0.66	3.59	0.75	3.50	0.72	3.52	0.71	-.082 *
8) 教職員間には、学校の教育目標や目指す児童生徒像が共有されている	小学校	3.72	0.72	3.58	0.76	3.47	0.72	3.42	0.75	-.113 ***
	中学校	3.65	0.69	3.40	0.77	3.38	0.73	3.42	0.79	-.092 **
9) 教職員間には、協働して教育活動を推進していくことへの期待が共有されている	小学校	3.80	0.72	3.72	0.71	3.59	0.71	3.56	0.71	-.098 ***
	中学校	3.72	0.66	3.59	0.66	3.64	0.68	3.66	0.68	
10) 学校の教育活動の推進に、教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている	小学校	3.78	0.64	3.74	0.67	3.66	0.66	3.63	0.70	-.072 **
	中学校	3.74	0.60	3.59	0.68	3.55	0.67	3.63	0.72	-.062 *
11) それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている	小学校	3.75	0.69	3.72	0.70	3.55	0.71	3.56	0.63	-.107 ***
	中学校	3.80	0.61	3.70	0.70	3.57	0.73	3.61	0.74	-.104 **
12) 教職員間には、学校の教育活動の推進に必要な情報を交流し普及させている	小学校	3.85	0.67	3.74	0.69	3.69	0.65	3.67	0.63	-.077 **
	中学校	3.86	0.67	3.78	0.64	3.74	0.70	3.73	0.63	

※ 平均値の算出にあたっては無回答を除く。

## (2) 学校組織の再編の状況

教育改革の進行が進むなか、職員会議や学校評議員制度が学校教育法施行規則に明文化されたり、完全学校週五日制や新学習指導要領が実施されたりと、学校においては、開かれた学校づくり・特色ある学校づくりへの取り組みが求められている。そのような取り組みの推進は、学校の組織的な活動として推進されるものと考えられる。そのため、調査では、「最近、新たな委員会を立ち上げたり、校務分掌組織を再編されたことがありますか。」と、校務分掌組織等の再編について尋ねている。表12-10は、その結果について、小・中学校の別に学校規模別の回答結果とともに示したものである。

小・中学校ともに約4割の学校が既に再編していることがわかる。「再編を検討中」である学校を加えると、小学校で44.1%、中学校で50.8%と中学校にその割合は高く示されている。学校規模別に見た場合、教職員数が多くなる規模の大きい学校で検討中も含め再編が進められていることが理解できる。とりわけ、中学校ではその傾向が顕著であり、「18学級以上」の学校では、検討中も含めると6割に達する。

では、どのような内容の再編が行われたのであろうか。また、どのようなことを契機として再編が行われたり検討されたりしているのであろうか。

表12-10 校務分掌組織等の再編の状況(人；%)

			再編した		再編を 検討中	
小 学 校		(N=1054)	397	37.7	67	6.4
学校規模	1～5学級	(N=163)	47	28.8	6	3.7
	6～11学級	(N=401)	134	33.4	26	6.5
	12～17学級	(N=282)	122	43.3	24	8.5
	18学級以上	(N=195)	85	43.6	11	5.6
中 学 校		(N=555)	220	39.6	62	11.2
学校規模	1～5学級	(N=123)	35	28.5	11	8.9
	6～11学級	(N=187)	78	41.7	16	8.6
	12～17学級	(N=159)	70	44.0	21	13.2
	18学級以上	(N=79)	36	45.6	12	15.2

※ 回答は、「1.はい」「2.いいえ」「3.(組織の再編を)検討中である」から選ばせた。無回答及び「2.いいえ」は省略した。

表12-11は、校務分掌組織等の再編に関する内容について、次に述べる方法で回答結果を整理し示したものである。回答結果の整理の方法については、挙げられた事項についてKJ法によって、3領域（「1.学校経営の全般にわたって」「2.学習指導等の教務関連組織に関わって」「3.生徒指導に関わる組織に関わって」）の大分類を設け、それぞれを「1)統合・再編」「2)新設」の視点で中分類として整理し、そのそれぞれについて「①---組織・担当」「②各種委員会(プロジェクトチームを含む)」の視点で小分類として整理した。この小分類については、細目(a.b.c.等々)及び細目内訳(ア.イ.ウ.)に整理して、再編内容の具体がわかるように表示した。なお、表下に注記したように、「再編した」学校(小-397校、中-220校)のうち、具体的に記述のあった学校(小-328校、中-194校)の回答結果に基づくものであり、回答件数は、小学校374件、中学校205件である。以下では、その特徴的な点に関して指摘したい。

校務分掌組織等の再編にあたって最も多い領域は、「1.学校経営の全般にわたって」であり、回答のあった小学校60.7%、中学校54.6%にあたる。その方向性は「1)統合・再編」と「2)新設」のうち後者が多いのであるが、その割合は、小学校では約1:2であるのに対して、中学校では約1:2.6である。「1)統合・再編」においては、その多くが小・中学校ともに「①校務分掌組織・担当に関して」であり、スリム化・簡素化を図り現状に合わせたり責任の明確化を図ったりして組織の機能性を高めるための統合や再編が行われている。一方、「2)新設」においては、約7割近くが「②各種委員会(プロジェクトチームを含む)」の立ち上げである。特に、「d.地域連携・週五日制対応」や「e.教育課題・教育改革対応」に関する委員会の新設が特徴的である。なお、「①校務分掌組織・担当に関して」においては、「d.地域連携・週五日制対応」や「c.研究・研修」について組織・担当の明確化を図ろうとする対応が見られるところである。

また、「2.学習指導等の教務関連組織に関わって」では、約9割が「2)新設」である。その7割を超える回答が、「②各種委員会(プロジェクトチームを含む)」の立ち上げである。ここでは小・中学校での相違が見られるところである。新学習指導要領が本格実施の今年度において、「a.教育課程に関する検討」の委員会が中学校に多く、回答件数に対する割合で考えると小学校3.5%に対して中学校12.2%と、3.5倍に達している。また、中学校では「b.総合的な学習推進に関する委員会」の立ち上げも多いことを考慮すると、中学校においては小学校よりも教育課程の移行措置期間中での対応が遅れていたのではないかと推測される。小学校では、中学校に比して、「f.新学習システム検討に関する委員会」の新設の回答が多いところである。



続いて、「3. 生徒指導に関わる組織に関わって」では、中学校に特徴的な再編といえる。小学校では回答件数の2%にすぎないが、中学校では回答件数の10.7%にあたる。生徒指導の推進にあたって「②各種委員会(プロジェクトチームを含む)」を新設するとする回答がほとんどであり、生徒指導上の課題を多く抱える中学校のおかれた状況が推測されるところである。

表12-11 校務分掌組織等の再編に関する内容

再編・新設等の内容	小学校	中学校	合計
	回答件数(374)	回答件数(205)	回答件数(579)
1. 学校経営の全般に関わって	227	112	339
1) 統合・再編	78	31	109
① 校務分掌組織・担当に関して	64	27	91
a. 全般にわたっての見直し	52	25	77
b. 個人責任体制・一人一役制の導入	5	2	7
② 各種委員会(プロジェクトチームを含む)	14	4	18
a. 委員会の改編	14	3	17
2) 新設	149	81	230
① 校務分掌組織・担当に関して	28	15	43
c. 研究・研修	5	5	10
d. 地域連携・週五日制対応	19	10	29
ア. 地域との連携	9	10	19
イ. 生涯学習推進	5	0	5
ウ. 週五日制対応	3	0	3
② 各種委員会(プロジェクトチームを含む)	102	53	155
a. 企画・運営	11	7	18
b. 学校管理関係	26	11	37
ア. 予算委員会	5	2	7
イ. 安全・衛生・保健委員会	11	5	16
ウ. 就学指導委員会	10	4	14
c. 研究・研修	6	6	12
d. 地域連携・週五日制対応	17	8	25
ア. 学校週5日制対応の委員会として	4	1	5
イ. 対外活動の連携推進委員会として	10	7	17
e. 教育課題・教育改革対応	21	11	32
ア. 学校づくり委員会として	10	4	14
イ. 学校評価委員会	11	7	18
f. その他	17	10	27
ア. 周年記念	3	4	7
イ. 教職員服務関連委員会	7	2	9
③ 学校評議員等の導入	19	13	32
2. 学習指導等の教務関連組織に関わって	139	71	210
1) 統合・再編	18	7	25
① 教務関連組織・担当に関して	16	5	21
a. 全般にわたっての見直し	10	3	13
b. 人権教育関連	5	2	7
② 各種委員会(プロジェクトチームを含む)	2	2	4
a. 委員会の改編	2	2	4
2) 新設	121	64	185
① 教務関連組織・担当に関して	29	16	45
a. 総合的学習の時間推進担当	16	9	25
b. 情報教育担当	8	4	12
c. 学力向上対策に関する担当	4	0	4
c. 読書教育担当	1	2	3
② 各種委員会(プロジェクトチームを含む)	92	46	138
a. 教育課程に関する検討	13	25	38
ア. 教育課程検討委員会	12	16	28
イ. 学校行事検討委員会	1	9	10
b. 総合的な学習推進に関する委員会	7	10	17
c. 体験的活動推進に関する委員会	8	2	10
d. 情報教育の推進に関する委員会	8	4	12
e. 学力向上推進に関する委員会	8	8	16
f. 新学習システム検討に関する委員会	26	5	31
ア. 少人数指導に関する委員会	13	4	17
イ. 指導形態の検討に関する委員会	6	0	6
g. 教育評価の検討に関する委員会	19	10	29
イ. その他	3	7	10
ア. 読書教育関連の委員会	0	2	2
3. 生徒指導に関わる組織の在り方について	8	22	30
1) 統合・再編	2	2	4
① 生徒指導関連組織・担当に関して	2	2	4
2) 新設	6	20	26
② 各種委員会(プロジェクトチームを含む)	6	20	26
a. 生徒指導の推進に関する委員会	6	20	26
ア. 不登校・学校適応に関する委員会	3	10	13
イ. 校則の検討に関する委員会	1	4	5

※ 学校の組織的な活動の推進に、校務分掌組織等の再編・新設を実施したと回答し、具体的に記述のあった学校(小学校:328校、中学校:194校;表12-10も参照)の回答結果をKJ法によって3領域に大別して整理した結果を示したものである。それぞれの領域では、中分類<1>、2>等)、小分類<①>、②等)及び細目<a.>、b.>、さらには、ア、イ等)を設けた。その細目内訳において、件数が一致しないのは、総括的な表記を含むとともに、その他の分類の表記をしていないためである。

以上のような学校組織における再編等の状況であるが、どのようなことを契機として再編や新設が行われたのであろうか。表12-12は、再編を実施した学校や検討中である学校のうち（表12-10参照）、具体的な記述のあった学校（小学校417校、中学校247校）の回答結果をKJ法によって整理したものである。回答件数は、小学校439件、中学校291件である。整理の結果、大分類として「1. 近年の教育改革動向への対応（48.5%：回答件数対する割合、以下同じ）」「2. 学校のもつ条件性の変化への対応（41.1%）」「3. 教育行政からの研究指定や要請（10.4%）」の3領域を得ている。「3. 教育行政からの研究指定や要請」では小・中学校とも1割前後と少ない。しかしながら、小学校においては「1. 近年の教育改革動向への対応」が44.4%で「2. 学校のもつ条件性の変化への対応」が44.2%と拮抗しているのに対して、中学校では、前者が54.6%に対して後者が36.4%と契機において差が見られるところである。以下では、その特徴的な点を指摘したい。

まず、「1. 近年の教育改革動向への対応」では、「1) 法制度等の改編」「2) 時代の動向への対応」の中分類を得て整理したが、中学校では小学校に比して前者を契機とする回答が多いところに特徴を指摘できる。なかでも、中学校にあっては「④学習指導要領の改訂」の回答件数(66件)は総回答件数(291件)の22.7%にあたる（因みに、小学校では11.7%にあたる）。外部からもたらされる教育改革動向への対応であるが、「2) 時代の動向への対応」の契機は学校が自主的・自律的に対応するというイメージを想起することが可能であるのに対して、「1) 法制度等の改編」への対応を契機にしてというときには他律的なイメージは拭えない。この点においては、学校組織における再編や新設の契機と自律的学校経営のイメージとの関連の検討が必要とされるところであろう。

また、「2. 学校のもつ条件性の変化への対応」では、「1) 学校組織の活性化の推進」と「2) 学校に生じた課題(上述1)以外)への対応」の中分類を得て整理したが、小学校では前者を、中学校では後者を契機としている割合が高い。とりわけ、中学校では「②児童生徒の実態への対応」を契機とする割合が高く、生徒指導に関わる委員会の新設との関連が窺える。また、「1) 学校組織の活性化の推進」では、小学校で「②教職員の取り組みの充実」を契機とする割合が中学校に比して高いこと、「①組織体としての機能の向上」では学校規模や教職員構成の変動によることを契機としていることなどを特徴として指摘できる。

以上、学校組織再編の状況・内容・契機について調査結果を検討してきた。学校が自律的に学校経営を進めていく上には組織的な活動の展開が必要であり、そのための組織の再編・新設の状況が確認できると期待したところである。しかしながら、自律的学校経営の定着への途上にあって、例えば、「3. 教育行政からの研究指定や要請」では是正指導や教職員の服務規律の徹底の指示などもあげられており、他律的に自律的学校経営が推進されるといった図式も描けるのではないかと考えさせられるところである。

表12-12 校務分掌組織等の再編についての契機

再編・新設等の契機	小学校	中学校	合計
	回答件数(439)	回答件数(291)	回答件数(730)
1. 近年の教育改革動向への対応	195	159	354
1) 法制度等の改編	108	107	215
① 学校設置基準の整備	26	21	47
a. 学校評価システムの導入	11	7	18
b. 情報公開や説明責任への対応	13	13	26
② 学校評議員制度の導入	11	4	15
③ 完全学校週5日制の実施	19	10	29
④ 学習指導要領の改訂	49	66	115
a. 新教育課程の編成	28	47	75
ア. 総合的な学習の時間の実施	2	13	15
b. 絶対評価への意向への対応	15	7	22
c. 特色ある学校づくりの推進	8	0	8
⑤ その他	3	6	9
2) 時代の動向への対応	87	52	139
① 学校改善への対応	66	37	103
a. 開かれた学校づくりの推進	12	10	22
b. 地域との連携の推進	28	14	42
② 自律的学校経営の推進の動向	15	6	21
a. 校長への管理権限の委譲	2	0	2
b. 校長のリーダーシップの確立	8	5	14
c. 主体的な予算執行の可能性への準備	5	1	6
⑤ その他	6	9	15
a. 授業時数の確保	1	3	4
b. 危機管理への対応	2	3	5
c. 学校選択制への対応	2	3	5
2. 学校のもつ条件性の変化への対応	194	106	300
1) 学校組織の活性化の推進	118	57	175
① 組織体としての機能の向上	81	46	127
a. 組織体としての機能低下への対応	25	20	45
b. 学校規模との対応	16	5	21
c. 教職員構成上の課題への対応	32	14	52
ア. 教職員の減少	18	11	39
イ. 教職員の加配・増員	12	2	19
② 教職員の取り組みの充実	37	11	48
a. 負担過重解消の推進	10	3	13
b. 教職員の積極活用	16	4	20
c. 教職員の力量向上	11	4	15
2) 学校に生じた課題(上述1)以外)への対応	76	49	125
① 学校の課題への対応	32	11	43
a. 自校の教育課題への対応	21	11	32
ア. 教育目標の実現	5	3	8
b. 情報教育関連設備の整備	11	0	11
② 児童生徒の実態への対応	44	38	82
a. 学力向上等の学習指導上の実態	12	7	19
b. 不登校等の生徒指導上の実態	15	19	34
ア. 生徒指導上の問題への対応	7	10	17
イ. 不登校児童生徒への対応	5	6	11
c. 障害のある児童生徒の就学指導上の要請	9	2	11
3. 教育行政からの研究指定や要請	50	26	76
1) 研究指定	24	16	40
2) 指導や要請	26	10	36
① 行政上の指導や指示	13	4	17
② 行政からの要請	13	6	19

※ 校務分掌組織等の再編・新設を「実施した」・「検討中」と回答し、具体的な記述のあった学校(小学校：417校、中学校：247校；表12-10も参照)の回答結果からキーワードで抽出して、KJ法によって3領域に大別して整理した結果を示したものである。それぞれの領域では、中分類<1>、2>等>、小分類<①>、②等>及び細目<a.、b.、さらには、ア、イ等>を設けた。その細目内訳において、件数が一致しないのは、総合的な表記を含むとともに、その他の分類の表記をしていないためである。

### (3) 学校運営における組織的な取り組み

調査票では自律的な学校経営と学校の組織づくりとの関連を測定するために、学校運営における組織的な取り組みと学校経営の様子に関する記述質問項目を設け、学校の教育活動の運営に関して回答を5件法で求めた。その結果を表12-13に示す。なお、特に断らない限りは、「全くそう感じる」「かなりそう感じる」「少しそう感じる」とした回答を併せて、「そう感じる」とし、「あまりそう感じない」「全くそう感じない」をあわせて「そう感じない」と記述する。

表12-13 学校運営への組織的取組に関する記述項目への回答の概要

学校運営への組織的な取り組みの諸項目		全くそう感じない		あまりそう感じない		少しそう感じる		かなりそう感じる		全くそう感じる		合計 N=
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	
1) この学校は自律的な運営が行われていると思う	小学校	—	—	81	7.8	448	43.4	481	46.6	22	2.1	1032
	中学校	1	0.2	47	8.7	220	40.6	256	47.2	18	3.3	542
2) 校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている	小学校	4	0.4	70	6.7	397	38.2	534	51.4	34	3.3	1039
	中学校	2	0.4	36	6.6	193	35.4	294	53.9	20	3.7	545
3) 校務分掌組織は日常的な教育課題に十分に対応できている	小学校	2	0.2	83	8.0	415	40.1	508	49.1	26	2.5	1034
	中学校	—	—	42	7.7	205	37.7	280	51.5	17	3.1	544
4) 校務分掌組織は管理職が率先して運営している	小学校	4	0.4	201	19.5	367	35.5	410	39.7	51	4.9	1033
	中学校	6	1.1	108	19.9	186	34.2	222	40.8	22	4.0	544
5) 各々の教員の個性は現実の学校づくりに役立っている	小学校	1	0.1	83	8.0	411	39.7	493	47.7	46	4.4	1034
	中学校	1	0.2	48	8.8	231	42.3	239	43.8	27	4.9	546
6) 校務分掌組織の見直しは毎年行っている	小学校	8	0.8	83	8.0	288	27.9	454	43.9	201	19.4	1034
	中学校	3	0.5	50	9.2	158	28.9	230	42.1	105	19.2	546
7) 管理職と各分掌担当者との意志疎通は十分にとられている	小学校	—	—	44	4.2	337	32.4	592	57.0	66	6.4	1039
	中学校	—	—	22	4.0	153	28.0	321	58.7	51	9.3	547
8) 校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている	小学校	2	0.2	97	9.3	451	43.4	444	42.8	44	4.2	1038
	中学校	—	—	66	12.1	230	42.3	225	41.4	23	4.2	544
9) 校務運営の仕組みは他の学校とは違った独特な特徴がある	小学校	30	2.9	457	44.1	389	37.5	139	13.4	22	2.1	1037
	中学校	11	2.0	234	42.9	213	39.1	75	13.8	12	2.2	545
10) 省令改正後、職員会議の位置づけが明確になり、学校運営が円滑に行われるようになった	小学校	44	4.3	331	32.2	398	38.7	213	20.7	42	4.1	1028
	中学校	19	3.5	170	31.4	216	39.9	113	20.8	24	4.4	542
11) 校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる	小学校	3	0.3	61	5.9	258	24.8	617	59.3	101	9.7	1040
	中学校	3	0.5	23	4.2	129	23.5	335	61.1	58	10.6	548
12) 学校教育目標の策定は、校長が中心となる	小学校	3	0.3	57	5.5	191	18.4	538	51.9	248	23.9	1037
	中学校	5	0.9	20	3.7	113	20.7	282	51.6	127	23.2	547
13) 学校教育目標の見直しを行う仕組みがある	小学校	34	3.3	191	18.5	347	33.6	361	35.0	99	9.6	1032
	中学校	20	3.7	110	20.3	178	32.8	176	32.4	59	10.9	543
14) 校長の学校経営方針は教職員の指針となっている	小学校	1	0.1	61	5.9	368	35.6	514	49.7	91	8.8	1035
	中学校	2	0.4	33	6.1	186	34.1	262	48.1	62	11.4	545
15) 学校教育目標の策定にあたっては、教職員が積極的に議論に参加する	小学校	13	1.3	262	25.4	419	40.7	277	26.9	59	5.7	1030
	中学校	7	1.3	121	22.2	262	48.1	137	25.1	18	3.3	545
16) 本校の教育活動には、教育委員会の意向が強く影響している	小学校	56	5.4	422	40.6	370	35.6	173	16.6	19	1.8	1040
	中学校	28	5.1	226	41.2	206	37.6	77	14.1	11	2.0	548
17) 本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している	小学校	12	1.2	322	31.0	531	51.1	170	16.3	5	0.5	1040
	中学校	9	1.6	192	35.1	269	49.2	72	13.2	5	0.9	547
18) 本校の教育活動には、保護者以外の地域住民の意向が強く影響している	小学校	65	6.3	487	46.9	405	39.0	77	7.4	4	0.4	1038
	中学校	35	6.4	273	49.8	205	37.4	32	5.8	3	0.5	548
19) 本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文などが多い	小学校	89	8.6	595	57.2	269	25.9	75	7.2	12	1.2	1040
	中学校	48	8.8	307	56.1	145	26.5	40	7.3	7	1.3	547
20) 突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある	小学校	14	1.4	112	10.8	332	32.0	482	46.5	97	9.4	1037
	中学校	2	0.4	39	7.1	152	27.8	274	50.2	79	14.5	546
21) 校内の各種委員会や分掌組織はそれぞれが主体的な活動を行っている	小学校	3	0.3	64	6.2	416	40.0	500	48.1	56	5.4	1039
	中学校	1	0.2	21	3.8	223	40.8	269	49.2	33	6.0	547
22) 校内の各種委員会や分掌組織の活動は、学校全体の意向を受けて行われている	小学校	—	—	47	4.5	355	34.1	558	53.7	80	7.7	1040
	中学校	—	—	20	3.7	164	30.0	315	57.6	48	8.8	547

#### 1) 全体的な傾向

まず、自律的な運営が行われているかどうかについての質問項目に注目する。「少し」「かなり」そう感じる」の回答は、88.3%を占める。そう感じない」という否定的な回答は9%未満であり、調査対象となったほとんどの学校では、自律的な運営が行われていると感じられていることわかる。ただし、中学校では、学校規模が大きいほど否定的回答が増える傾向が認められる。

次いで、校務分掌組織については、「2) 学校の実態に見合っており」「3) 日常的な教育課題に対応できている」と感じるという回答は90%を超える。管理職が率先して運営している」という項目については、そう感じるという回答は80%である。また、毎年見直

しを行なうという回答は「そう感じる」が 90 %に達する。また、校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われているについても「そう感じる」が 90 %に達する。

学校教育目標の策定に関しては、約 95 %の学校で校長が中心になっており、75 %程度の学校で教職員も積極的に議論に参加しているとの回答が得られている。また、80 %の学校で見直しの仕組みがある。

学校の教育活動に関する学校の外からの影響に関しては、全体的に影響は小さいと感じられている。保護者の意向の影響が強いとしたものは約 65 %、保護者以外の地域住民の意向の影響が強いとしたものは、約 45 %である。また学校外部からの要請や注文の多さについては、約 34 %が「そう感じる」としているが、半分以上の回答は「あまりそう感じない」というものであった。

校内の各種委員会の活動については、それぞれが主体的な活動を行っていると感じているものは、約 95 %であった。また、学校全体の意向を受けて行われると感じているものも、同じく約 95 %であった。それぞれの委員会は、学校全体の意向を受けながら主体的な活動を行っていることになる。

## 2) 学校種による差

表 12-14 は、5 件法で得た評価点から平均点を算出したものである。この表に示されるように、小学校と中学校において回答傾向に大きな差はない。ただし、「7)管理職と各分掌担当者との意志疎通は十分にとられている」「20)突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある」および「17)教育活動には保護者の意向が強く影響している」の3項目については、統計的に有意な差がみられる。前2項目では中学校のほうがより肯定的な回答傾向が表れている。逆に、最後の1項目では小学校のほうが「そう感じる」とする回答傾向が強い。

表 12-14 学校運営への組織的な取り組みの学校種別比較

学校運営への組織的な取り組みの諸項目	小学校 (N=1040)		中学校 (N=548)		t検定
	平均値	SD	平均値	SD	
1)この学校は自律的な運営が行われていると思う	3.43	0.67	3.45	0.71	
2)校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている	3.50	0.69	3.54	0.69	
3)校務分掌組織は日常的な教育課題に十分に対応できている	3.46	0.69	3.50	0.68	
4)校務分掌組織は管理職が率先して運営している	3.29	0.85	3.27	0.86	
5)各々の教員の個性は現実の学校づくりに役立っている	3.48	0.71	3.45	0.73	
6)校務分掌組織の見直しは毎年行っている	3.73	0.89	3.70	0.90	
7)管理職と各分掌担当者との意志疎通は十分にとられている	3.65	0.66	3.73	0.68	*
8)校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている	3.42	0.73	3.38	0.75	
9)校務運営の仕組みは他の学校とは違った独特な特徴がある	2.68	0.82	2.71	0.81	
10)省令改正後、職員会議の位置づけが明確になり、学校運営が円滑に行われるようになった	2.88	0.92	2.91	0.91	
11)校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる	3.72	0.73	3.77	0.71	
12)学校教育目標の策定は、校長が中心となる	3.94	0.82	3.93	0.81	
13)学校教育目標の見直しを行う仕組みがある	3.29	0.98	3.27	1.02	
14)校長の学校経営方針は教職員の指針となっている	3.61	0.73	3.64	0.78	
15)学校教育目標の策定にあたっては、教職員が積極的に議論に参加する	3.10	0.89	3.07	0.81	
16)本校の教育活動には、教育委員会の意向が強く影響している	2.69	0.87	2.67	0.85	
17)本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している	2.84	0.72	2.77	0.73	*
18)本校の教育活動には、保護者以外の地域住民の意向が強く影響している	2.49	0.74	2.44	0.72	
19)本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文などが多い	2.35	0.78	2.36	0.79	
20)突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある	3.52	0.86	3.71	0.81	**
21)校内の各種委員会や分掌組織はそれぞれが主体的な活動を行っている	3.52	0.71	3.57	0.67	
22)校内の各種委員会や分掌組織の活動は、学校全体の意向を受けて行われている	3.65	0.69	3.71	0.67	

平均値の算出にあたって無回答を除く。\*: P<.05 \*\*: P<.01 \*\*\*: P<.001

3) 学校規模による差

表 12-15 は、学級数による規模別の平均点を示す。小学校、中学校ともに、「20)突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある」という項目については、学校規模が大きいほど「そう感じる」という傾向がある。また、「5)各々の教員の個性は現実の学校づくりに役立っている」「8)校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている」「4)校務分掌組織は管理職が率先して運営している」

表12-15 学校運営への組織的な取り組みの学校規模別比較

学校運営への組織的な取り組みの諸項目	1~5学級		6~11学級		12~17学級		18学級以上		連関係数と検定	
	小学校		中学校		小学校		中学校			
	N=		N=		N=		N=			
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD		
1)この学校は自律的な運営が行われていると思う	小学校	3.49	0.69	3.42	0.62	3.39	0.72	3.44	0.67	
	中学校	3.61	0.69	3.44	0.68	3.35	0.72	3.42	0.75	-.097 *
2)校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている	小学校	3.52	0.76	3.53	0.66	3.49	0.71	3.46	0.65	
	中学校	3.78	0.58	3.49	0.71	3.43	0.74	3.51	0.64	-.129 ***
3)校務分掌組織は日常的な教育課題に十分に対応できている	小学校	3.49	0.77	3.47	0.67	3.46	0.67	3.42	0.68	
	中学校	3.67	0.61	3.50	0.67	3.40	0.73	3.42	0.71	-.110 **
4)校務分掌組織は管理職が率先して運営している	小学校	3.36	0.85	3.35	0.83	3.20	0.82	3.25	0.91	-.057 *
	中学校	3.41	0.80	3.34	0.81	3.14	0.92	3.14	0.90	-.106 **
5)各々の教員の個性は現実の学校づくりに役立っている	小学校	3.59	0.74	3.56	0.69	3.41	0.70	3.34	0.71	-.121 ***
	中学校	3.68	0.66	3.35	0.73	3.40	0.75	3.40	0.74	-.094 *
6)校務分掌組織の見直しは毎年行っている	小学校	3.66	0.91	3.80	0.85	3.65	0.91	3.77	0.92	
	中学校	3.72	0.84	3.65	0.90	3.75	0.95	3.71	0.89	
7)管理職と各分掌担当者との意志疎通は十分にとられている	小学校	3.80	0.68	3.69	0.63	3.63	0.67	3.51	0.67	-.116 ***
	中学校	3.80	0.60	3.70	0.65	3.75	0.72	3.66	0.78	
8)校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている	小学校	3.58	0.75	3.48	0.68	3.32	0.73	3.27	0.77	-.128 ***
	中学校	3.57	0.66	3.36	0.74	3.30	0.80	3.28	0.77	-.110 **
9)校務運営の仕組みは他の学校とは違った独特な特徴がある	小学校	2.73	0.94	2.66	0.77	2.68	0.83	2.67	0.80	
	中学校	2.71	0.81	2.69	0.80	2.65	0.79	2.90	0.86	
10)省令改正後、職員会議の位置づけが明確になり、学校運営が円滑に行われるようになった	小学校	2.92	0.88	2.93	0.93	2.76	0.93	2.93	0.93	
	中学校	2.91	0.88	2.95	0.90	2.93	0.94	2.79	0.96	
11)校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる	小学校	3.83	0.67	3.76	0.67	3.67	0.77	3.64	0.80	-.071 **
	中学校	3.85	0.61	3.74	0.73	3.74	0.72	3.77	0.78	
12)学校教育目標の策定は、校長が中心となる	小学校	4.00	0.80	3.97	0.78	3.86	0.90	3.93	0.77	
	中学校	3.92	0.75	3.96	0.80	3.92	0.81	3.87	0.94	
13)学校教育目標の見直しを行う仕組みがある	小学校	3.20	0.99	3.31	0.97	3.28	1.02	3.34	0.97	
	中学校	3.07	0.96	3.28	0.98	3.35	1.08	3.37	1.05	.085 *
14)校長の学校経営方針は教職員の指針となっている	小学校	3.64	0.71	3.65	0.69	3.59	0.77	3.54	0.77	
	中学校	3.68	0.74	3.63	0.80	3.61	0.76	3.66	0.81	
15)学校教育目標の策定にあたっては、教職員が積極的に議論に参加する	小学校	3.14	0.92	3.13	0.88	3.05	0.91	3.11	0.86	
	中学校	3.13	0.88	3.06	0.83	3.03	0.72	3.09	0.82	
16)本校の教育活動には、教育委員会の意向が強く影響している	小学校	2.66	0.87	2.61	0.86	2.78	0.87	2.75	0.90	
	中学校	2.71	0.85	2.68	0.84	2.64	0.87	2.62	0.88	
17)本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している	小学校	3.00	0.77	2.82	0.69	2.81	0.71	2.80	0.71	-.062 *
	中学校	2.88	0.75	2.73	0.71	2.75	0.74	2.71	0.70	
18)本校の教育活動には、保護者以外の地域住民の意向が強く影響している	小学校	2.59	0.80	2.48	0.72	2.47	0.74	2.45	0.72	
	中学校	2.49	0.68	2.44	0.74	2.44	0.71	2.38	0.79	
19)本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文などが多い	小学校	2.22	0.70	2.30	0.76	2.43	0.79	2.45	0.87	.084 **
	中学校	2.20	0.74	2.39	0.80	2.43	0.78	2.44	0.85	.099 **
20)突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある	小学校	3.29	0.90	3.54	0.83	3.51	0.89	3.67	0.78	.084 **
	中学校	3.63	0.77	3.61	0.82	3.84	0.80	3.83	0.83	.104 **
21)校内の各種委員会や分掌組織はそれぞれが主体的な活動を行っている	小学校	3.38	0.75	3.55	0.71	3.52	0.70	3.57	0.66	
	中学校	3.54	0.66	3.58	0.68	3.55	0.70	3.62	0.65	
22)校内の各種委員会や分掌組織の活動は、学校全体の意向を受けて行われている	小学校	3.64	0.69	3.69	0.66	3.60	0.73	3.62	0.68	
	中学校	3.79	0.59	3.69	0.69	3.70	0.71	3.69	0.69	

平均値の算出にあたって無回答を除く。\*: P<.05 \*\*: P<.01 \*\*\*: P<.001

の3項目では、学校規模が小さいほうが「そう感じる」という傾向が強い。

「3)学校教育目標の見直しを行う仕組みがある」「19)本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文などが多い」については、学校規模が大きくなるほど、「そう感じる」という回答傾向が中学校で認められる。

逆に、中学校においては、「2)校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている」「3)校務分掌組織は日常的な教育課題に十分に対応できている」「17)本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している」の項目で、小学校では、「17)教育活動には、

保護者の意向が強く影響している」「7)管理職と各分掌担当者との意志疎通は十分にとられている」の項目で、学校規模が大きくなると「そう感じない」とする回答傾向が見受けられる。

#### (4) 学校経営の様子

次に学校経営の様子に関する回答結果を表 12-16 に示す。調査では、学校経営の様子に関する 18 の記述項目について、「全くそう感じない」から「全くそう感じる」までの 5 件法で問うている。

##### 1) 全体的な傾向

表12-16 学校経営の様子に関する記述項目への回答の概要

学校経営の様子	学校種別	全くそう感じない		まあそう感じない		少しそう感じる		かなりそう感じる		全くそう感じる		合計 N=
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	
1) 特色ある教育が推進されている	小学校	2	0.2	55	5.3	324	31.1	543	52.2	117	11.2	1041
	中学校	2	0.4	33	6.0	184	33.6	273	49.9	55	10.1	547
2) 地域に対して開かれた学校づくりを推進している	小学校	—	—	19	1.8	313	30.1	590	56.7	119	11.4	1041
	中学校	1	0.2	23	4.2	162	29.6	308	56.3	53	9.7	547
3) 地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている	小学校	—	—	33	3.2	301	28.9	595	57.1	113	10.8	1042
	中学校	1	0.2	44	8.0	221	40.4	243	44.4	38	6.9	547
4) 時代と地域の教育要求を的確に把握している	小学校	2	0.2	86	8.3	496	47.6	421	40.4	36	3.5	1041
	中学校	1	0.2	42	7.7	274	50.2	212	38.8	17	3.1	546
5) 地域に対する説明責任を十分に果たしている	小学校	1	0.1	119	11.4	553	53.1	344	33.0	25	2.4	1042
	中学校	2	0.4	57	10.4	286	52.4	183	33.5	18	3.3	546
6) 本校の学校経営のあり方は地域の実情に即している	小学校	—	—	36	3.5	413	39.7	547	52.6	44	4.2	1040
	中学校	1	0.2	27	4.9	223	40.8	272	49.7	24	4.4	547
7) 学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している	小学校	—	—	19	1.8	201	19.4	667	64.4	148	14.3	1035
	中学校	—	—	6	1.1	109	20.1	359	66.1	69	12.7	543
8) 学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより良い方向へ改善する力がある	小学校	1	0.1	24	2.3	249	24.0	645	62.1	119	11.5	1038
	中学校	1	0.2	12	2.2	124	22.7	342	62.6	67	12.3	546
9) 慣例にとらわれることなく、創意工夫をこらした運営を行っている	小学校	2	0.2	85	8.2	464	44.5	431	41.4	60	5.8	1042
	中学校	1	0.2	50	9.1	235	43.0	228	41.7	33	6.0	547
10) 特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している	小学校	1	0.1	30	2.9	308	29.6	570	54.7	133	12.8	1042
	中学校	1	0.2	22	4.0	146	26.7	316	57.9	61	11.2	546
11) すべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が反映されている	小学校	1	0.1	74	7.1	428	41.1	490	47.0	49	4.7	1042
	中学校	2	0.4	27	4.9	222	40.6	259	47.3	37	6.8	547
12) 社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標をうちたてている	小学校	3	0.3	84	8.1	424	40.8	449	43.2	80	7.7	1040
	中学校	1	0.2	46	8.4	207	37.8	240	43.9	53	9.7	547
13) 学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている	小学校	3	0.3	70	6.7	375	36.0	527	50.6	67	6.4	1042
	中学校	—	—	26	4.8	169	30.9	305	55.8	47	8.6	547
14) 学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している	小学校	10	1.0	175	16.8	507	48.7	310	29.8	39	3.7	1041
	中学校	4	0.7	73	13.4	263	48.2	180	33.0	26	4.8	546
15) 教職員の人事には校長の意向が強く反映されている	小学校	61	5.9	282	27.2	367	35.4	269	25.9	59	5.7	1038
	中学校	25	4.6	106	19.4	190	34.9	185	33.9	39	7.2	545
16) 学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる	小学校	70	6.7	333	32.1	429	41.3	189	18.2	17	1.6	1038
	中学校	27	4.9	159	29.1	241	44.1	107	19.6	12	2.2	546
17) 他の学校と比べると、新しい教育実践に積極的に取り組んでいる	小学校	4	0.4	155	14.9	468	45.0	356	34.2	58	5.6	1041
	中学校	5	0.9	84	15.4	240	43.9	184	33.6	34	6.2	547
18) 学校に対する外からの規制は強い	小学校	119	11.4	644	61.9	230	22.1	45	4.3	3	0.3	1041
	中学校	65	11.9	332	60.8	113	20.7	31	5.7	5	0.9	546

教育活動の展開に関して学校経営がどのように行われているかを問うた。「1)特色ある教育が推進されていると感じる」と回答した学校は 95 %になる。そこで、その内実を、学校経営の基本方針、教育課程編成、および、地域との関係性という点から捉える。

学校経営に関しては、ほぼすべての学校で「7)学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している」という回答が得られた。とりわけ、78 %が「かなり」「全く」そう感じると回答している点は顕著に学校経営の最も基盤になるものとして「子どもの実態」が位置づけることが読み取れる。また、「8)学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより良い方向へ改善する力がある」、「10)特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している」についてもほぼすべてが「そう感じる」とする回答であった。ここには学校の自意識を読み取ることができる。

教育課程編成については、「13)学校の実情に応じて主体的に行っている」という項目に

ついて、90 %がそう感じると回答しており、また、「11)すべての教育活動に学校の明確な教育的意図が反映されている」という項目についても、そう感じるとする回答が90 %を超える。そして、そのうち「かなりそう感じる」という積極的な肯定の回答が約50 %に達する。ただし、教育目標の設定に関しては、「12)社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標をうちたてている」、「14)学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している」、「9)慣例にとらわれることなく創意工夫をこらした運営を行っている」、「17)他の学校と比べると新しい教育実践に積極的に取り組んでいる」の創造性や独創性に関わる項目に関しては、基本的には「そう感じる」という肯定的な回答が圧倒的に多い点に変わりはないが、他の項目に比べれば「少し」の比率が高く、やや控えめな回答傾向である。

「2)地域に対して開かれた学校づくりを推進している」「3)地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている」「6)学校経営のあり方は地域の実情に即している」「4)時代と地域の教育要求を的確に把握している」「5)地域に対する説明責任を十分に果たしている」という地域との関連に関わる5項目では、「そう感じる」とした回答が90 %を超えており、学校単体だけではなく地域を明確に意識した学校経営が行われていることが読み取れる。ただし、「4)時代と地域の教育要求を的確に把握している」と「5)地域に対する説明責任を十分に果たしている」の項目では、「少しそう感じる」という回答が半数であり、消極的な肯定にとどまっている。後に述べるように、学校の組織としての自律イメージを探るうえで示唆的である。

「10)学校の主体性を発揮できるような学校経営をめざしている」については肯定的な回答が多いにもかかわらず、「15)教職員の人事には校長の意向が強く反映されている」および「16)学校予算の編成・執行には主体性が発揮できる」の項目では、「そう感じない」という否定的な回答傾向が明らかに表れている。しかしながら、「18)学校に対する外から

表 12-17 学校経営の様子の学校種別比較

学校経営の様子の諸項目	小学校 (N=1040)		中学校 (N=548)		検定
	平均値	SD	平均値	SD	
1) 特色ある教育が推進されている	3.63	0.76	3.91	0.64	
2) 地域に対して開かれた学校づくりを推進している	3.71	0.70	3.83	0.65	
3) 地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている	3.50	0.75	3.78	0.66	**
4) 時代と地域の教育要求を的確に把握している	3.37	0.68	3.77	0.70	
5) 地域に対する説明責任を十分に果たしている	3.29	0.71	3.76	0.68	
6) 本校の学校経営のあり方は地域の実情に即している	3.53	0.67	3.69	0.75	
7) 学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している	3.90	0.60	3.58	0.63	
8) 学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより良い方向へ改善する力がある	3.85	0.66	3.56	0.73	
9) 慣例にとらわれることなく、創意工夫をこらした運営を行っている	3.44	0.75	3.50	0.76	
10) 特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している	3.76	0.71	3.49	0.70	
11) すべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が反映されている	3.55	0.71	3.44	0.73	
12) 社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標をうちたてている	3.54	0.79	3.39	0.70	
13) 学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている	3.68	0.70	3.30	0.80	**
14) 学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している	3.28	0.78	3.26	0.69	*
15) 教職員の人事には校長の意向が強く反映されている	3.20	0.98	3.19	0.79	**
16) 学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる	2.85	0.87	2.98	1.00	*
17) 他の学校と比べると、新しい教育実践に積極的に取り組んでいる	3.29	0.83	2.76	0.88	
18) 学校に対する外からの規制は強い	2.23	0.76	2.20	0.70	

平均値の算出にあたって無回答を除く。\*:  $P < .05$  \*\*:  $P < .01$  \*\*\*:  $P < .001$

の規制は強い」という項目についても、「そう感じない」という回答が多い。これは、学



校の〈主体性〉という概念が、例えば企業経営で重視される自己責任による資源管理と運営改善といった類のものとは異なるものとして捉えられている可能性が高いことを推測させるものである。

## 2) 学校種による差

表12-17 は、学校経営の様子についてその平均値を求め、小学校と中学校の平均値を示したものである。

小学校と中学校での回答傾向に大きな違いはない。ただし、平均値において統計的に有意な差が認められるものが5項目ある。「3)地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている」では、小学校のほうが肯定的な回答傾向が強い。他方、「13)学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている」「14)学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している」「15)教職員の人事には校長の意向が強く反映されている」「16)学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる」の4項目では、中学校のほうが肯定的な回答傾向が強い。

## 3) 学校規模による傾向

表12-18は、学校経営の様子について学校規模分類によって算出した平均値を示したものである。学校規模との関連においては、学校規模が大きくなるほど「そう感じない」と

表12-18 学校経営の様子の学校規模別比較

学校経営の様子の諸項目		1~5学級		6~11学級		12~17学級		18学級以上		連関係数と検定
		小学校		中学校		小学校		中学校		
		N=		N=		N=		N=		
		平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
1) 特色ある教育が推進されている	小学校	3.91	0.69	3.74	0.72	3.59	0.78	3.54	0.75	-.134 ***
	中学校	3.90	0.69	3.63	0.78	3.51	0.78	3.48	0.70	-.164 ***
2) 地域に対して開かれた学校づくりを推進している	小学校	3.95	0.72	3.83	0.64	3.66	0.67	3.69	0.62	-.134 ***
	中学校	3.80	0.73	3.67	0.70	3.72	0.71	3.66	0.66	
3) 地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている	小学校	3.94	0.73	3.83	0.66	3.67	0.68	3.57	0.64	-.167 ***
	中学校	3.75	0.72	3.45	0.70	3.48	0.74	3.27	0.83	-.133 ***
4) 時代と地域の教育要求を的確に把握している	小学校	3.52	0.71	3.39	0.69	3.34	0.72	3.33	0.65	-.074 **
	中学校	3.54	0.61	3.36	0.69	3.30	0.66	3.28	0.75	-.113 **
5) 地域に対する説明責任を十分に果たしている	小学校	3.35	0.71	3.26	0.72	3.23	0.65	3.24	0.67	
	中学校	3.35	0.65	3.24	0.68	3.31	0.78	3.27	0.71	
6) 本校の学校経営のあり方は地域の実情に即している	小学校	3.77	0.65	3.64	0.60	3.48	0.62	3.44	0.64	-.160 ***
	中学校	3.71	0.61	3.49	0.66	3.50	0.66	3.42	0.74	-.101 **
7) 学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している	小学校	4.08	0.63	3.94	0.64	3.85	0.63	3.81	0.60	-.117 **
	中学校	4.06	0.52	3.84	0.58	3.83	0.67	3.95	0.60	
8) 学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより良い方向へ改善する力がある	小学校	3.87	0.64	3.87	0.65	3.74	0.67	3.82	0.63	
	中学校	3.89	0.60	3.83	0.66	3.81	0.68	3.87	0.70	
9) 慣例にとらわれることなく、創意工夫をこらした運営を行っている	小学校	3.56	0.69	3.44	0.73	3.41	0.77	3.40	0.71	-.055 *
	中学校	3.52	0.76	3.39	0.71	3.44	0.77	3.46	0.78	
10) 特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している	小学校	3.94	0.69	3.77	0.68	3.73	0.76	3.69	0.66	-.083 **
	中学校	3.91	0.59	3.70	0.72	3.73	0.74	3.72	0.75	
11) すべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が反映されている	小学校	3.62	0.66	3.52	0.68	3.43	0.75	3.43	0.69	-.082 **
	中学校	3.72	0.67	3.47	0.68	3.52	0.75	3.54	0.71	
12) 社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標をうちたてている	小学校	3.49	0.70	3.52	0.74	3.50	0.84	3.46	0.75	
	中学校	3.61	0.70	3.47	0.80	3.63	0.82	3.46	0.83	
13) 学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている	小学校	3.65	0.67	3.58	0.71	3.49	0.78	3.55	0.72	
	中学校	3.79	0.65	3.71	0.66	3.62	0.73	3.58	0.78	-.084 *
14) 学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している	小学校	3.27	0.82	3.20	0.77	3.15	0.81	3.12	0.77	-.055 *
	中学校	3.41	0.78	3.22	0.76	3.31	0.77	3.14	0.81	
15) 教職員の人事には校長の意向が強く反映されている	小学校	2.86	1.00	2.91	0.98	3.06	0.97	3.11	1.04	.077 **
	中学校	3.12	0.91	3.19	0.99	3.21	1.03	3.31	0.98	
16) 学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる	小学校	2.80	0.96	2.74	0.86	2.75	0.85	2.77	0.92	
	中学校	2.81	0.88	2.89	0.86	2.87	0.92	2.77	0.77	
17) 他の学校と比べると、新しい教育実践に積極的に取り組んでいる	小学校	3.25	0.82	3.31	0.78	3.31	0.85	3.29	0.76	
	中学校	3.39	0.77	3.26	0.84	3.23	0.86	3.32	0.87	
18) 学校に対する外からの規制は強い	小学校	2.10	0.67	2.17	0.71	2.24	0.68	2.30	0.74	.076 **
	中学校	2.22	0.69	2.20	0.79	2.23	0.81	2.31	0.74	

平均値の算出にあたって無回答を除く。\*: P<.05 \*\*: P<.01 \*\*\*: P<.001

する項目が多い。「1)特色ある教育が推進されている」「3)地域の特色や教育力を活かす

ような教育を行っている」「4)時代と地域の教育要求を的確に把握している」「6)学校経営のあり方は地域の実情に即している」「7)学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している」「10)特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している」「11)すべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が反映されている」の7項目では、特に有意な傾向が認められる。また、小学校については「15)教職員の人事には校長の意向が強く反映されている」「18)学校に対する外からの規制は強い」の2項目は学校規模が大きいほど、「そう感じる」とする回答傾向が表れている。学校規模の大きさは校長の学校経営意識に対して否定的な影響を与えていると考えてよいかも知れない。

#### 4) 自律的な学校経営との関連

表12-19 自律的な運営に関わる説明変数

従属変数: 自律的な運営が行われている	非標準化係数 B	標準誤差	標準化係数 $\beta$	t
2) 学校の実態に見合った効果的な校務分掌組織	.160	.023	.163	6.918 ***
21) 主体的な活動を行う各種委員会や分掌組織	.138	.023	.141	5.999 ***
5) 現実の学校づくりへの各々の教員の個性の貢献	.108	.023	.114	4.803 ***
1) 特色ある教育が推進されている	.099	.023	.109	4.341 ***
11) 校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる	.101	.023	.107	4.385 ***
8) 校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている	.095	.022	.103	4.235 ***
11) 全教育活動に学校の明確な教育的意図が反映	.091	.025	.094	3.673 ***
17) 他校に比して新しい教育実践への積極的な取り組み	.060	.021	.071	2.780 **
16) 学校予算の編成・執行には主体性が反映できる	.039	.016	.050	2.361 *

注) \*: P < .05 \*\* : P < .01 \*\*\* : P < .001

表12-20 重回帰分析結果の適合度

R	R <sup>2</sup> 乗	調整済み R <sup>2</sup> 乗
.630	.397 ***	.394

「1)この学校は自律的な運営が行われていると思う」と、学校運営における組織的な取り組み、及び、学校経営の様子との諸項目から、変数投入法により重回帰分析を行った。その結果を表12-19および表12-20に示す。

この表から分かるとおり、自律的な運営が行われる学校の組織のあり方は、学校にとって最も中心的な領域である教育活動の推進とそれを補完するための条件整備的な周縁領域が整合したものであることが浮かび上がってくる。

すなわち、教育活動に関しては、①全教育活動に学校の教育意図が盛り込まれ、②特色ある教育が推進され、③新しい教育実践への積極的な取り組みられていることが重要である。他方、校務分掌は、①学校の実態に見合っていること、②各々が主体的に活動を行い、③連絡調整を十分に行うこと、しかも、④校長の意向が教職員に受容され、かつ、⑤個々の教員の個性が学校づくりに寄与するということが重要な点になる。

学校で行われる教育を活性化していくために、単に役割を分割し職務を受動的に分担して受け持つという静的な組織ではなく、積極的に教育実践を開発していける動的な連携性に支えられた組織でなければならないと受け取られていることが示唆される。この点から考えれば、もっとも係数の大きい「2)学校の実態に見合った効果的な組織」は多義的な意味を持つ。例えば、上の分析で表れた学校規模や学校段階における微妙な差異は回答者のこのような意識を反映したものであるかも知れない。

#### (5) 学校組織の自律的経営

##### 1) イメージに即した学校経営の実行

表12-21のとおり、校種や学校規模にかかわらず、回答者の約75%はイメージに即した学校経営を実行できていると感じていることがわかる。

調査では、「あまりできていない」もしくは「まったくできていない」と回答した校長に、どのような要因が阻害しているのかを複数選択してもらった。その結果が、表12-22である。「1 教職員配置の不自由さ」の選択が最も多く、全体で50%を超える。ついで、「3 学校予算執行の不自由さ」「2 教職員数の不足」が半数近い回答者に選択されている。「1 教職員配置の不自由さ」は、選択傾向に多少差が見られる。小学校と中学校では後者

表 12-21 イメージに即した学校経営の実行

理想の学校経営の実行の状態	学級規模	1～5学級		6～11学級		12～17学級		18学級以上		合計	
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%
ほぼ完全にできている	小学校	3	1.8	6	1.5	5	1.8	4	2.1	18	1.7
	中学校	5	4.1	3	1.6	5	3.2		0.0	13	2.4
ある程度はできている	小学校	120	73.6	298	74.7	199	71.1	142	72.8	759	73.2
	中学校	99	80.5	136	73.1	110	69.6	66	83.5	411	75.3
あまりできていない	小学校	40	24.5	95	23.8	75	26.8	49	25.1	259	25.0
	中学校	19	15.4	47	25.3	41	25.9	13	16.5	120	22.0
まったくできていない	小学校	—	—	—	—	1	0.4	—	—	1	0.1
	中学校	—	—	—	—	2	1.3	—	—	2	0.4
有効回答（無答を除く）	小学校	163		399		280		195		1037	
	中学校	123		186		158		79		546	

表 12-22 イメージに即した学校経営を実行できない要因

阻害要因	学校規模	1～5学級		6～11学級		12～17学級		18学級～		全体	
		N=	%	N=	%	N=	%	N=	%	N=	%
1 教職員配置の不自由さ	小学校	8	20.0	41	43.2	45	59.2	31	63.3	125	48.1
	中学校	12	63.2	33	70.2	32	74.4	5	38.5	82	67.2
3 学校予算執行の不自由さ	小学校	19	47.5	42	44.2	41	53.9	29	59.2	131	50.4
	中学校	9	47.4	20	42.6	18	41.9	7	53.8	54	44.3
2 教職員数の不足	小学校	24	60.0	43	45.3	32	42.1	21	42.9	120	46.2
	中学校	7	36.8	27	57.4	24	55.8	6	46.2	64	52.5
10 教職員のやる気や力量の不足	小学校	17	42.5	48	50.5	28	36.8	25	51.0	118	45.4
	中学校	9	47.4	22	46.8	18	41.9	7	53.8	56	45.9
13 組織体としての力量不足	小学校	17	42.5	48	50.5	34	44.7	28	57.1	127	48.8
	中学校	5	26.3	21	44.7	15	34.9	4	30.8	45	36.9
12 教職員の多忙	小学校	15	37.5	36	37.9	32	42.1	23	46.9	106	40.8
	中学校	7	36.8	22	46.8	22	51.2	8	61.5	59	48.4
8 管理職の権限の弱さ	小学校	12	30.0	35	36.8	35	46.1	18	36.7	100	38.5
	中学校	9	47.4	17	36.2	17	39.5	3	23.1	46	37.7
9 教職員団体等との対立	小学校	6	15.0	12	12.6	24	31.6	14	28.6	56	21.5
	中学校	3	15.8	6	12.8	5	11.6	3	23.1	17	13.9
7 児童・生徒に起因する諸問題	小学校	2	5.0	13	13.7	11	14.5	9	18.4	35	13.5
	中学校	—	—	8	17.0	16	37.2	7	53.8	31	25.4
11 管理職の多忙	小学校	4	10.0	12	12.6	14	18.4	11	22.4	41	15.8
	中学校	2	10.5	9	19.1	4	9.3	4	30.8	19	15.6
5 諸規則等のしぼり	小学校	6	15.0	5	5.3	10	13.2	6	12.2	27	10.4
	中学校	5	26.3	8	17.0	7	16.3	—	—	20	16.4
4 教育委員会の支援不足	小学校	3	7.5	11	11.6	12	15.8	4	8.2	30	11.5
	中学校	4	21.1	3	6.4	5	11.6	2	15.4	14	11.5
15 保護者からの多様な要望	小学校	1	2.5	7	7.4	10	13.2	6	12.2	24	9.2
	中学校	—	—	2	4.3	5	11.6	2	15.4	9	7.4
6 地域からの多様な要望	小学校	1	2.5	4	4.2	8	10.5	1	2.0	14	5.4
	中学校	2	10.5	4	8.5	2	4.7	1	7.7	9	7.4
14 情報の不足や錯綜	小学校	1	2.5	4	4.2	7	9.2	1	2.0	13	5.0
	中学校	—	—	—	—	2	4.7	—	—	2	1.6
回答数	小	40		95		76		49		260	
	中	19		47		43		13		122	

比率は、学校規模別の各カテゴリーについて、各項目の選択数を分子とし「イメージに即した学校経営を実行できているか」という問いに対する「あまり・まったくできていない」という回答数を分母として算出してある。

のほうが有意に選択率が高く（この問いの回答者を母集団とする自由度1のクロス表に基づく検定で、 $\chi^2=11.40$ 、 $p<.001$ ）また、小学校では規模が大きいほどこの項目の選択率が高い（自由度3、 $\chi^2=21.86$ 、 $p<.001$ ）。また、「組織体としての力量不足」の項目でも、小学校のほうが選択率が高い（自由度1  $\chi^2=4.38$ 、 $P<.05$ ）。「児童・生徒に起因する諸問題」については、中学校の方が選択率が高い（自由度1  $\chi^2=9.47$ 、 $P<.01$ ）。

ここからは、学校の内部組織にまつわる諸条件整備、人的資源と財政的資源を管理操作する権限が与えられていないことが、阻害要因として上位に挙げられる傾向が読み取れる。一方、その逆に、「4 教育委員会の支援不足」「15 保護者からの多様な要望」「6 地域からの多様な要望」など、学校外部との交渉に関わる諸項目については、選択数は低い。この点は、学校の組織運営にかかわる自律性のイメージを探る上で、興味深い。

## 2) 自律的学校経営のイメージ

自律的学校経営のイメージを 11 の選択肢から最大3つまで選択してもらった。校種別の選択数を表 12-23 に示す。半数以上の回答者が選択したのは、「2.学校の予算編成・執行権及び人事権の拡大」の項目のみであった。次いで、「1.校長の裁量権の拡大」「5.学校の教育理念・ビジョンの明確化」「9.学校運営における自己決定・自己責任の重視」「3.学校運営のための機能的な組織づくり」「6.特色ある学校づくり」「7.校長のリーダーシップの発揮」の項目が、各々 25 % 前後の選択率である。

表 12-23 自律的学校経営のイメージ

「自律的学校経営」のイメージ項目	小学校 N=1054	中学校 N=555	合計 N=1609
2.学校の予算編成・執行権及び人事権の拡大	58.4	61.3	59.4
1.校長の裁量権の拡大	38.0	43.2	39.8
5.学校の教育理念・ビジョンの明確化	39.7	36.0	38.4
9.学校運営における自己決定・自己責任の重視	32.0	26.3	30.0
3.学校運営のための機能的な組織づくり	26.1	25.8	26.0
6.特色ある学校づくり	25.9	25.8	25.9
7.校長のリーダーシップの発揮	24.8	24.7	24.7
8.学校独自の教育課程の編成	19.4	22.2	20.3
10.開かれた学校づくり	13.1	13.7	13.3
4.学校の説明責任(アカウントビリティ)の履行	13.0	12.6	12.9
11.教員の専門的自律性の保障	6.9	6.1	6.7

このうち、校長の裁量権の拡大については中学校のほうが、学校運営における自己決定・自己責任の重視については小学校のほうが選択率は有意に高い。

学校の内部組織の経営に関わるこれらの項目に対して「開かれた学校づくり」や「学校の説明責任の履行」の対外関係上の自律性を表す項目は選択率が低い。

なお、これらの項目と先に触れた「この学校は自律的な運営が行われている」(表 12-13、及び表 12-19 参照)との関連の分析も行ったが、明確な関連性は見いだせなかった。

## 3) 組織の自律性

では、学校の組織としての自律性の確立はどのように捉えられているであろうか。表 12-24 は学校の組織の自律性に関して、人事、学校予算の編成・執行、そして教育課程編成の3つの視点から問うた結果を示したものである。結果は「全くそう思わない」「あまりそう思わない」を合算した否定的回答から見ると、教育課程編成に関しては 7.5 % であったが、学校予算の編成・執行と人事に関しては、それぞれ 33.9 %、38.7 % であった。肯定的な回答では、「少しそう思う」「かなりそう思う」の合算では、それぞれ 87.1 %、64.5 %、57.3 % であり同等の傾向が見られる。ただし、極めて強い肯定(「全くそう思う」)は、教育課程編成においてでさえも 5.4 % にとどまっている。

表 12-24 自律的な運営の実行度

	全くそう 思わない	あまりそう 思わない	少し そう思う	かなり そう思う	全く そう思う	カイ自乗検定
1) 教職員の人事は、自主的・自律的に行われている						
小学校	92 8.9	328 31.8	346 33.5	236 22.9	30 2.9	$\chi^2 = 10.88$ df=4, P<.05
中学校	26 4.8	164 30.0	198 36.2	140 25.6	19 3.5	
2) 教育課程の編成は、自主的・自律的に行われている						
小学校	7 0.7	88 8.4	356 34.1	545 52.2	49 4.7	$\chi^2 = 16.15$ df=4, P<.01
中学校	1 0.2	24 4.3	171 31	319 57.8	37 6.7	
3) 学校予算の編成・執行は、自主的・自律的に行われている						
小学校	46 4.4	326 31.3	420 40.3	233 22.3	18 1.7	$\chi^2 = 5.25$ df=4, N.S.
中学校	23 4.2	146 26.4	232 42	143 25.9	8 1.4	

また学校種別に見ると、中学校のほうが3項目ともに肯定的な回答傾向が強く、とくに、人事と教育課程編成では統計上の有意差がある。

#### 4) 学校づくりに関わる組織の状況

表12-25 学校の教育活動の様子

	小学校 N=1047		中学校 N=553		差の 検定
	平均値	SD	平均値	SD	
地域の実態に合わせて特色ある学校づくりを展開している	3.64	0.67	3.55	0.74	*
他校と比べ新しい教育実践や学校運営がおこなわれている	3.30	0.76	3.34	0.82	
教職員は学校課題にとっても熱心に取り組んでいる	3.44	0.74	3.45	0.72	
教職員研修がとても活発である。	3.29	0.77	3.06	0.77	***
子どもは生き生きと学校生活を送っている。	3.80	0.62	3.76	0.67	

学校づくりなどに関連した他の項目では、肯定的な回答が得られた（表 12-25）。とりわけ、「子どもは生き生きとした学校生活を送っている」の項目では、肯定的な回答が極めて強い。ただし、「教職員研修がとても活発である」の項目に関しては、中学校での回答は相対的に消極的である。

学校規模との関連を見ると、「地域の実態に合わせて特色ある学校づくりを展開している」と「子どもは生き生きと学校生活を送っている」の項目で、小学校、中学校ともに学校規模との有意な連関が見られ、学校規模が小さいほどより肯定的な評価がなされていることがわかる。また、中学校の教職員研修の活発さの評価も学校規模が小さい方が肯定的な評価になっている。

#### 5) 「自律的な運営」との関連

先にふれた、「この学校は自律的な運営が行われていると思う」の回答と、人事、学校予算の編成・執行、教育課程編成の3つの領域との関連をみておく。表 12-26 に「自律的な運営」を従属変数とし、「人事」「学校予算」「教育課程編成」の3項目を独立変数とした重回帰分析の結果を示す。自律的な運営の内実の多くの部分が自律的な教育課程編成によって占められていることが明らかになっている。順序は人事、予算と続くが、それらの寄与はわずかである。

表 12-26 「自律的な運営が行われている」を従属変数とした重回帰分析の結果

説明変数	非標準化係数		標準化係数	t	
	B	標準誤差	ベータ		
教育課程の編成	.338	.024	.359	14.305	***
教職員の人事	.066	.018	.094	3.594	***
学校予算の編成・執行	.035	.020	.045	1.793	

R	R2 乗	調整済 み R2
.421	.177	.176

学校の自律的な運営とは、教育課程経営に大きく関連すること、換言すれば、教育の「中身」の経営に関わるものであることを意味するものだと考えられる。

#### 6) 学校において今後講ずるべき方策

学校の自律的な運営を行うために、教育委員会の有していた権限の一部を学校に委譲し、学校は自らの責任のもとに経営を行なえる態勢を整えるためには、今後、どのような方策を講ずる必要があると考えられているのか、12 の記述項目について5件法で問うた。その結果を示したものが表 12-27 である。

もっとも必要性が高いとされたのは、「学校予算権の学校への委譲の強化」である。これを含めて上位3項目は学校の内部システムの経営管理機能に関わるものであると言える。一方相対的に下位になるのは、学校の対外システムを経営する機能であると言える。

これらの項目と、自律的な運営の実行度との関連を示したものが、表 12-28 である。この表では、人事、学校予算の編成・執行、教育課程編成の3つの領域の回答の評定値より算術平均を求め、回答数が二分されるように中央値を定めて、実行度の上位と下位を措定し、上位グループと下位グループの平均値の差を示している。

表12-27 学校が講ずべき方策 (N=1598)

	平均値	SD
学校予算権の学校への委譲の強化	4.22	0.64
校長の権限の強化	4.21	0.67
学校への人事・教職員配置の権限委譲の徹底化	4.18	0.68
学校への教育課程編成権の委譲の徹底化	4.01	0.70
学校の説明責任の履行	3.99	0.67
教育委員会の支援体制の強化	3.93	0.72
教職員の人事考課・管理の充実	3.92	0.79
教員の専門的自律性の保障	3.83	0.69
学校の評価システム(外部評価も含む)の確立	3.82	0.75
学校の情報公開の促進	3.78	0.73
学校評議員の設置	3.35	0.94
学校選択の導入・通学区域の弾力化	3.05	0.97

ここからは、学校の自律性を促す外的事項の権限委譲などに関する必要性の意識には自律的な運営の実行度との間に有意な関連は見いだせないと言える。しかしながら、個々の学校単位で関係する諸項目については、上位群と下位群で有意な差が見られる。たとえば、「学校評議員の設置」に関しては、自律性の実行度が高い群で 3.46 であるのに対して、低い群では 3.27 となり、実際の運営が自律的であるととらえている群において、その必要性もより強く認識されていることになる。このことは、12 項目すべてに共通する傾向であり、自律的であるという認識が高いほど権限委譲の必要性も強く感じるという相関を見いだすことができる。しかも上述の通り、学校独自の課題に関連してその差異は大きい。

表12-28 自律的な運営の実行度との関連

	上位群 (N=720)		下位群 (N=896)		平均値 の差	差の 検定
	平均値	SD	平均値	SD		
学校予算権の学校への委譲の強化	4.24	0.62	4.21	0.66	.04	
校長の権限の強化	4.22	0.68	4.21	0.66	.00	
学校への人事・教職員配置の権限委譲の徹底化	4.20	0.68	4.18	0.69	.02	
学校への教育課程編成権の委譲の徹底化	4.10	0.68	3.94	0.71	.15	***
学校の説明責任の履行	4.06	0.65	3.93	0.66	.13	***
教育委員会の支援体制の強化	3.97	0.72	3.91	0.71	.06	
教職員の人事考課・管理の充実	3.94	0.80	3.91	0.78	.03	
学校の評価システム(外部評価も含む)の確立	3.89	0.71	3.77	0.77	.12	***
教員の専門的自律性の保障	3.89	0.67	3.78	0.70	.11	***
学校の情報公開の促進	3.86	0.71	3.71	0.74	.15	***
学校評議員の設置	3.46	0.94	3.27	0.92	.19	***
学校選択の導入・通学区域の弾力化	3.14	0.94	2.99	0.97	.15	***

### おわりに

一般には自律は他律の対立概念として捉えられる。すなわち、学校の自律性は、他者との非依存的関係に基づいて、自らの意思を確立し、主体的な教育意図を展開させていくために、自他の区別を明確にすることによって、明確な他者意識を確立しつつ、明確な主体としての自己を確立することが必要になるはずである。したがって、学校組織にあっては、教育委員会や保護者など学校のソトに在るものからの開放を意味するものと考えられるべきであろう。

しかしながら、この調査結果から見る限り、自律的な運営が行われているか否かと、外部機関との関係性には統計的な関連性はみられず、学校においては自律性がこの意味では捉えられていないことになる。言い換えれば、学校は教育委員会や保護者、あるいは地域との要望との関連において、自律的学校経営を捉えていないことになる。言うまでもなく、

自律的学校経営を進めて行くための人的・財政的資源への要求と、教職員の人事権、学校予算の主体的運用に関する要求は、とりわけ、小規模校においてはその傾向が強い。しかしながら、自律的学校経営の認識に明白な他者への意識が関わっていないと考えることができる。

これらのことから、自律的学校経営のイメージと学校組織の運営の関連について、いくつかの特徴が指摘できる。

第一は、学校組織の内部的なイメージが学校運営の自律性の決定因になるのであり、必ずしも外部機関からの独立性、すなわち外部への非依存を意味するものではない。

第二は、教育課程開発に関して、自律性意識と高い関連性がみられることから、教育活動を中心に据えた学校運営のあり方が、自らの自律的イメージを醸成するということである。これは、組織として持ちうる自己効力感と言えるかもしれない。すなわち、組織としての学校が教育という主たる任務において子どもたちによりよい効果を与えていると感じるからこそ、主体性を持った自分たち、すなわち、学校組織をそのようなものとして同定し、確認していると考えられる。

教育という営みを通じて、自分たち、すなわち、組織としての学校が、クライアントとしての子どもに働きかける。それによって、自分たちの主体的営みの効果を通して、自らの役割を確認し、自分たちの独自性と無二性を同定することによって、「自律性」のイメージが構築される。この意味において、学校外部機関や保護者など学校にとっての「他者」は、学校にとっては副次的なものでしかなく、その意味において他者による統制からの開放としての非依存的な自律性は明白にはイメージされにくいとも考えられる。

「文科省方針がころころ変わり、現場の校長は対応に負われる毎日」や「理想の前に教育界に課題が多すぎる」という自由記述意見の中に見られるように、環境の急激な変化に対して学校は効果的な対処を行う余裕すらないと考えるべきであろう。そのような状況の中では、教育活動に基盤を置き、より効果的な組織体制づくりを進捗させていくことこそが、自律的な学校経営だと認識されたとしても不思議ではないかもしれない。

(林 孝・福本昌之)

## 第13章 学校評議員制度と自律的学校経営

### はじめに

学校評議員制度は、学校を地域に開かれたものとし、地域住民の声を学校運営に生かすべく、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」（1998年）の「学校の自主性・自律性の確立について」の箇所を示された5つの改善点の中の1つ「地域住民の学校運営への参加」を受けて、2000（平成12）年1月21日「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」が公布され、施行されることとなったものである。

従って、この制度は、自律的な学校経営の基本的な柱ともいうべき制度であり、この制度を、各学校の校長が、そのリーダーシップの在り方とも相俟って、どのように活用し、自律的な学校経営を推進していくのが問われることとなる。

一方、公立の小中学校は、設置者管理主義の原則に基づき、法制度上は市町村教育委員会の管理下にある。市町村教育委員会は、「自律的な学校経営」を学校にとっては「他律的」な施策の実施により、推進していくという微妙で難しい手綱さばきを求められることとなる。

学校長に対する質問紙調査は、学校評議員を直接的に学校経営に活用していく責任ある当事者の認知と意識を探るものであり、市町村教育長に対する質問紙調査は、市町村教育委員会という中間的な管理機構が、「自律的な学校経営」のためのシステムを市町村というエリアにおいて構築しようとする際に、どのような認知や意識をもって臨み、どのような役割を果たそうとしているのかということを知る手がかりになるものである。

両者の認知・意識は、その立場を反映して、微妙な濃淡を映し出すこともある。このことは、政策の効果が現場サイドの裁量に委ねられることが多くなればなるほど、両者の新しい関係を占うものともなる。

### 第1節 市町村教育長調査

第1節では、市町村教育長を対象としたアンケート調査結果を、学校評議員の設置に関わる学校管理規則の改正状況、学校評議員の処遇や実状、また、その役割と効果という観点から説明していく。

学校評議員もしくは類似の組織（学校評議員と趣旨・目的を同じくするもので、学校単位に設置されているもの）の設置に関わって学校管理規則の改正をしたか尋ねたところ、72.5%の市町村教育長が「改正した」と回答した。（表1）

表1.

カテゴリー名	件数	割合（%）
1. 改正した	298	72.5
2. 検討中である	71	17.3
3. 改正する予定はない	41	10.0
無回答	1	0.2
合計	411	100

さらに「改正した」と答えた教育長に対して、「学校評議員設置要綱」を定めたか尋ねたところ、77.9%の教育長が「制定した」と回答した。概ね4分の3の市町村が学校評議員制度を導入しており、必置ではない制度ではあるが、制度施行からわずかな期間に急速に普及していることが窺える。（表2）



表2.

カテゴリー名	件数	割合 (%)
1. 制定した	232	77.9
2. 検討中である	47	15.8
3. 制定する予定はない	17	5.7
無回答	2	0.7
合計	298	100

「学校管理規則を改正する予定はない」と回答した教育長に、その理由を尋ねた結果が表3である。「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」80.5%、「PTAの活動が十分にその役割を果たしている」58.5%が上位二項目となっており、既存の組織による役割代替が十分に機能している市町村では、しいて学校評議員設置に至らなかった事例も一定数存在することを示している。

表3.

カテゴリー名	件数	割合 (%)
1. 学校経営に特に問題はなく「学校評議会」設置の必要性を感じない	14	34.1
2. 現在有る学校と地域との連携組織で十分に対応可能である	33	80.5
3. PTAの活動が十分にその役割を果たしている	24	58.5
4. 「学校評議会」が地域の広範な声を代表するかの懸念がある	10	24.4
5. 評議員の選出が難しい	4	9.8
6. 「学校評議会」設置より緊急の重要な課題がある	5	12.2
7. その他	6	14.6

学校評議員の報酬について尋ねた問いに対する回答を示したものが表4である。「報酬あり」が37.9%、「報酬なし」が35.9%と対応が分かれているが、注目すべきは無回答が26.2%と目立つことである。市町村教育委員会という立場からは掌握しにくいものであろうし、「報酬」の支払い元やその名目など、果たして「報酬」というカテゴリーに分類してよいものかどうか、迷うようなケースもあるからだろうか。

表4.

カテゴリー名	件数	割合 (%)
1. 報酬あり	113	37.9
2. 報酬なし	107	35.9
無回答	78	26.2
合計	298	100

交通費についても同様のことがいえる。「交通費なし」67.8%が最多ではあるが、「無回答」がやはり26.2%にのぼっている。(表5)

表5.

カテゴリー名	件数	割合 (%)
1. 交通費あり	18	6.0
2. 交通費なし	202	67.8
無回答	78	26.2
合計	298	100

小学校、中学校それぞれにおける学校評議員の人数を尋ねた結果は、小学校、中学校とも「5人」が最も多く、3～4人に散らばっているが、無回答が、小学校、中学校とも30%を超えている。また、学校評議員の任期については、「1年」が67.8%を占めるが、ここでも「無回答」が26.2%にのぼっている。

どのような人が学校評議員になっているのかを尋ねた結果が、表6である。学識経験者(64.8%)、保護者(60.1%)、一般地域住民(60.1%)、民生委員(50.3%)、青少年健全育成関係者(44.3%)が高い数値を示している。一般地域住民の数値が意外に高いように思われるが、どのような方法でどのような人をリクルートしているのか、興味のもたれるところである。

表6.

カテゴリー名	件数	割合(%)
1. 保護者(PTA)	179	60.1
2. 一般地域住民	179	60.1
3. 体育指導員	46	15.4
4. 保護司	50	16.8
5. 学識経験者	193	64.8
6. 民生委員	150	50.3
7. 青年団の代表	19	6.4
8. 青少年健全育成関係者	132	44.3
9. 子ども会の代表	45	15.1
10. 婦人会の代表	58	19.5
11. 自治会関係者	137	46.0
12. 各校の同窓会関係者	75	25.2
13. その他	45	15.1
無回答	77	25.8

学校評議員の設置が、学校にどのような影響を与えているかについて、教育長の認知を尋ねたものが表7である。

「学校と地域との連携協力が促進される」「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」「地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される」といった項目が、学校評議員のもたらす効果を肯定的に受け止めていると考えられるものである。「かなりそう思う」「全くそう思う」の肯定回答の合計値は、それぞれ、68.5%、50.7%、69.4%、58.1%となっている。この数値の微妙な差をどう読み取るかが問題となるが、「学校と地域との連携協力が促進される」「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」といった、地域との関係性の向上を問うた項目には、明らかに高い数値が表れているが、その反面、「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」「地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される」といったような学校の内部変容を促すような機能を、学校評議員が果たすことについては、やや躊躇う判断が働いているのかもしれない。

「多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる」「一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある」「形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほど影響はない」といった項目に対する、「かなりそう思う」「全くそう思う」の肯定回答の合計値は、それぞれ、1.7%、1.3%、8.4%、にすぎず、学校評議員制度の学校への影響についての否定的評価は、少なくとも数字の上では殆どみられない。

また、無回答が全項目を通じて20.8%にのぼっていることに着目しなければならないだろう。市町村教育委員会といった、学校現場から離れたところからは判断しにくいという

ことなのだろうか。

表7.

件数(割合%)

	全くそう 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも 思わない	かなり そう思う	全くそう 思う	無回答
学校と地域の連携協力が促進される	0 (0)	5 (1.7)	27 (9.1)	165 (55.4)	39 (13.1)	62 (20.8)
教職員の態度や学校の雰囲気 が改善される	0 (0)	8 (2.7)	76 (25.5)	146 (49.0)	5 (1.7)	63 (21.1)
保護者や地域社会に対する学 校の説明責任を果たす上で有 効である	0 (0)	6 (2.0)	23 (7.7)	155 (52.0)	52 (17.4)	62 (20.8)
学校評議会が学校の外部評価 をするようになる	1 (0.3)	39 (13.1)	91 (30.5)	98 (32.9)	7 (2.3)	62 (20.8)
多くの意見や要望が出て、学 校運営上まとまりがなくなる	49 (16.4)	147 (49.3)	35 (11.7)	5 (1.7)	0 (0)	62 (20.8)
一部の人たちが介入したり、 圧力をかけたりする懸念があ る	87 (29.2)	120 (40.3)	25 (8.4)	4 (1.3)	0 (0)	62 (20.8)
形式的な意見交換にすぎず、 学校運営や教育活動にそれほ ど影響はない	32 (10.7)	118 (39.6)	61 (20.5)	23 (7.7)	2 (0.7)	62 (20.8)
地域の実態にあった特色ある 学校づくりが促進される	0 (0)	11 (3.7)	52 (17.4)	151 (50.7)	22 (7.4)	62 (20.8)

学校評議員制度を効果的に運用するためのポイントについて尋ねた結果が、表8である。「校長のリーダーシップ」を揚げる回答が45%と抜きん出て高い。ただ、それでも50%に満たないことは、学校評議員制度の運用については、未だ手探りの部分が多いからなのだろう。この質問でも無回答が20.5%を示している。

表8.

カテゴリー名	件数	割合(%)
1. 校長のリーダーシップ	134	45.0
2. 学校評議員に関する関係者の共通理解	20	6.7
3. 市町村教育委員会の支援	0	0
4. 学校評議員への教育活動等の積極的な情報提供	52	17.4
5. 学校評議員の人選	30	10.1
6. その他	1	0.3
無回答	61	20.5
合計	298	100

公立小中学校における学校評議員の設置形態について尋ねた質問の回答が表9である。「全ての小中学校に設置を義務づけている」が38.9%、「義務づけているわけではないが、設置するように指導している」が30.5%と両者を合わせると7割近くに登り、学校評議員制度の設置の多くが、市町村教育委員会主導で合ったことを窺わせる数値となっている。「設置するかどうかは学校の判断に任せている」は10.1%にすぎず、自律的学校経営を推進するための学校評議員制度が、実は「他律的」に普及しつつあるという皮肉な状況

を示すものとなっている。制度立ち上げ時には、そのようなモメントが必要な場合もあるのかもしれないが、学校評議員制度の内実を豊かにしていくためには、教訓とすべき現実であろう。なお、ここでも無回答が20.5%にのぼっているのは、いったい何故であろうか。

表9.

カテゴリー名	件数	割合 (%)
1. 全ての小中学校に設置を義務づけている	116	38.9
2. 義務づけているわけではないが、設置するように指導している	91	30.5
3. 設置するかどうかは学校の判断に任せている	30	10.1
無回答	61	20.5
合計	298	100

市町村教育委員会は、学校評議員制度については微妙な立場にある。当該市町村においては、全体システムの設計の責任にありながら、制度自体の成否は個々の学校が握っているといつてよいからである。無回答が、多くの設問において二割前後を占めていたのも、この制度の具体的な内容についての回答をもはやする立場にないことの消極的表明かもしれない。学校評議員制度を効果的に運用するためのポイントについて尋ねた結果(表8)、「市町村教育委員会の支援」をあげた市町村教育委員会が「0」であったことは、そのことを示すことにおいてさえ、衝撃的な数値である。地方分権が推進されようとする今日、学校評議員制度の在り方をどこがコントロールしていくべきなのか、制度そのものの内実とあわせて問い直されることとなろう。

## 第2節 小・中学校長調査

第2節では、小・中学校長を対象としたアンケート調査結果を、学校評議員の設置状況、内容、成果という観点から説明していく。

### (1) 学校評議員の設置状況

学校評議員もしくは類似の組織(学校評議員と趣旨・目的を同じくするもので、学校単位に設置されているもの)を設置しているか問うたところ(Q9)、その結果は表13-10のようになった。

小学校、中学校ともその割合に大きな違いはなく合計をみると、約5割弱が「(学校教育法施行規則に基づく)学校評議員を設置している」と回答しており、「類似の組織を設置している」と合計すると5割を超える。ただ「設置していない」の回答も約3割である。

表13-10 学校評議員もしくは類似の組織の設置の有無

Q11-9のカテゴリー/校種: % (n)	小学校	中学校	合計
1. (学校教育法施行規則に基づく) 学校評議員を設置	45.7 (482)	46.7 (262)	46.2 (744)
2. 類似の組織を設置している	10.1 (106)	10.3 (57)	10.1 (163)
3. 設置に向けて準備中である	12.6 (133)	15.1 (83)	13.5 (217)
4. 設置していない	31.5 (332)	27.4 (152)	30.1 (484)
無回答	0.1 (1)	— (—)	0.1 (1)

小学校n:1054 中学校n:555 合計1609

学校評議員もしくは類似の組織の設置の有無を人口規模別にみたのが表13-11である。

傾向として、小・中学校とも人口規模の大きい学校は学校評議員の設置率が高く、逆に人口規模の小さい学校は設置していない率が高くなっている（小学校  $\chi^2=109.6$ ,  $df=21$ ,  $P<.01$  中学校  $\chi^2=40.3$ ,  $df=21$ ,  $P<.01$ ）。

表 13-11 学校評議員もしくは類似の組織の設置の有無（人口規模別）

人口規模/カテゴリー：%	(学校施行規則に基づく) 学校評議員を設置		類似の組織を設置している		設置に向けて準備中である		設置していない	
	小学校	中学校	小学校	中学校	小学校	中学校	小学校	中学校
30 万人以上	50.3	54.1	17.3	15.3	13.5	9.0	18.9	21.6
10 万人以上～30 万人未満	67.1	57.5	11.6	14.9	8.2	13.8	13.0	13.8
5 万人以上～10 万人未満	52.8	47.4	10.2	3.5	8.7	24.6	28.3	24.6
3 万人以上～5 万人未満	46.8	44.8	5.3	10.4	11.7	17.9	36.2	26.9
1 万 5 千人以上～3 万人未満	38.3	47.0	8.6	6.1	17.9	16.7	35.2	30.3
8 千人以上～1 万 5 千人未満	38.2	37.5	8.8	8.9	10.3	19.6	42.6	33.9
5 千人以上～8 千人未満	36.8	38.3	7.0	8.5	13.2	14.9	43.0	38.3
5 千人未満	22.2	35.8	2.8	5.7	19.4	13.2	55.5	45.3

Q9 で「(学校教育法施行規則に基づく) 学校評議員を設置している」と回答した校長に、「学校・地域連絡協議会」など既存の連携組織との関係はどのように取り扱ったか問うたところ (Q10)、「1. 既存の連携組織を発展的に解消して、学校評議員を設置した」(小学校 7.7%、中学校 4.6%)、「2. 既存の連携組織とは別個に、学校評議員を設置した」(小学校 56.0%、中学校 69.1%)、「3. 学校・地域連絡協議会」のような連携組織はそもそもなかった」(小学校 35.1%、中学校 26.3%) という結果を示した。

ところで、Q9 で「設置していない」と回答した学校にその理由を 8 項目設定して尋ねたところ (Q12)、表 13-12 のようになった。

表 13-12 学校評議員もしくは類似の組織を設置していない理由

Q12 のカテゴリー/校種：% (n)	小学校	中学校	合計
1. 教育委員会レベルにおいて具体的対応がない	59.3 (197)	57.9 (88)	58.9 (285)
2. 学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない。	37.7 (125)	36.2 (55)	37.2 (180)
3. 現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である	63.0 (209)	54.6 (83)	60.3 (292)
4. PTA の活動が十分にその役割を果たしている	50.0 (166)	48.0 (73)	49.4 (239)
5. 「学校評議員」が地域の広範な声を代表するものとなるかどうか、懸念がある	23.2 (77)	21.7 (33)	22.7 (110)
6. 評議員の選出が難しい	14.8 (49)	13.8 (21)	14.5 (70)
7. 「学校評議員」設置より緊急の重要な課題がある	3.9 (13)	7.2 (11)	5.0 (24)
8. その他	8.4 (28)	10.5 (16)	9.1 (44)
無回答	0.3 (1)	— (—)	0.2 (1)

小学校 n : 332 中学校 n : 152 合計 484

割合の高い項目をあげると、小学校、中学校では順位は異なるものの「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」「教育委員会レベルにおいて具体的対応がない」「PTAの活動が十分にその役割を果たしている」「学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない」等となっている。

(2) 学校評議員の内容

Q9で「(学校教育法施行規則に基づく)学校評議員を設置している」「類似の組織を設置している」と回答した校長に、学校評議員に関して具体的な内容を尋ねてみた。

まず、学校評議員(類似の組織を含む)の設置の経緯については(Q11①)、「1.教育委員会からの指示や指導によって設置した」(小学校77.2%、中76.5%)、「2.本校の判断に基づいて設置した」(小学校19.7%、中学校21.0%)、「3.その他」(小学校1.0%、中学校1.3%)という結果であった。

また、学校評議員(類似の組織を含む)の人数は(Q11②)、小学校では5名(36.4%)、3名(14.8%)、4名(9.4%)と続き、中学校では5名(35.4%)、3名(15.4%)、6名(10.3%)と続き、大方5名前後の学校が多い。

次に、学校評議員(類似の組織を含む)に関する事務手続きは誰が担当しているかの問には(Q11③)、小学校では教頭55.6%、校長40.8%、中学校では教頭56.7%、校長36.4%となっており、ほとんど校長、教頭が担当しているが、その比率は教頭の方が高い。

学校評議員(類似の組織を含む)に対してどのような内容を説明しているのか問うところ(Q11④)、表13-13のような結果となっている。

表13-13 学校評議員に関する説明内容

Q11-4の 카테고리/校種: % (n)	小学校	中学校	合計
1. 学校の教育目標・経営方針	96.6 (568)	95.3 (304)	96.1 (872)
2. 学校と地域の連携の進め方	88.8 (522)	84.6 (270)	87.3 (792)
3. 学校行事	81.6 (480)	79.6 (254)	80.9 (734)
4. 部活動	6.8 (40)	60.2 (192)	25.6 (232)
5. 学習指導	66.0 (388)	69.9 (223)	67.4 (611)
6. 生徒指導	64.1 (377)	83.1 (265)	70.8 (642)
7. 総合的な学習の時間	74.7 (439)	66.1 (211)	71.7 (650)
8. 進路指導	2.7 (16)	45.5 (145)	17.8 (168)
9. 学校評価	47.1 (277)	51.7 (165)	48.7 (442)
10. 交通安全	46.4 (274)	32.3 (103)	41.6 (377)
11. 人事	2.7 (16)	1.6 (5)	2.3 (21)
12. 学校予算	7.0 (41)	9.1 (29)	7.7 (70)
13. その他	3.1 (18)	2.8 (9)	3.0 (27)
無回答	0.5 (3)	0.9 (3)	0.7 (6)

小学校 n: 588 中学校 n: 319 合計 907

70%以上の項目をあげてみると、小学校では、「学校の教育目標・経営方針」(96.6%)「学校と地域の連携の進め方」(88.8%)、「学校行事」(81.6%)「総合的な学習の時間」(74.7%)、中学校では、「学校の教育目標・経営方針」(95.3%)「学校と地域の連携の進め方」(84.6%)「生徒指導」(83.1%)「学校行事」(79.6%)となっている。小学校も中学校も「学校の教育目標・経営方針」「学校と地域の連携の進め方」「学校行事」が上位とな

っているが、「生徒指導」は中学校の方が高く、逆に「総合的な学習の時間」は小学校の方が高い。また上位4項目には入っていないが、「部活動」「進路指導」に関しては中学校の方が圧倒的に高く、「交通安全」では小学校の方が高い。

また、学校評議員（類似の組織を含む）にどのような内容について意見を求めているかを問うた（Q11⑤）結果が、表13-14である。

表13-14 学校評議員に求める主な意見内容

Q11-5のカテゴリー／校種：％（n）	小学校	中学校	合計
1. 学校の教育目標・経営方針	68.0 (400)	65.2 (208)	67.0 (608)
2. 学校と地域の連携の進め方	90.1 (530)	85.9 (274)	88.6 (804)
3. 学校行事	58.2 (342)	50.5 (161)	55.5 (503)
4. 部活動	3.2 (19)	32.0 (102)	13.3 (121)
5. 学習指導	32.3 (190)	31.0 (99)	31.9 (289)
6. 生徒指導	49.7 (292)	62.1 (198)	54.0 (490)
7. 総合的な学習の時間	42.9 (252)	35.7 (114)	40.4 (366)
8. 進路指導	0.9 (5)	17.6 (56)	6.7 (61)
9. 学校評価	43.4 (255)	42.9 (137)	43.2 (392)
10. 交通安全	40.1 (236)	24.8 (79)	34.7 (315)
11. 人事	1.9 (11)	0.6 (2)	1.4 (13)
12. 学校予算	4.4 (26)	5.6 (18)	4.9 (44)
13. その他	3.9 (23)	4.4 (18)	4.1 (37)
無回答	0.5 (3)	0.9 (3)	0.7 (6)

小学校n:588 中学校n:319 合計907

表より、上位4項目をあげると小学校では「学校と地域の連携の進め方」（90.1%）、「学校の教育目標・経営方針」（68.0%）「学校行事」（58.2%）、「生徒指導」（49.7%）、中学校では「学校と地域の連携の進め方」（85.9%）、「学校の教育目標・経営方針」（65.2%）、「生徒指導」（62.1%）、「学校行事」（50.5%）と同じ項目になっているが、「生徒指導」では中学校の方が、「学校行事」では小学校の方が相対的に高い割合になっている。「部活動」「進路指導」「交通安全」に関しては、前問の学校評議員に対する説明内容と同様のことが言える。

学校評議員（類似の組織を含む）の会合は年に何回程度開催されているのであろうか。「個別に意見を聞いた会合」と「一堂に会して意見を聞いた会合」に分けて尋ねたところ（Q11⑥）、小学校、中学校ともその割合に大きな違いはなく、小・中学校全体をみると、「個別に意見を聞いた会合」は0回（21.1%）、1回（7.1%）、2回（6.8%）、3回（6.7%）、「一堂に会して意見を聞いた会合」は3回（15.3%）、2回（12.4%）が上位グループとなっている。ただこの問いには、無回答の割合が高い（「個別に意見を聞いた会合」52.3%、「一堂に会して意見を聞いた会合」61.5%）。

学校評議員（類似の組織を含む）を学校運営上どのように位置付けているかについては（Q11⑦）、「1.校務分掌内に位置付けている」（小学校18.4%、中学校16.0%）「2.校務分掌外に位置付けている」（小学校47.4%、中学校48.0%）、「3.位置付けは未定である」（小学校32.3%、中学校33.5%）という結果である。

また、学校評議員（類似の組織を含む）の意見や要望等を公開しているかについては（Q11⑧）、小学校、中学校ともその割合に大きな違いはなく、小・中学校全体をみると「1.原則的に公開している」（28.8%）、「2.原則的に非公開である」（17.2%）、「3.内容によって異なる」（52.6%）という結果を示している。

### (3) 学校評議員の成果

学校評議員の成果を探るために、学校評議員（類似の組織を含む）の設置がどのような影響を与えているか8項目を設定し尋ねてみた（Q11⑨）。結果は表13-15である。

表13-15 学校評議員設置による学校への影響

Q11-9の設問項目/カテゴリー% (n)	全くそう 思わない	あまりそう 思わない	どちらとも 思わない	かなりそう 思う	全くそう 思う	無回答
1) 学校と地域の連携協力が促進される ・小学校 ・中学校 ・合計	0.7 (4) — (—) 0.7 (4)	4.9 (29) 5.3 (17) 5.1 (46)	17.2 (101) 18.2 (58) 17.5 (159)	61.9 (364) 64.9 (207) 63.0 (571)	14.3 (84) 10.3 (33) 12.9 (117)	1.0 (6) 1.3 (4) 1.1 (10)
2) 教職員の態度や学校の雰囲気改善される ・小学校 ・中学校 ・合計	1.2 (7) 0.3 (1) 0.9 (8)	13.1 (77) 11.9 (38) 12.7 (115)	45.6 (268) 57.4 (183) 49.7 (451)	36.7 (216) 25.4 (81) 32.7 (297)	2.2 (13) 3.1 (10) 2.5 (23)	1.2 (7) 1.9 (6) 1.4 (13)
3) 保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である ・小学校 ・中学校 ・合計	0.5 (3) — (—) 0.3 (3)	3.7 (22) 5.0 (16) 4.2 (38)	16.5 (97) 17.9 (57) 17.0 (157)	67.2 (395) 66.8 (213) 67.0 (608)	10.0 (59) 8.2 (26) 9.4 (85)	2.0 (12) 2.2 (7) 2.1 (19)
4) 学校評議員が学校の外部評価をするようになる ・小学校 ・中学校 ・合計	2.6 (15) 1.6 (5) 2.2 (20)	15.8 (93) 20.1 (64) 17.3 (157)	39.6 (233) 36.4 (116) 38.5 (349)	36.9 (217) 37.0 (118) 36.9 (335)	3.9 (23) 2.5 (8) 3.4 (31)	1.2 (7) 2.5 (8) 1.7 (15)
5) 多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる ・小学校 ・中学校 ・合計	18.2 (107) 18.8 (60) 18.4 (167)	55.8 (328) 57.4 (184) 56.4 (512)	21.9 (129) 19.7 (63) 21.2 (192)	2.7 (16) 0.6 (2) 1.8 (16)	— (—) — (—) — (—)	1.4 (8) 2.5 (8) 1.8 (16)
6) 一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある ・小学校 ・中学校 ・合計	29.9 (176) 31.7 (101) 30.5 (277)	51.5 (303) 49.8 (159) 50.9 (462)	14.5 (85) 15.4 (49) 14.8 (134)	2.4 (14) 1.3 (4) 2.2 (20)	— (—) — (—) — (—)	1.7 (10) 2.5 (8) 2.0 (18)
7) 形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほどの影響はない ・小学校 ・中学校 ・合計	10.5 (62) 12.2 (39) 11.1 (101)	33.0 (194) 34.2 (109) 33.4 (303)	41.8 (246) 32.9 (105) 38.7 (351)	11.2 (66) 16.9 (54) 13.2 (120)	1.7 (10) 1.6 (5) 1.7 (15)	1.7 (10) 2.2 (7) 1.9 (17)
8) 地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される ・小学校 ・中学校 ・合計	0.9 (5) — (—) 0.6 (5)	8.0 (47) 9.1 (29) 8.4 (76)	36.9 (217) 35.7 (114) 36.5 (331)	49.7 (292) 50.8 (162) 50.1 (454)	3.6 (21) 2.5 (8) 3.2 (29)	1.0 (6) 1.9 (6) 1.3 (12)

小学校n:588 中学校n:319 合計907

小学校、中学校とも大方の傾向は似ているが、それぞれの項目においてパーセンテージの高いカテゴリーをみていくと、まず「学校と地域の連携協力が促進される」では、「かなりそう思う」が63.0%（小学校61.9%、中学校64.9%）で「全くそう思う」と合計する



と、約4分の3が肯定的評価をしている。

「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」では、「どちらとも思わない」49.7%（小学校45.6%、中学校57.4%）、「かなりそう思う」32.7%（小学校36.7%、中学校25.4%）であり、約5割の校長が「どちらとも思わない」としている。

「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」は、「かなりそう思う」が67.0%（小学校67.2%、中学校66.8%）で「全くそう思う」と合計すると、約4分の3以上が肯定的評価をしている。

「学校評議員が学校の外部評価をするようになる」は、「どちらとも思わない」38.5%（小学校39.6%、中学校36.4%）、「かなりそう思う」36.9%（小学校36.9%、中学校37.0%）であり、「どちらとも思わない」と「かなりそう思う」に意見が割れる。

「多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる」は、「あまりそう思わない」56.4%（小学校55.8%、中学校57.4%）であり、「全くそう思わない」と合計するとその割合は約4分の3にのぼり、この項目に関しては否定的に評価している。

「一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある」は、「あまりそう思わない」50.9%（小学校51.5%、中学校49.8%）となり、「全くそう思わない」と合計すると約8割の校長が同様にこの項目に関して否定的に評価している。

「形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほどの影響はない」については、「どちらとも思わない」38.7%（小学校41.8%、中学校32.9%）、「あまりそう思わない」33.4%（小学校33.0%、中学校34.2%）と意見が割れる。

「地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される」に関しては、「かなりそう思う」50.1%（小学校49.7%、中学校50.8%）、「どちらとも思わない」36.5%（小学校36.9%、中学校35.7%）と肯定的に評価している。

学校評議員（類似の組織を含む）を効果的に運営していくためのポイントを6つの項目をあげて尋ねたところ（Q11⑩）、次のような結果となった。「1. 校長のリーダーシップ」（小・中学校合計33.8%）、「2. 学校評議員に関する関係者の共通理解」（15.8%）、「3. 市町村教育委員会の支援」（1.3%）、「4. 学校評議員への教育活動等の情報提供」（24.0%）、「5. 学校評議員の人選」（23.6%）、「6. その他」（0.4%）。これらから「校長のリーダーシップ」「学校評議員への教育活動等の情報提供」「学校評議員の人選」をポイントと考えていることが分かる。

### 第3節 新しい知見と今後の課題

学校評議員の提案は、先に述べたように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」の「学校の自主性・自律性の確立について」の箇所示された5つの改善点の中の1つ「地域住民の学校運営への参加」においてであった。そして、2000（平成12）年1月21日「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」が公布され、同年4月1日から学校評議員制が施行されることとなった。

学校評議員制の実施状況をみていくと、市町村教育委員会において学校評議員（類似の組織を含む）の設置のための学校管理規則の改正状況は「改正した」市町村72.5%で、「検討中である」市町村を加えるとほぼ9割に達する。さらに「改正した」市町村の約8割が「学校評議員設置要綱（案）」等を定めている。対して、小学校、中学校の実施状況はどうか。小学校、中学校で5割強が「（学校教育法施行規則に基づく）学校評議員を設置している」「類似の組織を設置している」と回答している。ただ「設置していない」の回答も約3割であった。

一方、「（学校管理規則を）改正する予定はない」市町村教育委員会はその理由として、「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」「PTAの活動が十分にその役割を果たしている」「学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない」等をあげている。また、「学校評議員（類似の組織を含む）を設置していない」小、中学校

では「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」「教育委員会レベルにおいて具体的な対応がない」「PTAの活動が十分にその役割を果たしている」「学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない」等をその理由としている。

ところで「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令の施行について」（平成12年1月21日 文部事務次官通知）の中で記しているように、学校評議員は必置ではない。学校や地域の実情に応じて柔軟に対応することが望ましく、また、すでに設けているこれに類似する仕組みは廃止又は改正する必要はないのである。そもそもその意図するところは「地域住民の学校運営への参加」であり、学校と家庭・地域が連携協力していくために地域に開かれた学校にすることであった。よって、従来の組織がそうした目的に効果的に機能しているならばそれを充分活用すべきであろう。また新しく学校評議員を設置した場合、従来の連携組織やPTAとの関係をどのようにしていくかが課題となる。

また、学校評議員は学校運営に関して意見や助言を述べることができるのであるが、そのためには学校の教育目標や計画、教育活動等に関する十分な説明や情報が提供されなければならない。学校は、学校評議員に学校の状況、特に意見や助言を求める事項に関して十分に説明する必要がある。こうした観点から、今回の調査から全国的な学校評議員の内容の実態は把握できたものの、その地域や学校の実態に応じた学校評議員に対する説明内容、学校評議員に求める意見内容、会合の形式、回数、さらには学校評議員の待遇等を検討していかなければならない。

そして、学校評議員が意見や助言を述べる時、地域の代表として率直に述べる必要がある。単に賛同的・迎撃的ではなく、問題によっては学校・教師サイドが期待するような意見と異なる場合がある。ただ一方では、学校・教師には専門の見地や経験に基づく考えや主張もあるから、学校評議員の地域代表的な性格と教師（学校）の専門職的性格をどのように調整していくかが課題であろう。

さらに、学校評議員制においては校長のリーダーシップが今まで以上に問われてくる。学校評議員は「校長の求めに応じて」意見を述べるのであり、校長はそれらの意見を参考としつつ、自らの権限と責任で判断し決定しなければならないのである。そもそも、2000（平成12）年1月21日「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」による学校評議員制の導入、校長及び教頭の資格要件の緩和、職員会議の位置付けの明確化は、自主的・自律的な特色ある学校を目指し校長の権限強化を意図したものであり、それだけ校長のリーダーシップが求められている。

学校評議員の成果に関しては、市町村教育委員会、小学校、中学校とも「学校と地域の連携協力が促進される」「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」「地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される」に肯定的な評価を、「多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる」「一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある」に否定的な評価をしている傾向がみられた。ただ「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」「形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほど影響はない」に関しては、市町村教育委員会と小・中学校では意見が若干割れる。

学校評議員制は施行されて間もなく現在のところその評価もしにくい面もあるが、学校評議員制本来の趣旨を踏まえた実践が展開されるべきである。

ところで「学校評議員が学校の外部評価をするようになる」は、市町村教育委員会、小学校、中学校とも「どちらとも思わない」「かなりそう思う」と意見が分かれるが、それは学校評価における学校評議員の位置付けや機能の曖昧さにあると考えられる。

学校評議員が純粹に第三者として外部評価に関わるということには、その本来の役割から考えると論理的に矛盾がでてくる。自らかかわった行為に対して外部者として評価する事は矛盾する。ただ、直接的に学校の自己評価といった場合は、学校の教職員による教育目標や教育計画等を中心にした評価となるだろうから、学校評議員は外部的な存在として

学校評価にかかわることはできよう。学校運営に関し意見や助言を述べると同時に、また一方では第三者として評価するといった位置付けが考えられるのである。学校評議員の位置付けが曖昧なのである。

学校評議員制は2000（平成12）年4月に施行されまだ始まったばかりであり、学校現場では混乱もみられる。また、ここにあげたような課題もある。今後運営していく中で、「地域住民の学校運営への参加」という観点から、その学校、地域の実状にあった学校評議員制のあり方、その役割、位置付け、構成、運営等を一層検討していくことが求められている。

そのためにも今後の研究課題として、統計的手法による研究と同時に1つ1つの事例を分析した事例研究の積み重ねが必要である。

（川島啓二・赤星晋作）

## 第 14 章 教育情報公開制度と自律的学校経営

### はじめに

学校および教育委員会には、膨大な教育情報が存在する。それらは、それぞれの管理下におかれて、広く公開されたり特定個人の情報が開示されたりすることは極めてまれなことであった。教育に関する情報は、公開になじまないものとの認識が成立していたといえるのではないだろうか。

しかし、1982（昭和 57）年に山形県金山町および神奈川県で情報公開条例が、1984（昭和 59）年には福岡県春日市で個人情報保護条例が制定され、これ以降、地方公共団体における情報公開条例と個人情報保護条例の制定が進んでいく。すなわち、行政の保有する情報はなるべく公開するべきであり、その際に個人に関する情報はその個人の管理権が及ぶべきであるという考え方が普及していく。

教育に関する情報も、この流れに沿っていく。以前より、内申書（指導要録）の開示を求める訴訟（高校入試にあたっての記載事項を問う等）が起こされたりもしていたが、職員会議録の公開請求（式典での国旗・国歌に関する議論の確認等）、いじめに関する報告書の開示請求、教職員の処分に関する公開請求など、様々な情報が求められるようになった。

1993（平成 5）年 2 月に川崎市が指導要録の全面開示を決定したことに対し、指導要録の非開示は学校慣行として長年定着していること、開示により記述が無難で問題が起きないようなものになって空洞化につながることに、マイナス評価によって学校側と本人との信頼関係を損なったり向上心や自尊心をなくすなど教育上好ましくないなどの観点からの批判もあった<sup>2)</sup>。東京高裁判決（1994（平成 6）年 10 月 13 日）でも、指導要録の児童の全体的評価の開示は認められないとしていたが、その後、大阪高裁判決（1999（平成 11）年 11 月 25 日）では全面開示を認めている。

「指導要録・調査書の開示請求は、個人の自己情報のコントロール権に根拠をもつものであり、それを保障するためには何時でも自己の情報にアクセスし、誤りがあれば直ちに訂正・削除を求めることのできる仕組みは極めて重要なことでもある。評価の公平さや客観性は、これを公開し子や親の意見を聞くことによって、公平で客観的な評価が生み出され、また行動の記録も、公開によって事実の誤りや評価の偏りを防ぐことにもなる。公開によって信頼関係が損なわれるというよりは、公平な基準等の欠如がそうした事態を招くということも考えられる。従って、大切なことは、学校・教師がその専門性を研鑽、発揮し、客観的で納得できる評価基準を確かなものにする営みを進めていくことである」<sup>3)</sup>という説明は、教育情報の問題を通して、学校経営のあり方そのものが問われることを示している。

このように外から教育情報が求められる一方で、教育委員会や学校自らが積極的に教育情報を公開していく動きが近年活発になってきている。これからの学校においては、開かれた学校づくり、特色ある学校づくりが求められており、教育情報が地域に公開された「開かれた学校」、とりわけ、他の学校とは違うところを前面に押し出した「特色ある学校」としての教育情報が、学校から盛んに発信されている。これは学校選択のすすんだ地域ではより鮮明であり、例えば第 16 章でも扱うが、東京都品川区の場合であれば、教育委員会も学校も学校の特色に関する情報を地域に向けて発信し、保護者・子どもに選択の基準を与えて（自らの）学校を選んでもらおうと「競争」している。競争と自律的学校経営は必ずしも相反するものではないが、（競争に勝つための）選択基準としてのみ情報公開を図ることは、自律的学校経営を制約するであろう。

教育情報公開に関する最近の動きとしては、小・中学校の設置基準がついに定められたことがあげられる。小学校設置基準（2002（平成 14）年 3 月 29 日文部科学省令第 14 号）には「小学校は、その教育水準の維持向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、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自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする」(第2条第1項)という自己評価等に関する規定、および「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、保護者等に対して積極的に情報を提供するものとする」(第3条)という情報の積極的な提供に関する規定が定められ、中学校設置基準(2002(平成14)年3月29日文科科学省令第15号)においても同様である。

これに合わせて幼稚園設置基準(1956(昭和31)年12月13日文科省令第32号)、高等学校設置基準(1948(昭和23)年1月27日文科省令第1号)も一部改正されて、同じく自己評価、情報提供の努力義務が課された。

教育情報公開に関する努力義務が課されたのはよいが、このアカウントビリティをいかに果たしていくのか、何のために行うのかが問われなければならない。

新潟県教育委員会はこれに先立つ3年前から、各校の主体的な学校づくりの指針として「グランドデザイン」の作成を求め、2002(平成14)年4月までに全小・中学校で作成された。グランドデザインとは、それぞれの学校の教育理念、運営方針、教育目標などに加えて生活科・総合学習など学校の特色や将来の方針を1枚の図表で分かりやすく示したものである。地域の回覧板、学校のホームページなどで公開したり、PTA総会、地域懇談会などで説明している。各学校では、情報を公開することで、「保護者の関心を学校に向けてもらい、子どもたちの問題を共有できるように」、「学校行事に一般住民の参加が増えるなど、地域との交流が広がる」というようなことにつながっている<sup>4)</sup>。

この事例のように、開かれた学校づくりにおいて、地域の信頼を得て、地域と連携した自律的学校経営を行うために情報を公開するという視点が必要なのである。教育情報公開に関わっては、『学校の情報公開』(兼子仁・早川昌秀著、ぎょうせい、1998年)が示すような文書管理・情報処理の方法・技術は確かに必要であろう。しかし、そのような消極的な情報公開にとどまることなく、学校と地域の間で子ども・教育に関する情報を共有し自律的学校経営を行っていくためには、積極的な情報公開が必要ではないだろうか。

このような観点から、学校は教育情報公開に関してどのような媒体をもっているのか、教育委員会はどのような支援を行っているのかを明らかにする。その際、教育委員会、学校からの情報発信だけでなく、地域からの情報をどのように受信しているのかも併せて検討する。

## 第1節 市町村教育長調査

### (1)情報公開条例

表 14-1 情報公開条例の制定有無

市町村人口規模	合計(%)	1.制定済み	2.検討中	3.制定予定なし
市町村数合計(%)	393(100.0)	205(52.2)	116(9.5)	72(8.3)
10万人以上	38(100.0)	30(78.9)	1(1.6)	7(18.4)
3万～10万人	73(100.0)	54(74.0)	12(16.4)	7(9.6)
1万5千～3万人	53(100.0)	33(62.3)	15(28.3)	5(9.4)
8千～1万5千人	79(100.0)	43(54.4)	24(30.4)	12(15.2)
5千～8千人	59(100.0)	20(33.9)	26(44.1)	13(22.0)
5千人未満	91(100.0)	25(27.5)	38(41.8)	28(30.8)

(無回答はのぞく)

地方公共団体が教育(学校)情報の開示・公開に関する条例を定めているかどうかは、教育委員会や学校にとって大きな問題である。制定されていれば、公開(開示)したくなくともしなければならぬという制約はあるが、請求があるごとに各機関の責任で最初の段階から慎重審議を行わなくとも、一定の基準に従って行動することが可能となる。条例は、学校経営を支援する、最も基本的な情報公開制度である。

表 14-1 にみるように、およそ半数の市町村が教育（学校）情報の開示・公開に関する条例を制定している。これを市町村規模でみた場合、人口 3 万人以上を有する市町村ではほぼ 4 分の 3 が制定しているのに対し、8 千人未満の市町村ではこれとは逆に 3 分の 1 ないし 4 分の 1 程度になる。

条例制定の必要性を感じないこと（開示・公開請求がない）、2003（平成 15）年度末を特例の期限とする平成の大合併が進められる中で急いで制定する必要がないこと（合併後に制定、合併相手の市町村が有する条例に合わせるなど）が未制定、制定予定がないことの理由として考えられるが、いずれにせよ、このような法制度に関しては、規模の大きい市町村の方が整備されている。

(2)公開（開示）案件

表 14-2 事項別公開・開示・情報提供等 市町村数 (%)

事項	全面公開	一部公開	非公開	その他
指導要録	36(10.1)	134(37.6)	152(42.7)	34( 9.6)
内申書（調査書）	28( 7.8)	93(26.1)	191(53.5)	45(12.6)
学校予算（経理）	240(66.5)	62(17.2)	32( 8.9)	27( 7.5)
職員会議録	81(22.8)	134(37.6)	107(30.1)	34( 9.6)
体罰事故報告書	52(14.6)	149(41.9)	123(34.6)	32( 9.0)

（無回答はのぞく。合計は事項により異なる）

具体的に 5 つの事項について、開示・情報公開・情報提供等を行っているかをたずねた。指導要録の全面開示は 1 割にとどまり、非開示が 4 割以上となった。

内申書（調査書）についてはさらに開示しているところは減り、非開示が半数以上である。ただ、「その他」の記述には、「内申書を受け取った高校が判断すること」、「中学校や市の所有する情報ではない（県立高校所有）」、「保存しない」というものが見受けられる。保存義務がないとはいえ、公文書である内申書の写しが存在しない、保存しないということに対しては、情報の取り扱い方としてはいささか問題がなかろうか。

学校予算（経理）については、3 分の 2 が全面公開、非公開は 1 割以下である。市町村予算自体も全面公開されていることがほとんどであるし、予算は客観的な数字のみで表せるため、公開になじみやすい。なによりも、納税者に対する説明責任がもっとも必要とされている部分だけに公開度も高いといえよう。

職員会議録、体罰事故報告書については、個人情報保護した上での一部開示がもっとも多く、いまだ完全非公開が 3 分の 1 程度あることが分かる。

「その他」の回答全体を通して、「請求がない」というものが散見された。請求がないということは、とりたてて問題がないという要素と、情報請求制度が周知されていないあるいは請求しにくいという要素が考えられる。前者であればよいが、後者が原因であるならば、その改善を図ることが必要である。

(3)広報活動

表 14-3 広報活動

市町村人口規模 活動の有無	教育委員会だより		市町村広報紙に欄		教委ホームページ	
	有	無	有	無	有	無
市町村数合計(%)	82(21.5)	300(78.5)	238(61.3)	150(38.7)	126(34.2)	242(65.8)
10 万人以上	15(38.5)	24(61.5)	18(46.2)	21(53.8)	30(76.9)	9(23.1)
3 万～10 万人	15(20.8)	57(79.2)	41(57.7)	30(42.3)	35(50.7)	34(49.3)
1 万 5 千～3 万人	11(21.2)	41(78.8)	36(67.9)	17(32.1)	20(40.8)	29(59.2)
8 千～1 万 5 千人	14(17.9)	64(82.1)	50(64.1)	28(35.9)	16(21.9)	57(78.1)
5 千～8 千人	11(20.0)	44(80.0)	38(65.5)	20(34.5)	11(20.0)	44(80.0)
5 千人未満	16(18.6)	70(81.4)	55(61.8)	34(38.2)	14(16.9)	69(83.1)

（無回答はのぞく。合計は広報手段により異なる）

教育委員会が地域に対する広報活動を行う手段として、①教育委員会だより、②市町村の広報に毎回スペースを確保、③教育委員会のホームページの3つを設定した。①、③は人口規模の大きいところでより行われ、②は中小規模の市町村で多い結果となった。

教育委員会だよりを出している教育委員会は全体で2割強にとどまった。表にみるように、人口10万人以上であれば4割近くに達するのに対し、10万人未満ではいずれも20%内外という結果となった。およその発行頻度は、年3回あるいは毎月が最も多く（いずれも23市町村（構成比28.7%。無回答はのぞく）。その他の回答を再配分して計算。以下同様）、年1回（12市町村15.0%）、年4回（10市町村12.5%）などとなっている。配付範囲は、全戸（50市町村61.7%）、児童生徒の各家庭（12市町村14.8%）、回覧版（4市町村4.9%）、その他（15市町村18.5%。教職員、公共機関など）である。

市町村の広報に毎回スペースを確保している市町村は6割強であり、ここでは逆に人口10万人以上の場合に半分以下、3万～10万人の場合6割弱、3万人未満ではいずれも6割以上となっている。およその発行頻度は、毎月（155市町村67.7%）、必要に応じて（30市町村13.1%。「その他」に記された、不定期、必要に応じて、随時などの合計）でほとんどを占める。配付範囲はほとんど全戸配付（203市町村92.7%）である。

教育委員会のホームページは3分の1程度しか開設されていない。しかし、人口10万人以上の場合は4分の3以上開設されているが、人口1万5千人未満では2割程度に落ち込む。ただし、ホームページの更新は年1回（37市町村31.1%）、毎学期（15市町村11.6%）、毎月（24市町村20.2%）など、頻繁ではない。必要に応じて（31市町村26.1%。同前）が4分の1にとどまったことは、ホームページの利点を生かしきれていない。

①～③以外の広報活動を記述してもらったところ、約70件の事例が挙げられ、各学校の学校だよりやホームページ、ケーブルテレビ、教育センターだより、公民館報などが見受けられた。独自に子ども向けの広報誌を出しているところもあった。

#### (4)公聴活動

表14-4 公聴活動の機会・手段のある割合

市町村人口規模	地域懇談会	電話	手紙・はがき	議員を介して
市町村数合計(%)	143(37.9)	149(43.6)	99(29.2)	143(41.7)
10万人以上	13(37.1)	16(47.1)	18(51.4)	13(39.4)
3万～10万人	27(40.3)	31(49.2)	25(40.3)	28(43.8)
1万5千～3万人	19(37.3)	20(45.5)	12(27.3)	22(50.0)
8千～1万5千人	37(45.7)	32(43.2)	23(31.5)	31(42.5)
5千～8千人	18(31.0)	22(42.3)	8(15.4)	18(34.6)
5千人未満	29(34.1)	28(37.3)	13(17.8)	31(40.3)

(無回答はのぞく。合計は機会・手段により異なる)

表14-5 機会・手段別の要望の多さ

要望内容	地域懇談会	電話	手紙・はがき	議員を介して
市町村数合計(%)	136(100.0)	147(100.0)	96(100.0)	141(100.0)
学校の対応	81(59.6)	100(68.0)	59(61.5)	71(50.4)
施設設備	73(53.7)	30(20.4)	23(24.0)	98(69.5)
生徒指導	75(55.1)	92(62.6)	34(35.4)	48(34.0)
教職員関連	20(14.7)	70(47.6)	41(42.7)	47(33.3)
部活動	37(27.2)	45(30.6)	16(16.7)	27(19.1)
その他	18(13.2)	13(8.8)	8(8.3)	6(4.3)

(無回答はのぞく)

教育委員会が保護者、地域住民に対して、学校教育に関する公聴活動をどのような機会・手段で行っているのかをたずねたが、小規模市町村では比較的少なく、中・大規模市町村でやや高い結果となった。

地域懇談会において要望が出される割合は4割前後であった。多い要望（複数回答可）は学校の対応、生徒指導、施設設備が半数以上である。

電話による要望はおおむね4割以上の市町村であったが、その頻度は年間1～5件（58市町村43.9%）、6～10件（39市町村29.5%）がほとんどである。学校の対応、生徒指導に関する要望は6割以上あり、これに加えて教職員関連の要望も、他の機会・手段に比べてもっとも多くなっている。

手紙・はがきによる要望は3割と少ないが、人口規模の大きいところ、とりわけ10万人以上のところでは過半数の市であった。年間総件数は1～5件（65市町村76.5%）、6～10件（14市町村16.5%）でほとんどを占める。要望内容も学校の対応と教職員関連の割合が高い点で、電話の場合と似ている。生徒指導に関しては、街頭でみかけた子どもの行動に関連してすぐに要望できる電話と違って、手間のかかる手紙・はがきの場合は比率が低くなる。文書が残ることも、この行動をひかえる要因になろう。

議員を介して出される要望の特徴は、施設設備関連が多いことである。年間総件数は、1～2件（50市町村39.7%）、5～6件（27市町村21.4%）、3～4件（22市町村17.5%）、9～10件（18市町村14.3%）他である。

また、この4つの機会・手段以外の公聴活動を記入してもらったが、ホームページ・メール（年間200件というところも）のほかに、来訪、PTAは複数あったが、教育委員、学校評議員は1回答にとどまった。

その他の要望で多かった記述は、通学路・通学バス、学校統廃合などである。

#### (5)自己点検・自己評価の結果公表

表 14-5 所管学校の自己評価等公表への対応

市町村人口規模	教委で一 括公表	全学校に 義務付け	学校一任	検討中	公開予定 なし	その他
市町村数合計(%)	2(0.5)	10(2.5)	247(62.5)	84(21.3)	45(11.4)	7(1.8)
10万人以上	-( -)	2(5.1)	29(74.4)	6(15.4)	1(2.6)	1(2.6)
3万～10万人	1(1.4)	2(2.7)	45(61.6)	17(23.3)	6(8.2)	2(2.7)
1万5千～3万人	-( -)	2(3.8)	24(46.2)	13(25.0)	12(23.1)	1(1.9)
8千～1万5千人	-( -)	2(2.4)	49(59.8)	18(22.0)	11(13.4)	2(2.4)
5千～8千人	-( -)	1(1.7)	45(75.0)	9(15.0)	5(8.3)	-( -)
5千人未満	1(1.1)	1(1.1)	55(61.8)	21(23.6)	10(11.2)	1(1.1)

(無回答はのぞく)

所管の学校の自己点検・自己評価の結果の公表について、教育委員会がとっている対応は、③「学校に任せている」という選択肢が過半数となった。④「公表について検討中である」が約2割、⑤「公開する予定はない」約1割であり、①「教育委員会で一括して公表している」、②「すべての学校に義務づけている」という選択はほとんどなかった。③は、学校数の多い人口10万人以上のところ、5千～8千人のところ約4分の3と比率が高い。①、②の施策も、人口規模の大きいところでは進んでいるかと予想されたが、そうではなかった。しかし、学校設置基準により公表の努力義務が課されたことで、検討中の教育委員会がいずれ、①、②に進んだり、学校一任から変更したりすることが望まれる。

## 第2節 小・中学校長調査

### (1)情報発信手段

学校からは、様々な手段で情報が発信されている。主な配布物7つとホームページについて、どのように情報発信されているかをたずねた。小学校、中学校それぞれについての発行学校数とその割合を表14-6に示し、学校所在市町村の人口規模別にみた場合の特徴のある発行物（ホームページを含む。以下同様）を表14-7に示した。

「学校要覧」は7割以上の学校で発行されているが、その配布範囲として「児童生徒の



各家庭」(164 小学校 24.9%、82 中学校 24.0%) をあげる学校は少なく、「その他」(423 小学校 64.2%、206 中学校 60.4%) が多くなった。学校要覧は、訪問者、来校者、関係者など(「その他」の自由記述より抜粋)に配布されるためのもので、広く情報発信をする手段という位置付けではない結果となった。

「学校だより」は、発行頻度においては、毎月(669 小学校 77.3%、254 中学校 65.0%)、毎学期(60 小学校 6.9%、57 中学校 14.6%)、隔週(47 小学校 5.4%、31 中学校 7.9%) でほとんどを占め、配布範囲においては「児童生徒の各家庭」(506 小学校 58.4%、259 中学校 66.2%)、「学区内全戸」(220 小学校 25.4%、53 中学校 13.6%)、「回覧板」(73 小学校 8.4%、36 中学校 9.2%) となった。その他の回答の中でも、「児童生徒の各家庭に加えて関係者」、地域の様々な役職を担っている方に配布されていることがうかがえ、学校からの情報発信の中心的配布物であることがわかった。とりわけ小学校では、中学校に比し発行割合が高く、頻繁に発行され、学区内全戸への配布率も高いことから、地域への中心的情報発信手段と位置付けられている。

表 14-6 学校の情報発信手段

	学校要覧	学校だより	学年だより	学級だより	進路だより	給食だより	保健だより	ホームページ
「出している」小学校数 (%)	659 (71.6)	851 (94.5)	750 (89.8)	756 (88.5)	11 (1.5)	711 (81.5)	887 (98.7)	440 (44.9)
「出している」中学校数 (%)	355 (74.9)	384 (84.6)	416 (92.4)	372 (84.5)	276 (61.7)	312 (71.6)	445 (96.9)	235 (52.2)

(無回答はのぞく。合計は手段により異なる)

表 14-7 市町村人口規模別学校の情報発信手段

市町村人口規模	小・学年だより	小・学級だより	中・進路だより	中・給食だより
学校数合計(%)	750(89.8)	756(88.5)	276(61.7)	312(71.6)
30 万人以上	155(98.1)	122(80.8)	70(70.7)	51(56.0)
10 万～30 万人	127(96.9)	104(81.9)	58(80.6)	45(65.2)
5 万～10 万人	106(95.5)	88(84.6)	27(62.8)	28(68.3)
3 万～5 万人	69(89.6)	73(91.3)	31(58.5)	38(71.7)
1 万 5 千～3 万人	100(84.7)	109(88.6)	31(59.6)	43(82.7)
8 千～1 万 5 千人	94(85.5)	109(94.0)	24(54.5)	42(93.3)
5 千～8 千人	68(77.3)	98(100.0)	20(51.3)	28(71.8)
5 千人未満	31(73.8)	53(96.4)	15(33.3)	37(80.4)

(無回答はのぞく。合計は手段および人口規模により異なる)

「学年だより」の発行頻度は学校だよりよりも高く、毎月(507 小学校 66.4%、235 中学校 55.2%)、毎週(136 小学校 17.8%、65 中学校 15.3%)、隔週(49 小学校 6.4%、54 中学校 12.7%) であり、配布範囲は「児童生徒の各家庭」(740 小学校 97.0%、408 中学校 95.8%) に限られる。

「学級だより」の発行頻度はさらに高く、毎月(247 小学校 32.3%、116 中学校 30.5%)、毎週(244 小学校 31.9%、90 中学校 23.7%)、隔週(81 小学校 10.6%、55 中学校 14.5%) に加えて、「その他」の中には「毎日」という回答もあった(ほかに、不定期、担任によって異なるなど)。配布範囲は「児童生徒の各家庭」(734 小学校 95.9%、353 中学校 92.9%) に限られる。

この「学年だより」、「学級だより」について学校所在市町村人口規模別にみると、大規模市町村では学年だよりが、小規模市町村では学級だよりがより発行されていることがわかる。単級学年では、「学級だより＝学年だより」となるため、いずれかのたよりを出さなくなる。学級だよりとして出すことの方が多いことが、小規模市町村で学年だよりが少ないことの理由であろう。大規模市町村で学級だよりが少ないことは、1 学年の学級数があ

る程度増えると、個々の学級だよりではなく、まとめて学年だよりを出すようになる場合があるということであろう。担任による格差をなくし、まとめて発行することで情報の統一と充実を図り、校務負担を減らすことにもなる。

「進路だより」は、小学校ではほとんど発行されていない。中学校の発行頻度をみると、毎学期（71校 24.9%）、毎月（72校 25.3%）、毎週（20校 7.0%）と、比較的頻繁に発行されている（その他（99校 34.7%）の回答のほとんどは「不定期」、「必要に応じて」）。市町村規模が大きくなると発行割合が高く、市町村規模が小さい場合は発行割合が低い。進路の選択肢の多寡、他の手段による進路指導などの影響が考えられる。

「給食だより」の中学校をみると、逆に、大規模市町村で発行割合が低くなる。中学校の給食実施率は小学校に比べて低く、さらにそれは都市部で低いことがこの原因であろう。

「保健だより」も、毎月（721小学校 79.9%、330中学校 72.7%）、児童生徒の各家庭（855小学校 94.8%、429中学校 94.5%）に発行されている。

「ホームページ」の開設はおよそ半数であった。しかしその更新頻度は年1回（200小学校 44.8%、126中学校 52.1%）、毎学期（89小学校 20.0%、46中学校 19.0%）、毎月（57小学校 12.8%、18中学校 7.4%）というものであった。

これら以外の配布物として見受けられたものは、図書館だより・図書室だより等（16小学校、4中学校）、校長室だより・校長通信等（12小学校、8中学校）、生徒指導・生活指導等（8小学校、10中学校）などであるが、PTAだより・PTA新聞等（27小学校、12中学校）も多く、PTAが学校の情報発信に寄与している。

#### (2)家庭・地域への説明

「家庭・地域への学校経営方針等の説明」は、ほとんどの学校が「している」（1029小学校 97.6%、536中学校 96.6%）という回答であった。その機会としては「PTA総会」（770小学校 74.8%、433中学校 80.8%）がもっとも多かったが、回数は年1回（481小学校 46.7%、261中学校 48.7%）であった（無回答（482小学校 46.8%、244中学校 45.5%）が多かったため）。「保護者懇談会」（542小学校 52.7%、357中学校 66.6%）の回数は、年3回（135小学校 13.1%、95中学校 17.7%）、年1回（104小学校 10.1%、59中学校 11.0%）が多かった（無回答（677小学校 65.8%、308中学校 57.5%）が多かったため）。

「地域懇談会」（177小学校 17.2%、176中学校 32.8%）は少ないものの中学校でやや多く、学区内に複数地域を含んでいる様子がうかがえる。「地域の住民の集まりに出かけて」（52小学校 5.1%、37中学校 6.9%）という機会はあまりない。「その他」にあげられた記述は、(1)でたずねた学校だよりや校長室だよりなどの配布物、学校説明会や参観日などの直接説明の機会などが挙げられた。

#### (3)学校評価結果のホームページでの公表

「ホームページ上で学校評価の結果を公表」しているかどうかをたずねたが、表14-6にみるように、学校は半数程度しかホームページを有していなかった。そのため、「している」（7小学校 0.7%、5中学校 0.9%）はわずかの回答であり、ほとんどが「していない」（874小学校 82.9%、446中学校 80.4%）であった。「検討中である」（101小学校 9.6%、72中学校 13.0%）が公開へすすんでも、やっと1割を超える程度である。

#### (4)発信する情報の重要度

学校から発信する情報には様々なものがあるが、どれをどの程度重要視するかはそれぞれにより異なる。学校が重要と考えていても家庭や地域は関心がない場合、その情報はただ発信されるだけで活かされない。家庭や地域が特に求める情報であっても学校が重要と考えなければ、あまり発信されずに家庭や地域に不満が残る。

そこで、7つの事項について、①発信の多い情報、②学校が重要と考えている情報、③家庭・地域が求めている情報について、選択してもらった（7項目からそれぞれ3つ選択）。

まず、「②学校が重要と考えている情報」についてみると、小学校、中学校とも、学校経営・教育目標、教育課程、生徒指導（日常生活）の順に選択率が高く、その割合もほぼ

一致していて、さらにこの3項目だけが他の4項目に比して極端に高い。7項目から3項目選択であるので、7割がたの学校がこの3つを選択したとみることができる。

小学校、中学校いずれであってもこの3項目が重要であり、それは「①発信の多い情報」でもこの3項目の選択率が高いことによって裏付けられるが、①では1～3位の順位は逆転し、さらに中学校の場合は第2位に部活動が割ってはいる。この違いはどこから生じるのであろうか。

表 14-8 情報発信内容の位置付け (小学校) 学校数 (%)

項目	観点	①発信の多い情報	②学校が重要と考えている情報	③家庭・地域が求めている情報
学校経営・教育目標		◎<3> 1051(65.3)	◎<1> 1375(85.5)	<5> 620(38.5)
教育課程		◎<2> 1092(67.9)	◎<2> 1247(77.5)	○<3> 723(44.9)
成績		<4> 294(18.3)	<5> 203(12.6)	○<2> 830(51.6)
部活動		<6> 463(28.8)	<7> 120( 7.5)	<6> 341(21.2)
生徒指導 (日常生活)		◎<1> 1317(81.9)	◎<3> 1207(75.0)	◎<1> 1043(64.8)
生徒指導 (問題*)		<7> 182(11.3)	<4> 273(17.0)	○<4> 715(44.4)
学校事故		<5> 146( 9.1)	<6> 134( 8.3)	<7> 204(12.7)
無回答		58( 3.6)	58( 3.6)	83( 5.2)

問題\* = いじめ・不登校・体罰などの問題。<>内はそれぞれの中での順位。◎、○は多いもの。

表 14-9 情報発信内容の位置付け (中学校) 学校数 (%)

項目	観点	①発信の多い情報	②学校が重要と考えている情報	③家庭・地域が求めている情報
学校経営・教育目標		○<4> 270(48.6)	◎<1> 459(82.7)	<6> 159(28.6)
教育課程		○<3> 304(54.8)	◎<2> 420(75.7)	<5> 185(33.3)
成績		<5> 157(28.3)	<4> 105(18.9)	◎<2> 345(62.2)
部活動		◎<2> 372(67.0)	<5> 102(18.4)	○<3> 269(48.5)
生徒指導 (日常生活)		◎<1> 420(75.7)	◎<3> 395(71.2)	◎<1> 357(64.3)
生徒指導 (問題*)		<6> 57(10.3)	<6> 100(18.0)	○<4> 235(42.3)
学校事故		<7> 17( 3.1)	<7> 26( 4.7)	<7> 51( 9.2)
無回答		15( 2.7)	12( 2.2)	13( 2.3)

問題\* = いじめ・不登校・体罰などの問題。<>内はそれぞれの中での順位。◎、○は多いもの。

それは、「③家庭・地域が求めている情報」に対する認識により説明可能である。家庭・地域が求めている情報としてもっとも強く意識されているのが、生徒指導 (日常生活) である。したがって、②では第3位であっても、実際には家庭・地域の要望に応えるために①では第1位となる。中学校の場合に③で部活動が比較的高いことも、①で部活動が第2位となる理由であろう。

しかし学校は、すべて家庭・地域の要望に応じているわけではない。③で第2、第4位となっている成績と生徒指導 (いじめ、不登校、体罰などの問題) については、①での選択率は高くない。個人情報保護の観点から情報発信には留意が必要であり、情報の量よりはとくに質が問われる事項であろう。

また、③で、学校経営・教育目標、教育課程があまり求められていなくとも、②にみるように学校はこの2つを最重要と考えているため、必ず説明している。このように、情報発信内容は、受け手 (家庭・地域) の意向を斟酌しつつも、やはり発信者 (学校) 主導で決められる傾向にある。

#### (5) 家庭・地域からの要望

それでは、学校はどのような機会・手段で家庭・地域の要望を捉えているのであろうか。逆にいえば、家庭・地域はどのような機会・手段において学校に要望を表出しているのであろうか。5つの機会・手段をたずねたが、自由記述で多かったものは、直接来校、個人

面談、連絡帳などの従来からあるものに加えて、電子メールという新しい手段の普及、およびアンケート（学校評価、学校診断など）という学校側の積極的情報収集活動を示すものであった。

「PTA 総会」では、半数以上の学校で要望が出されている。先の「発信する情報の重要度」でみたように、ここでも要望の内容は生徒指導に関することが多く、中学校では部活動がこれに加わる。小学校において「その他」の要望が多いが、その記述をみると、PTA 総会であるだけに PTA 活動に関することが 23 件記入されていたが、それを上回る 63 件の記入があったのが、学校行事に関するものであった。ほかには安全管理、通学、給食などに関することも記載が多く、PTA 総会は多様な要望が出しやすい場といえよう。

「保護者懇談会」ではおよそ 9 割の学校で要望が出されているが、会の性格からして、その要望内容は生徒指導、授業、成績に集中している。中学校の場合は部活動も高いが、保護者懇談会は、やはり児童生徒 1 人 1 人の個別要望の場という位置付けである。

「地域懇談会」では小学校では 3 分の 1 程度しか要望が出ていないが、中学校では学区が広がるためか、半数以上の学校で要望が出されている。この会は、保護者懇談会とは違い、個別児童生徒の問題ではなく全体的な要望が出される場と位置付けられ、生徒指導に関する要望が突出して高い（中学校では部活動も過半数）。「その他」の要望でも、通学路や交通安全指導などに関すること（小学校 24 件、中学校 8 件）、地域行事への参加や子育て支援など地域との連携に関すること（小学校 11 件、中学校 7 件）が挙げられていた。

表 14-10 家庭・地域から要望のある機会・手段とその要望（小学校） 学校数（%）

		PTA 総会	保護者懇談会	地域懇談会	電話	手紙・ハガキ
要望のある学校		580(55.5)	939(89.1)	381(36.1)	775(73.5)	325(30.8)
要 望	成績	56(9.7)	394(42.0)	32(8.4)	58(7.5)	23(7.1)
	授業	180(31.0)	515(54.8)	77(20.2)	169(21.8)	78(24.0)
	生徒指導	294(50.7)	719(76.6)	312(81.9)	654(84.4)	241(74.2)
	部活動	35(6.0)	50(5.3)	14(3.7)	29(3.7)	7(2.2)
	その他	191(32.9)	99(10.5)	84(22.0)	146(18.8)	80(24.6)
	無回答	57(9.8)	40(4.3)	22(5.8)	28(3.6)	16(4.9)

（学校数は機会・手段により異なる）

表 14-11 家庭・地域から要望のある機会・手段とその要望（中学校） 学校数（%）

		PTA 総会	保護者懇談会	地域懇談会	電話	手紙・ハガキ
要望のある学校		359(64.7)	510(91.9)	300(54.1)	415(74.8)	174(31.4)
要 望	成績	62(17.3)	299(58.6)	64(21.3)	82(19.8)	11(6.3)
	授業	99(27.6)	258(50.6)	77(25.7)	85(20.5)	25(14.4)
	生徒指導	228(63.5)	361(70.8)	257(85.7)	366(88.2)	118(67.8)
	部活動	198(55.2)	318(62.4)	161(53.7)	215(51.8)	54(31.0)
	その他	37(10.3)	34(6.7)	46(15.3)	28(6.7)	31(17.8)
	無回答	23(6.4)	14(2.7)	8(2.7)	8(1.9)	7(4.0)

（学校数は機会・手段により異なる）

「電話」による要望も、およそ 4 分の 3 の学校で見受けられる。ここでも生徒指導に関する要望が多いが、「その他」にも、子ども同士のトラブル、登下校の様子、いじめなどについて記述されていた。しかし、その他の記述でもっとも多かったのは教職員に関すること（小学校 22 件、中学校 6 件）であった。担任の人柄、子どもへの教師の対応という記述のほかにも、教師の指導法、教員の指導力などという表現も多いところから、選択肢の生徒指導、授業などにも教職員批判はかなり含まれると解される。電話による要望は個別の内容で批判的なもの、とりわけ教職員に関する事項が多いということとなろう。

「手紙・はがき」も、手間がかかること、即時性に欠けること、書いたものが残るといったことなどから要望が出される割合は 3 割程度となるが、内容としては電話と同様の傾向

を示す。「その他」の記述に、お礼状、子どもへの励まし、生徒の善行などの内容が比較的多いことが違いといえよう。

#### (6)情報公開と学校経営

表 14-12 情報公開の学校経営への影響度

項目	小学校	中学校
①学校と家庭、地域の連携協力が促進される	+1.83	+1.88
②教職員の態度や学校の雰囲気改善される	+1.60	+1.58
③保護者や地域住民に対する説明責任を果たすうえで有効である	+1.94	+1.97
④学校経営が萎縮する可能性がある	-0.33	-0.43
⑤情報公開のための業務が増えて多忙になる	+0.70	+0.80
⑥形式的な情報公開なのでそれほど影響はない	-0.24	-0.33

影響度＝「全くそう感じる」選択率×3＋「かなりそう感じる」選択率×2＋「少しそう感じる」選択率×1－「あまりそう感じない」選択率×1－「全くそう感じない」選択率×2。

全員が「少しそう感じる」を選ぶと、影響度は「+1.00」となる。なお、④～⑥は逆転項目。

ここまでたずねてきた学校の情報公開に関わる様々な情報受発信の手段・機会などを用いることは、どのように自律的学校経営に寄与するのであろうか。情報公開に関わった最後の設問は「学校の情報を公開していくことは、学校運営上、どのような影響が出ると思われますか」というものである。

5段階選択肢の中央を「少しそう感じる」と設定しているの、肯定的評価が高く出る設問である。表 14-12 に示したように①～③は積極的評価記述、④～⑥は消極的評価記述にしたが、情報公開を自律的学校経営の有効な手段とする意識はまだ浸透していない結果となった。

①～③でみた場合、影響度がいずれも+1.5～+2.0の範囲である。単純化していえば、「かなりそう感じる」と「少しそう感じる」が半々(+1.5)から、全員が「かなりそう感じる」(+2.0)という状況である。肯定的ではあるが、積極的に評価しようという段階までは達していない。さらに、①～③を比較した場合、③がもっとも高く、ついで①、②となっている。つまり、情報公開は説明責任の手段であることが第一であり、学校・家庭・地域で子どもに関する情報を共有して連携協力して子どもを育てていくという姿勢は劣っている。また、②が低いといふことは、説明責任のための情報公開にとどまって校長などはこれに関わるが、個々の教員にはあまり関係がないということである。

④～⑥については、全員が「あまりそう感じない」と回答すれば-1.0となるはずであるが、④、⑥はこれが+に近づいているし、⑤にいたっては+の影響度となっている(すなわち、「あまりそう感じない」者よりも「少しそう感じる」者の方が多いということ)。情報公開により学校経営が萎縮するということは、学校の情報を公開してはいるが批判を受けたくないという消極的な考えである。形式的な情報公開という捉え方も含めて転換を図る必要がある。

### 第3節 新しい知見と今後の課題

#### (1)市町村教育長調査から

市町村教育長調査の結果を総括すれば、人口規模の大きな市町村の方が教育情報公開制度は整っているが、運用上の問題はいずれの場合でもあり、制度変更や社会の変化への対応が問われる、ということである。

教育(学校)情報の開示・公開に関する条例は、情報公開制度のもっとも代表的なものである。その整備は大規模市町村のほうが進んでいる。

しかし、全面公開・全面開示や情報提供などが実際に行われている割合は高いものではなかった。一概に非公開・非開示がよくないこととはいえないが、内申書(調査書)の非開示が53.5%、一部開示が26.1%という率は、制度はあっても情報が広く開かれてはいな

いことをあらわしている。請求しても公開・開示されないということばかりだと、請求も鈍りがちになる。教育（学校）情報は基本的に公開・開示されるべきで、個人のプライバシー等特定の内容のみが非公開・開示であるという原則の再確認と情報請求制度の住民への周知、利用しやすい環境づくりが今後も行われなければならない。

教育委員会の広報活動は、けして活発とはいえない。教育委員会日より、教育委員会ホームページという独自の広報手段も一定の規模がないと行われにくいし、ホームページはあっても更新間隔が長くて有効に用いられていない。市町村広報誌以外にも様々な広報手段が挙げられているのであるから、多様な広報手段をそれぞれ効果的に行っていく改善が必要である。

公聴活動も、要望件数からみると活発とはいえない。様々な形で要望はあり、教職員関連の要望は電話や手紙・はがきによって、施設設備関連の要望は議員を介して出されることが多かった。今後、インターネットの普及や学校評議員の設置が増える中で、要望内容による公聴活動手段の選択と拡大が求められる。

学校の自己点検・自己評価の結果の公表について、教育委員会の関与は少なかった。自己点検・自己評価であるから学校自身が行うことであるのは確かだが、情報の有効活用、教育委員会の管理責任、自己点検・自己評価結果の公開努力義務を定めた小・中学校設置基準の制定ということから考えれば、教育委員会が積極的に関わる問題である。

## (2)小・中学校長調査から

小・中学校長調査の結果をまとめると、学校は、教育情報公開に関し様々な媒体を持ち、情報収集の手段・機会も備えているが、情報の内容とその活用がこれからの課題と考えられる。

学校からの情報発信手段として代表的な発行物である学校要覧は、4分の1程度しか児童生徒の各家庭に配布されていない。学校要覧は広く情報発信をするという手段ではなく、地域への中心的情報発信手段は学校日よりであるということがわかった。ほかにも保健日より、給食日よりなど様々な配布物を出している。今後も、朝の読書活動の普及や2003（平成15）年度より12学級以上の学校に司書教諭が必置となるため図書館日より、職業観の形成のための職場見学活動の増加や公立中高一貫教育校の設置が増えるにつれて小学校における進路日より、各学校において多く出されるようになると考えられる。情報発信手段の多様性はこれからも拡大するであろう。

学校のホームページも半数程度しか保有しておらず、その更新状況も芳しくはなかったし、ホームページで学校評価の結果をほとんど公開していなかった。しかし、インターネットの普及と評価結果の公開要請、教員の情報技術の向上などがあいまって、とくに充実が期待される領域である。

しかし、学校が発信する情報の取捨選択は、受け手（家庭・地域）の意向を慮りながらも、発信者（学校）主導で決められる傾向であった。

では、学校はどのように家庭・地域の意向を把握しているのか、家庭・地域からの要望はどのような機会・手段が用いられているのかという点であるが、電子メールの普及や、学校評価アンケートなど新しい動きもみられた。機会・手段により要望の内容に特徴があり、PTA総会は多様な要望が出しやすい場、保護者懇談会は子ども1人1人に関する個別要望の場、地域懇談会は全体的な要望が出される場との位置付けであり、電話による要望は個別な内容で批判的なもの（とくに教職員関連）、手紙・はがきもこれに似ているが好意的なものも比較的多いという傾向であった。

学校の情報を公開していくことは、「保護者や地域住民への説明責任を果たす上で有効」ということが第1の利点で、「学校と家庭、地域の連携協力が促進される」、「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」という学校経営に積極的な効果をもたらすものとの認識は高いとはいえない。「学校経営が萎縮する可能性がある」ということを明確に否定せず、「情報公開のための業務が増えて多忙になる」ということが心配されている。

## おわりに

情報公開はもはやあたりまえのこととされている。様々な情報を数値化して公開し、家庭や地域に対する説明責任を果たすことは、当然行われるべきことであるが、そこにとどまってしまう現状がある。情報公開そのものを目的としてしまって、情報公開制度を整え情報を公開すれば、それでアカウンタビリティを果たしたとする態度である。教育情報をすべて公開していくことは学校経営に負の影響をもたらすという考えもある。

このように、今までは情報を公開することが目的とされてきた点は否めない。しかしこれからは、情報公開を手段として活用していく観点が重要である。情報をただ公開するのではなく、公開する(された)情報をどのように使うのか。学校は情報を積極的に公開し、その情報を家庭・地域と共有して、時には批判を受けることもあるだろうが、改善のための批判として活かしていくことである。

学校から家庭・地域へは実に様々な情報発信がなされているし、学校へも多様なルートから情報がはいつてくる。本調査では、学校と家庭・地域との関係を中心にみたが、市町村教育委員会との関係、他の学校との関係、都道府県教育委員会との関係、社会教育施設や民間団体など、学校が情報受発信する相手方、情報を共有する関係者は無数に存在する。自己点検・自己評価など情報発信内容の増大、学校評議員制度など情報収集手段の拡大、開かれた学校づくりやインターネットなど情報の双方向性志向等、教育情報公開はますます活発化する要素を多分にもっている。

学校においては、教育情報公開を自律的学校経営の手段として、その重要性を理解し、多忙とならないように工夫しながら、管理職のみではなく個々の教職員が自らの学級経営、授業改善、校務分掌などに活かしていく。

その際に教育委員会は、教育情報公開制度の条件整備をまず行うことである。首長部局に働きかけて条例制定を行い、公開様式や公開内容の基準を明確にする。個々の学校への情報請求を代わりに受けて公開対応をする。このような形で学校の負担軽減を図ることは最低限行わなければならない。さらに、教育委員会の積極的役割として、教育情報を自ら収集・管理し、各学校への情報の橋渡しも求められる。

いずれにせよ、情報公開をなんのために、どのように行うのかを再検討し、情報公開制度を自律的学校経営に活かしていくことが最大の課題である。

(北神正行・雲尾 周)

## 【註】

- 1) 菱村幸彦「教育情報の公開をどう考えるか」『季刊教育法』第93号、エイデル研究所、1993年、12ページ。
- 2) 同上書、15～17ページ。
- 3) 下村哲夫監修・花輪稔編『新版 学校運営便覧』教育出版、2001年、50～51ページ。
- 4) 『新潟日報』2002年11月22日。

## 第 15 章 学校評価システムと自律的学校経営

### はじめに

「学校評価」が自律的学校経営を目指す上での大きなテーマとして今日のように意識され始めたのは、中央教育審議会答申（平成 10 年 9 月）において、「学校の自己評価」は学校の目標、計画、実施状況を「保護者や地域住民に説明する」ことを念頭において取り組まなければならないことが明示されたことを契機とする。過去には幾たびか学校評価に取り組もうとする試みはなされてきたが、いずれも定着をみることはなかった。しかしながら、今日、東京都や品川区では「外部評価」が導入されたほか、大阪府や三重県、福岡県などのように本格的に学校評価に取り組む自治体も増え、それぞれに学校評価システムを構築しようとする機運が高まってきており、過去とは比較し得ないほどの「ブーム」が惹起されている。

かかる学校評価に関わる研究は日本国内を対象としたもの、あるいは諸外国を対象としたものとの間を問わず、すぐれた成果が蓄積されている（研究動向については、福本みちよ、「学校評価に関する研究動向—教育改革を背景とした学校評価論の展開—」日本教育制度学会紀要第 9 号参照）。今般の動向を方向付けた同答申では、具体的方策として「教育目標や教育計画等を年度当初に保護者や地域住民に説明するとともに、その達成状況等に関する自己評価を実施し、保護者や地域住民に説明する」ことを求め、すぐれて今日的課題として認められるようになってきた。その後、「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令に施行について（通知）」（平成 12 年 1 月）で学校評議員制の導入を促し、教育課程審議会答申（平成 12 年 12 月）「児童生徒の学習と教育課程の実施状況の評価の在り方について」では新学習指導要領の実施状況のフォローとともに「教育課程の実施状況等から見た学校の自己点検・自己評価」を強力に推進した。

また、「教育改革国民会議の提案」（平成 12 年 12 月）で「外部評価を含む学校の評価制度を導入し、評価結果は親や地域と共有し、学校の改善につなげる」ことが提唱された。その後、中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」（平成 14 年 2 月）においてはシステムとしての学校評価の構築の必要を明示し、文部科学事務次官通知「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について」（平成 14 年 3 月 29 日）において、「校長のリーダーシップの下、全教職員が参加して学校全体として評価を行い、教育活動その他の学校運営の改善を図る」ことが打ち出され、平成 14 年 3 月 29 日の文部科学省令の一部改正により、小中学校および高等学校設置基準に自己評価について次の様に規定され、今日にいたっている。

#### 小学校設置基準第一章総則

（自己評価等）

第 2 条 小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、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自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

- 2 前項の点検及び評価を行うに当たっては、同項の趣旨に即し適切な項目を設定して行うものとする。（中高準用規定、傍線筆者）

このような点検評価の実施及びその結果の公表を求める法改正や政策動向を踏まえ、本章では効果的な学校評価システムの構築に資するために、今般実施した市町村教育長の意識調査結果ならびに小中学校長の意識調査結果をまとめ、それらにみられる現状と課題について考察を加えるとともに、新たな知見を見出すこととしたい。なお、前年度調査では「学校の自己評価」あるいは「自己点検・評価」として進めている場合も多くみられたが、本章では「学校評価」として統一する。



## 第1節 市町村教育長調査

まず、本調査では学校評価への取り組みの現状を把握するために、市町村の教育長に対していくつかの選択肢を用意した。最初に問うたのは現在の取り組みの状況である。その結果をみてみよう。（表 15-1）

表 15-1 学校評価の取り組みの状況

	はい(%/n)	いいえ(%/n)	無回答(%/n)
1. 学校評価に関する研究校を指定している。	3.4 (14)	86.9 (357)	9.7 (40)
2. 学校評価に関する手引書を作成している。	4.4 (18)	85.9 (353)	9.7 (40)
3. 学校評価に関する研修を実施している。	29.0 (119)	61.3 (252)	9.7 (40)
4. 既製の学校評価票を利用している。	20.9 (86)	68.4 (281)	10.7 (44)
5. 独自の学校評価票を作成している。	29.9 (123)	59.4 (244)	10.7 (44)
6. 学校評価に取り組んでいる先進校の事例を紹介している。	30.9 (127)	59.1 (243)	10.0 (41)
7. 学校評価を重点項目の一つとして取り上げている。	37.7 (155)	52.3 (215)	10.0 (41)
8. 学校の外部評価の導入を推進している。	18.7 (77)	70.8 (291)	10.5 (43)
9. 個別の学校評価結果を集めて検討している。	16.8 (69)	73.0 (300)	10.2 (42)
10. 基本的に学校の姿勢にゆだねている。	80.8 (332)	10.9 (45)	8.3 (34)

この結果をみると、設置基準の改正により上記のように 2002（平成 14）年度から学校評価が努力義務として課せられたにもかかわらず、全体として本格的実施には程遠い実態が看取される。「基本的に学校の姿勢にゆだねている」市町村教育長が圧倒的に多い（80.8%）。しかし、「（教育行政上の）重点項目の一つとして取り上げている」教育長が 37.7%存在し、一定程度の認識は浸透しつつあるといえよう。3割程度の教育長が「研修を実施している（29%）」、「先進校の事例を紹介している（30.9%）」などの結果もこれらを裏付けるものといえる。一方で、全項目とも「無回答」が 1割存在することにも留意しなければならない。表 15-2 は、教育長として各学校に評価項目として重点的に取り上げて欲しいものは何かを尋ねた結果である。新しい学習指導要領が全面的に実施された最初の年度ということもあり、「特色ある教育課程経営」の選択率が 83.7%と圧倒的に高い。「教職員の意識向上」（47.6%）、「学校の教育目標」（46.4%）へも高い選択率が与えられているように、比較的抽象的な項目にとどまり、全体として具体化の段階にはいたっていないことがうかがえる。表 15-3 は外部（第三者）による学校評価への考えを尋ねた結果である。外部評価への今日的関心は、学校評議員制の導入、浸透度に大きく左右されることが思量される。外部評価者として誰を想定するのか、あるいは学校のどこをどのように評価するのか、自治体によってまちまちである。「なんともいえない」（42.8%）の回答にみられるように、いまだ学校評議員制の効果（影響）がみられない現段階では期待度のほうが高いことが指摘できる。

表 15-2 評価項目として重点的に取り上げて欲しいもの

カテゴリー名	件数(n)	有効割合(%)
1. 学校の教育目標	185	46.4
2. 特色ある教育課程経営（新学習指導要領への対応）	334	83.7
3. 保護者との教育連携（PTA等）	135	33.8
4. 地域との教育連携（学校評議員等）	147	36.8
5. 校内・校外研修	85	21.3
6. 校務分掌・運営組織	31	7.8
7. 教職員人事	7	1.8
8. 施設設備	11	2.8
9. 学校評価活動	41	10.3
10. 教職員の意識向上	190	47.6
11. 学校予算	10	2.5
12. その他	1	0.3
合計	399	100

表 15-3 外部（第三者）による学校評価について

	件数(n)	割合(%)
1. 全く期待しない	3	0.7
2. あまり期待しない	73	17.8
3. なんともいえない	176	42.8
4. かなり期待する	138	33.6
5. 非常に期待する	14	3.4
合計	404	100

表 15-4 は、これから学校評価が定着していく上でどのような検討課題があるのかについての複数回答（3 項目まで）の結果である。「評価結果の効果的活用」（62.5%）が際立って多く、従来から指摘されてきたように、反省会の形骸化が裏付けられるものとなった。さらに学校側の「意識向上」（57.3%）を求める声が強く、多岐にわたる「評価項目や内容の精選化」（49.8%）への支持率も高い。

表 15-4 学校評価が定着して行く上での検討課題

カテゴリー名	件数(n)	有効割合(%)
1. 評価項目や内容の精選化	199	49.8
2. 評価するための特別な組織の設置	67	16.8
3. 評価結果の効果的活用	250	62.5
4. 年度末反省の形式化からの脱皮	107	26.8
5. 現状維持を指向しがちな学校の意識改革	139	34.8
6. 評価そのものに対する敬遠姿勢のときほぐし	26	6.5
7. 評価を円滑にすすめるための研修機会の強化	71	17.8
8. 行政主導の評価システムの構築（試案の提示）	10	2.5
9. 自律的学校経営への意識向上	229	57.3
10. 地域・保護者への啓発活動	80	20.0
11. その他	2	0.5
合計	400	100

また、次年度に学校評価の結果が生かされているかどうかを尋ねた結果が表 15-5 であ

る。「かなり役立っている」とする回答が過半数を占めているものの（51.9%）、判断保留もしくは「役立っていない」とする回答も割合が高い（合計で45.8%）。

表 15-5 学校評価が次年度の学校経営・教育活動の改善に十分に役立てられているか

	件数(n)	割合(%)
1. 非常に役立っている	9	2.3
2. かなり役立っている	204	51.9
3. どちらともいえない	141	35.9
4. あまり役立っていない	39	9.9
5. 全く役に立っていない	0	0.0
合計	393	100

以下、学校評価の実態について問うた。表 15-6 は外部（第三者）による学校評価を実施しているかどうかを尋ねた結果である。74.4%の市町村で未着手であることがわかる。さらに授業評価を含んで児童生徒も評価活動に参加させることについての意識（表 15-7）、学校評価活動への児童生徒への参加の実態（表 15-8）、評価結果の公開についての意識（表 15-9）についてまとめた。現在、児童生徒が学校評価活動へ参加している市町村は8.3%にとどまっているもの、今後、児童生徒を学校評価活動に参加させることについて「ある程度賛成」と「全く賛成」を合計すると53.7%と過半数を超す。ここにも理念先行型の特徴が見出される。児童生徒も評価の主体として位置づける事例は、各地の実践を踏まえながら全国で広がっていくことが予想される。学校評価の結果を保護者や地域住民に公開することについては「ある程度賛成」と「全く賛成」を合計すると72.3%であった。今回の調査では評価結果公開の形式は尋ねていないが、教育委員会が学校評価を主導し、その結果を集計して公開するという方式ではなく、あくまでも学校の主体的な学校評価への取り組みと、評価結果を保護者、地域住民までを対象に公開する姿勢を求めていることがうかがえる。なお、学校評価の研究校に指定されている学校では、ホームページ上で一部公開している例も漸増している。

表 15-6 外部（第三者）による学校評価の実施の有無

	件数(n)	割合(%)
1. ある	49	12.2
2. ない	300	74.4
3. 検討中	154	13.4
合計	403	100

表 15-7 児童生徒も評価活動（授業評価も含む）に参加させることについて

	件数(n)	割合(%)
1. 全く賛成しない	12	3.0
2. あまり賛成しない	74	18.3
3. なんとともいえない	101	25.0
4. ある程度賛成	193	47.8
5. 全く賛成	24	5.9
合計	404	100

表 15-8 学校評価活動への児童生徒の参加

	件数 (n)	割合 (%)
1. ある	33	8.3
2. ない	328	82.2
3. 検討中	38	9.5
合計	399	100

表 15-9 学校評価の結果を保護者や地域住民に公開

	件数 (n)	割合 (%)
1. 全く賛成しない	5	1.2
2. あまり賛成しない	35	8.7
3. なんともいえない	72	17.8
4. ある程度賛成	239	59.2
5. 全く賛成	53	13.1
合計	404	100

## 第2節 小学校・中学校の校長調査

学校の自主性・自律性が確立されるためには、冒頭で記したように今や「ブーム」化している学校評価がどのようなプロセスを経て、どのような手法で取り組まれ、それがどのような影響（効果）をもたらしているかを解明する作業が不可欠である。第1節で明らかになったように、学校評価の実態は、教育委員会から学校へ、検討もしくは実施の依頼がなされているにすぎず、表 15-1 でみたように手引書まで作成して学校評価への取り組みを奨励している教委は少ない（4.4%）。その結果、学校評価は全体として各学校の自助努力に頼らざるを得ない現状となっている。かかる状況を意識しつつ、小学校、中学校に分類して「学校評価への取り組み」の態様を問うた結果が表 15-10 である。この結果をみると、小・中学校とも「既存の組織を使って学校評価を行っている」ケースが多い（平均 56.7%）。だが、依然として「組織的に学校評価を行っていない」学校の割合も高い。（平均 21.4%）。

表 15-10 学校評価への取り組み

	件数 (%)	小学校	中学校
1. 学校評価のために、評価委員会など特別の組織を設置し、実施している。	234 (14.5)	157 (14.9)	77 (13.9)
2. 運営委員会（企画委員会）などの既存の組織を使って学校評価を行っている。	912 (56.7)	607 (57.6)	305 (55.0)
3. 特に学校として組織的に学校評価をおこなっていない。	344 (21.4)	209 (19.8)	135 (24.3)
4. その他	115 (7.1)	79 (7.5)	36 (6.5)
5. 無回答	4 (0.2)	2 (0.2)	2 (0.4)
合計	1609 (100.0)	1054 (100.0)	555 (100.0)

前設問で「3.特に組織的に学校評価を行わない」と回答した学校 344 校のうち、269 校（78.2%）が「今後、学校評価を行う予定がある」と回答しており、次年度以降の進展が期待される。本調査では、上記 1.「特別の組織を設置し実施している」及び 2.「既存の組織を使って学校評価を行っている」学校（小学校 764 校、中学校 382 校、合計 1146 校）を対象に重ねて回答を求めた。最初に尋ねたのは「学校評価への参加者はだれか」であり、結果は表 15-11 に示す通りである。

表 15-11 学校評価への参加者

	件数 (%)	小学校 (%)	中学校 (%)
1. 校長	1056 (92.1)	716 (93.7)	340 (89.0)
2. 教頭	1079 (94.2)	725 (94.9)	354 (92.7)
3. 教務主任	1082 (94.4)	722 (94.5)	360 (94.2)
4. 一般教員	1078 (94.1)	727 (95.2)	351 (91.9)
5. 事務職員	797 (69.5)	553 (72.4)	244 (63.9)
6. 保護者 (PTA など)	171 (14.9)	110 (14.4)	61 (16.0)
7. 児童生徒	86 (7.5)	49 (6.4)	37 (9.7)
8. 学校評議員	115 (10.0)	75 (9.8)	40 (10.5)
9. 地域住民	17 (1.5)	9 (1.2)	8 (2.1)
10. その他	28 (2.4)	18 (2.4)	10 (2.6)
無回答	11 (1.0)	18 (2.4)	6 (1.6)
合計	1146 (100.0)	764 (100.0)	382 (100.0)

このように、学校評価の主体については、校長、教頭、教務主任、教員を軸とする従来の内部評価型パターンが強うかがえる。換言すれば、児童生徒が「内部評価者」として認識されておらず (7.5%)、前節でみた市町村教育長調査結果と同様に、児童生徒の参加型評価や第三者を組み込んだ評価はほとんど浸透していないことが明らかである。

図15-1 学校評価の時期

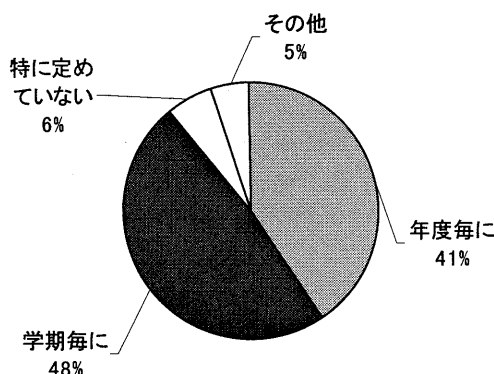


図15-2 評価票の種類

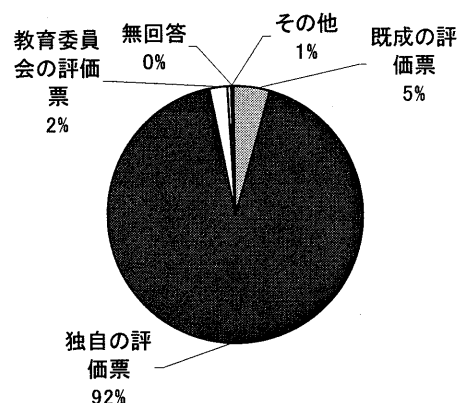


図15-3 評価の対象

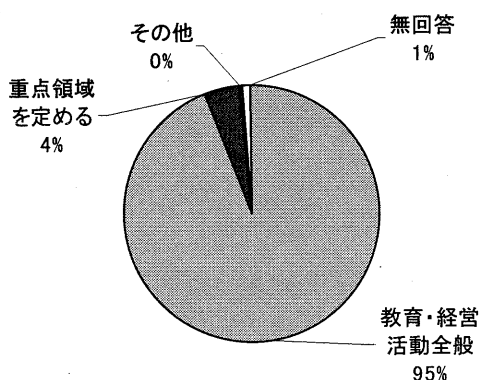


図15-1は学校評価を実施している学校を対象に、その時期を尋ねた結果である。年度毎に実施しているものが41%、学期毎に実施している学校が48%である。評価票は用いないけれども話し合いで評価を行う学校もみられるが、ほとんどの学校が(84%)評価票を用いた学校評価をとりいれていることがわかる。図15-2はこういった評価票を用いているかを尋ねた結果である。圧倒的に学校独自に作成した評価票を使用している場合が多い(92%)。また、図15-3は主に

どのような対象について学校評価を行っているかを尋ねた結果である。ほとんどの学校では教育・経営活動全般にわたって評価している(95%)。これらの結果から、大要、次の様な学校評価の姿が浮かび上がってくる。すなわち、学校独自に評価票を作成し、それを

おおむね学期毎に、しかも学校の教育・経営活動全般にわたって評価している姿である。

そして、表 15-12 では評価結果を誰に対して公表しているかを示した。これによれば、小・中学校平均で 97.6% が教職員に公表しており、保護者へは 25.5%、地域住民に対しては 6.1%にとどまるなど、このことから地域や保護者を巻き込んだ形での評価とは言いがたいことが看取される。さらに、「学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に十分に役立てられているとお考えでしょうか。」との問いに対しては「非常に役立っている」と「かなり役立っている」を合計すると 81.4%に達した（表 15-13）。学校評価を行っている学校の満足度は比較的高いものとなっているといえよう。

表 15-12 評価結果の公表対象

カテゴリ一名	小学校(%)	中学校(%)	合計(%)
1. 教職員	743(97.3)	375(98.2)	1118(97.6)
2. 教育委員会	119(15.6)	70(18.3)	189(16.5)
3. 保護者	191(25.0)	101(26.4)	292(25.5)
4. 児童生徒	52(6.8)	34(9.7)	89(7.8)
5. 地域住民	45(5.9)	25(6.5)	70(6.1)
6. その他	35(4.6)	21(5.5)	56(4.9)
7. 無回答	5(0.7)	-	5(0.4)

表 15-13 次年度の学校経営活動や教育活動の改善に十分に役立てられているか。

	小学校(%)	中学校(%)	合計(%)
1. 非常に役立っている	83(10.9)	24(6.3)	107(9.3)
2. かなり役立っている	537(70.3)	289(75.7)	823(72.1)
3. どちらともいえない	95(12.4)	56(14.7)	151(13.2)
4. あまり役立っていない	26(3.4)	4(1.0)	30(2.6)
5. 全く役に立っていない	2(0.3)	3(0.8)	5(0.4)
合計	764	382	1146

表 15-14 今後重点化したい評価項目

カテゴリ一名	小学校(%)	中学校(%)	合計(%)
1. 学校の教育目標	343(32.5)	176(31.7)	519(32.3)
2. 特色ある教育課程経営（新学習指導要領への対応）	833(79.0)	446(80.4)	1279(79.5)
3. 保護者との教育連携（PTA等）	318(30.2)	167(30.1)	485(30.1)
4. 地域との教育連携（学校評議員等）	281(26.7)	140(25.2)	421(26.2)
5. 校内・校外研修	351(33.3)	165(29.7)	516(32.1)
6. 校務分掌・運営組織	212(20.1)	112(20.2)	324(20.1)
7. 教職員人事	62(5.9)	58(10.5)	120(7.5)
8. 施設設備	57(5.4)	29(5.2)	86(5.3)
9. 学校評価活動	179(17.0)	88(15.9)	267(16.6)
10. 教職員の意識向上	415(39.4)	224(40.4)	639(39.7)
11. 学校予算	34(3.2)	16(2.9)	50(3.1)
12. その他	6(0.6)	5(0.9)	11(0.7)
13. 無回答	10(0.9)	5(0.9)	15(0.9)
合計	1054	555	1609

表 15-14 は第 1 節で示した市町村教育長と同様の選択肢を用意した設問、「学校経営構想のうち、今後、重点化したい評価項目を 3 つまで選択してください。」の結果である。これをみれば、教育長調査と同様に「特色ある教育課程経営（新学習指導要領への対応）」

の選択率が79.5%と際立って高い。教育長との意識の相違については後述するが、しばらくは教育課程を重点的に取り上げようとする傾向が続くことが予想される。また、教職員の意識向上をあげる校長も目立った(39.7%)。

表15-15は外部(第三者)による学校評価への期待度を尋ねた結果である。小・中ともほぼ同様の傾向を示しており、期待度は決して高いとは言えない。外部評価とは何か、外部評価者には誰が含まれるのかといった議論は、先行地区においても展開されている。それぞれの学校の立地や環境を考慮しつつ、学校内で十分な検討がなされることが必要であろう。

表15-15 外部(第三者)による学校評価

	小学校(%)	中学校(%)	合計(%)
1. 非常に期待する	21(2.0)	10(1.8)	31(1.9)
2. かなり期待する	339(32.2)	174(31.4)	513(31.9)
3. なんとなくいえない	442(41.9)	247(44.5)	689(42.8)
4. あまり期待しない	231(21.9)	112(20.2)	343(21.3)
5. 全く期待しない	13(1.2)	9(1.6)	22(1.4)
合計	1054	555	1609

次に、自律的学校経営の構築に関して、「教育委員会の有していた権限の一部を学校に委譲し、学校が自らの責任のもとに経営を行える態勢を整えるためには、今後、貴校での学校評価のあり方はどのようにあるのが望ましいと思われませんか。」という問いについて「全くそう思う」から「全くそう思わない」の5段階で回答を求めた。そして、最後に「学校評価をおこなうことは、学校運営上、どのような影響がでると思われますか。」の設問にも5段階で回答を求めた。その結果をそれぞれ表15-16及び表15-17に示した。

表15-16によれば、「評価結果を教育活動に生かすしくみを整える」ことへの支持率が90%を超えきわめて高い。また、「年度あるいは学期ごとに重点項目を掲げて評価する」割合と「毎年、総括的な評価を実施する」割合が80%弱と拮抗しており、学校評価の手法の面では、試行・検討の段階にあるといえよう。第三者(学校評議員など)を交えての学校評価を推進する意識についてはほぼ50%であり、前述のとおり、学校評議員制の浸透度に左右される。一方、「管理職が中心となって学校評価を実施する」ことへの支持率は24%であり、教職員全体で学校評価に取り組む姿勢は徐々に構築されていることがうかがえるものとなっている。

学校評価の影響への考え方(表15-17)をみれば、肯定的な意識が強い傾向にあることがうかがえる。なかでも「保護者や地域住民に説明責任を果たすうえで有効である」が70%超、「教職員の態度や学校の雰囲気が変わり学校が活性化する」、「特色ある学校づくりに役立つ」もそれぞれ60%超などの結果にみられるように、学校評価の方法やプロセスはいまだ手探りではあるものの、学校評価の効果によせる期待は大きいといえる。学校評価の実施によって、これまでの学校の強い前例踏襲主義、保守性をゆさぶる契機としたいという校長の姿勢の現れであろう。これも前述のように学校評議員制の影響がプラスに作用すれば、特色ある学校づくりに資する学校評価システムも飛躍的に整備されることが期待される。

表15-16 学校評価のあり方

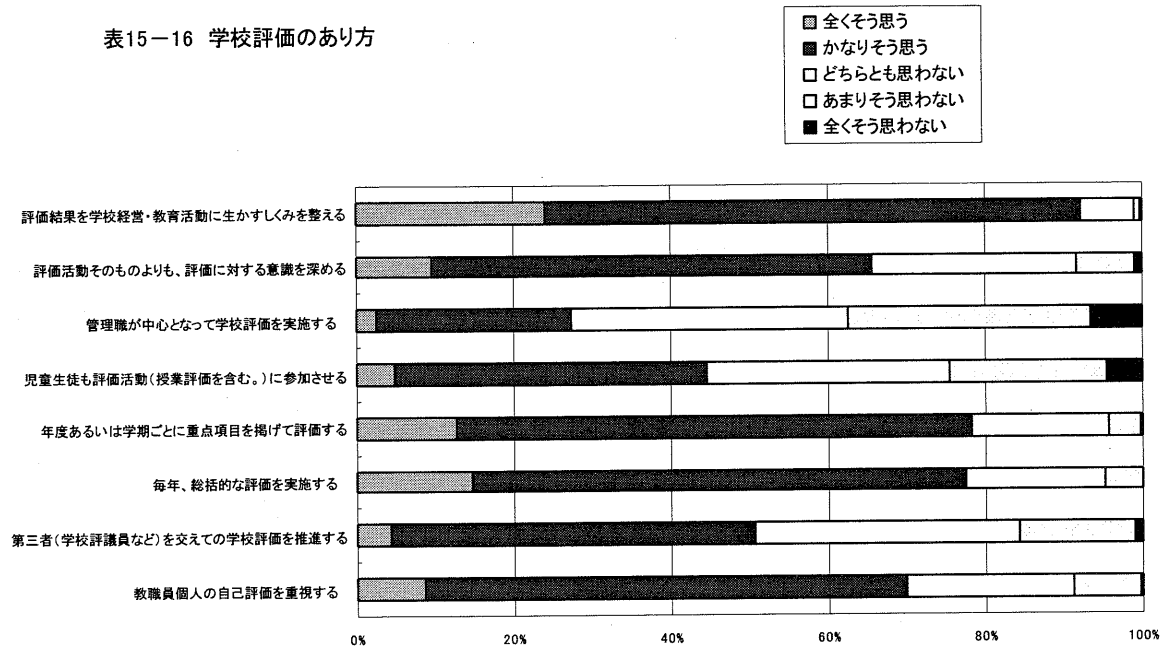
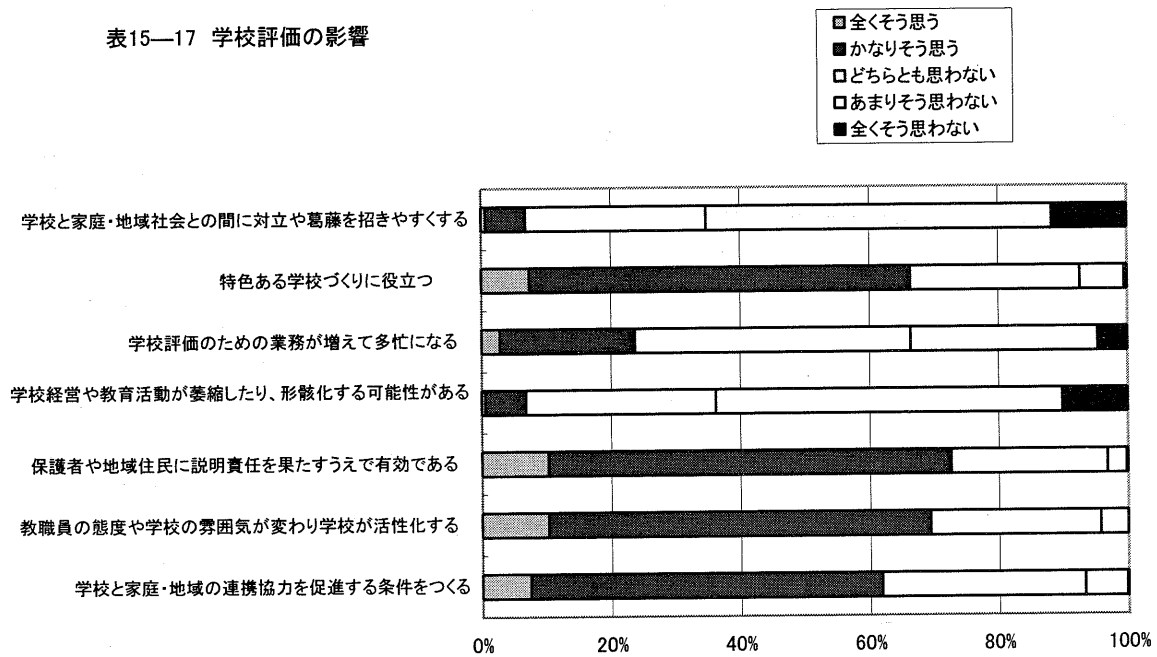


表15-17 学校評価の影響





### おわりに—新しい知見と今後の課題—

本章では、市町村教育長及び小中学校の校長に対して、学校評価の実態や意識に関する調査結果を整理した。今般の地方分権化動向に沿って学校の特色作りが強く求められていることから、本研究1年目の聞き取り調査の結果、各学校においても行政依存の体質から徐々に脱していく事例も散見されるようになってきた。今回の調査では、市町村教育長、小・中学校長の3者に共通して「今後重点化したい評価項目」を問うた。それぞれの結果は第1、2節ですでに示しているが、表15-18でまとめてみよう。

表 15-18 今後重点化したい評価項目

カテゴリー名	教育長 (%)	小学校 (%)	中学校 (%)	合計 (%)
1. 学校の教育目標	185 (46.4)	343 (32.5)	176 (31.7)	519 (32.3)
2. 特色ある教育課程経営	334 (83.7)	833 (79.0)	446 (80.4)	1279 (79.5)
3. 保護者との教育連携 (PTA 等)	135 (33.8)	318 (30.2)	167 (30.1)	485 (30.1)
4. 地域との教育連携 (学校評議員等)	147 (36.8)	281 (26.7)	140 (25.2)	421 (26.2)
5. 校内・校外研修	85 (21.3)	351 (33.3)	165 (29.7)	516 (32.1)
6. 校務分掌・運営組織	31 (7.8)	212 (20.1)	112 (20.2)	324 (20.1)
7. 教職員人事	7 (1.8)	62 (5.9)	58 (10.5)	120 (7.5)
8. 施設設備	11 (2.8)	57 (5.4)	29 (5.2)	86 (5.3)
9. 学校評価活動	41 (10.3)	179 (17.0)	88 (15.9)	267 (16.6)
10. 教職員の意識向上	190 (47.6)	415 (39.4)	224 (40.4)	639 (39.7)
11. 学校予算	10 (2.5)	34 (3.2)	16 (2.9)	50 (3.1)
12. その他	1 (0.3)	6 (0.6)	5 (0.9)	11 (0.7)
13. 無回答	0 (0.0)	10 (0.9)	5 (0.9)	15 (0.9)
合計	399	1054	555	1609

教育長と校長の間で見解が大きく異なる項目をみると、「学校の教育目標」、「地域との連携」、「校内・校外研修」、「校務分掌・運営組織」があげられる(網掛け部分)。行政側は「学校の教育目標を明確にして地域と連携をはかることを期待し、そのために教職員の意識向上をはかりたい」という姿勢が比較的強く看取される。一方、校長側は「教職員の意識を高めるために各種研修がまだ必要であるし、施設設備や人事面からも考えることも比較的重要だ」と考えているともいえる。

ただいづれにおいても、学校評価によって「教職員の意識向上」がねらわれている(それぞれ47.6%、39.7%)。しかし、教職員の間には強く多忙感や焦燥感が横たわっていることもまた、国立教育政策研究所などの学級経営に関する調査(小松郁夫ほか)で明らかにされており、精神的な問題を抱える教員への対応や指導力不足教員の問題など、意識向上を図る以前に取り組むべき課題も少なくない。そうしたことに配慮せずに、ただ学校評価の実施を迫る動きは、かえって学校評価の形骸化を助長するのではないかと危惧される。

そのためにも、各地で教育センター等における実践研究を蓄積し、その結果を共有し、行政と学校が協同しつつ評価システム作りを推進する必要があることはいうまでもない。付言すれば、現在、学校評価に取り組んでいる学校は、取り組む以上は成果を得たいという姿勢を強く持ち、いわば、本格的な学校評価に正面から挑むという姿勢が全体的な傾向として指摘できる。もちろん、労力と時間を使った学校評価の結果に何らかの意義を見出したいという姿勢が強いことは当然であろうが、学校を何とか「改善」したいという気持ちが強く、結果、満足度も当初の期待ほど高くないという姿が浮かび上がる。ここには、一方で学校の弱みを克服しようとする指向をみることができ、その弱点にしか目を向けずに、学校の強みやもっと発展しうる側面に対する視点を欠落させる危険性が潜んでいるといわねばならない。そのため、学校の活力を弱めることにもなりかねない。

今後の学校評価では「外部評価」がクローズアップされることが予想される。すでに外部評価が始まった品川区の取り組み状況に照らしてみると、学校組織の内熟、それを促進するファシリテーターの育成、評価結果をもとに学校経営を自律的に展開しうる管理職のマネジメント能力の向上、そして学校では対応しえない問題に対する支援システムの構築などを、いかに展開していくかがあわせ考えられて行かねばならない。そうした点を看過して、一部の地域にみられる、チェックリスト方式の開発や実施だけをもって学校評価の確立と捉える指向は、学校の自律性を空洞化させる危険に満ちている。

本章でみたように、学校の自主性・自律性を高めるためには、いつ、誰が、何を、どのように評価すべきなのかについて、そのルールやシステム作りがこれまで以上に重要な作業となるであろうし、いっそうの実践的な進展が期待される。それだけに、本学会としても、ただ必要性や重要性を説くだけでなく、これまで等閑視してきた学校評価研究を学校組織開発研究とリンクさせて、いかにすれば学校が自律的に組織発達を可能とするのかについて、日本の学校経営実態に即して検討していくことが求められる。

(高妻紳二郎・木岡一明)

## 第 16 章 学校選択・通学区域の弾力化と自律的学校経営

はじめに

平成 15 年度から、東京都立高校の学区制が撤廃された。これまで注目を浴びてきた品川区や日野市の「通学区域の弾力化」にともなう公立小・中学校選択制導入をモデルにした地方自治体（足立区、江戸川区、江東区、港区や多摩市等）の数は急上昇している。

公立小・中学校選択制導入は、現在のところ通学区域の弾力化という地方教育行政の規制緩和政策の 1 つである。通学区域の弾力化は、児童生徒やその親の希望により、指定されている学区外通学を認めることである。特に、首都圏の人口密集地域で、周辺地域に複数の公立学校がある場合、通学の便、友人関係、いじめ、不登校等様々な理由によりこれまでも少なからず学区外通学を認めてきた。また、少子化と同時に私立学校との競合による公立学校の危機感が背景にある。さらに、地方の過疎化した地域の学校が、広域から児童生徒を集め、地元の学校の存続を希望する地域住民と教育委員会が連携しながら学校存続のために通学区域外の児童生徒を積極的に受け入れている学校も現れるようになった。

本章では、「学校選択」という言葉を、現行の公立学校における通学区域の弾力化または廃止にともない、「児童生徒やその保護者が複数の公立学校から 1 校を選択すること」にした。日本の公立小・中学校は、憲法や教育基本法により、日本中どこでも、すべての子どもに平等に教育保障を行うという前提で、子どもの通う地元の（通学区域の）公立小・中学校は、あらかじめ行政（教育委員会）当局が決めている。近年の少子化傾向や地元住民の要望によりその通学区域を弾力化、または、廃止する自治体が現れ、結果として、公立の学校選択制を導入した自治体が増加している。

文部科学省（以下、文科省と略す）の通学区域に対する政策動向を見ると、臨時教育審議会の第三次答申（1987（昭和 62）年 5 月）の中で、次のような提言が行われた。

「現行の通学区域制度は、義務教育について、その適正な規模の学校と教育内容を保障し、これによって教育の機会均等とその水準の維持向上を図るといふ趣旨から行われてきた制度であるが、今次答申において、現行の市町村教育委員会の学校指定の権限は維持しつつ、地域の实情に即し、子供に適した教育を受けさせたいという保護者の希望を生かすために、当面、具体的には調整区域の設定の拡大、学校指定の変更・区域外就学の一層の弾力的運用、親の意向の事前聴取・不服申し立ての仕組みの整備など多様な方法を工夫すること」

（下線は筆者）

この提言は、「通学区域の弾力化」について、既存の通学区域における、調整区域の設定や拡大、また、指定校変更や区域外就学の受け入れ等を指している。その後、全国のいくつかの自治体で「通学区域の弾力的運用」という形で具体的に「指定校変更や区域外就学の受け入れ等」の制限緩和が行われるようになった。1990 年代に入り、政府の行政改革推進という観点から、規制緩和政策の 1 つとして、「通学区域の弾力化」等が議論され、公立学校選択と通学区域の弾力化が一層の広がりを見せた。

その中で、各学校は、児童生徒や地域住民の様々なニーズに耳を傾け、児童生徒の実態を把握し、学校選択を前提に特色ある学校づくりが求められてきた。例えば、学校評議員制、学校開放や公開授業、自校ホームページの作成等を通じて、児童生徒やその保護者、地域社会に対して、各学校の教育活動やその内容を公開し、特色ある学校づくりの取り組みを自己点検・自己評価する学校が増えてきた。結果として、公立学校選択制の導入により、社会や地域住民から各学校が学校評価を受けることになってきた。

公立学校選択制導入に対する議論の中で、東京大学の藤田英典<sup>①</sup>は、単純に経済学の市場原理を公立学校選択制に導入することは、理念なき教育改革を助長する危険性を孕むものとして導入反対の立場をとっている。また、学校選択制の理念は、単に市場原理による競争効果を目指すものではなく、「規制された市場」における教育改革の触媒とみなす東京

都立大学の黒崎勲<sup>(2)</sup>の主張は、官僚制教育制度改革に希望をもたらすものであるとの立場である。確かに競争原理は、公立学校の効率性や透明性を向上する可能性を秘めているが、それに伴う副作用として、公立学校の明確化する格差や閉校等による排除システムが生じると予想される。市場原理の排除システムと公立学校の公共性のバランスをどこに取るかという課題が生じている。

公立学校選択制導入が広がりを見せる中で、各学校の教職員が自らの教育理念を学校運営に直接反映することもできる。しかし、現状の問題点の1つは、教職員人事や学校予算に対する校長や教職員の権限は極めて限られている。その反面、各学校が自らの教育活動に対する結果責任を負わされることになる。その意味では、都道府県教育委員会、市町村教育委員会、や各学校は、学校選択制に対する理念や具体的な課題を明らかにする必要がある。そこで、現状の公立学校選択や通学区域の弾力化の状況について、自律的学校経営という観点から、都道府県教育長（第1節）、市町村教育長（第2節）、小・中学校長（第3節）ごとにアンケート結果<sup>(3)</sup>を別けて考察した。

### 第1節 都道府県教育長調査

公立小・中学校選択制導入は、現在のところ通学区域の弾力化という地方教育行政の規制緩和政策の1つとみることができる。通学区域の弾力化は、児童生徒やその保護者の希望により、学区外通学を認めることである。特に、首都圏の人口密集地域で、周辺地域に複数の公立学校がある場合、通学の便、友人関係、いじめ、不登校等様々な理由により学区外通学を認めている事例が散見される。また、地方の過疎化した地域の学校が、広域から児童生徒を集め、地元の学校の存続を希望する地域住民と連携する事例等もある。

そこで、都道府県教育長のアンケートでは、次のような質問項目を設けた。

「貴教育委員会管下の市町村で、いわゆる「通学区域の弾力化」あるいは「学校選択」を行っているところがありますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。 1. ある。 2. ない。」「1. ある。とお答えの場合、その市区町村名を、下記にお書きください。」（都道府県教育長アンケート、Q13）

この質問項目に対して、23の都道府県が「1. ある」と回答した。22の都道府県が「2. ない」と回答した。また、無回答は2都道府県であった。都道府県教育委員会が把握している「通学区域の弾力化」または「学校選択」を導入している自治体数は、全部で230市区町村であった。他方、第2節の市町村教育長のアンケート（Q26:貴市町村で、公立小学校及び中学校の通学区域を弾力化している事例がありますか。）結果では、1県を除いて、全国の都道府県教育委員会管下の市町村で、「通学区域の弾力化」の事例が報告されている。

文部省（現文部科学省）は『通学区域制度の運用に関する事例集』<sup>(4)</sup>を1997（平成9）年と2000（平成12）年に示し、全国60以上の自治体の取り組みを紹介した。これらの事例集では、「通学区域」の法的規程がないため、地理的状況、歴史的経緯や住民感情等、地域の実態に応じて各市町村教育委員会の判断に基づいて、「通学区域の弾力化」が設定されていると指摘している。学校教育法施行令第7、8条を根拠に、児童・生徒の就学校変更や学区外就学等の「通学区域の弾力化」が、各市町村教育委員会の判断で行われているために、全国の約半数の都道府県教育委員会が、管下の各市町村教育委員会の「通学区域の弾力化」について動向の全てを把握していないということが分かる。

さらに、都道府県教育委員会は、「通学区域の弾力化」について、「保護者の申立てにより指定校の変更や区域外通学」や「特認校制度」等を報告している。また、大規模学校の事例として、過大規模化防止のため、当該学校への学区外通学を認めないが、当該学校からの学区外通学を認めている事例等がある。このように、都道府県教育委員会が、意図的に自律的学校経営の観点から、「学校選択・通学区域の弾力化」等の教育政策を推進しているかどうかの判断は、このアンケート結果からでは分からない。

## 第2節 市町村教育長調査

### (1) 市町村の学校選択・通学区域の弾力化の現状

児童生徒やその父母が、学区外通学を希望する理由は様々である。しかし、市町村教育委員会が、通学区域の弾力化による学校選択制を導入する背景の1つには、少子化による当該自治体の就学児童生徒数の減少がある。学校選択制導入の動きは、「通学区域の弾力化」により、その方法、形態、特徴等は概ね次のように分類できる。具体的に、「指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫」、「通学区域の緩和」、「小規模特認校」、「調整区域の設定」等である。

すなわち、通学区域の弾力化や学校選択制の導入により、市町村教育委員会が、公立学校の統廃合を行政主導で進めるのではなく、児童生徒の希望や地域住民の要望を聞きながら、結果として公立学校の統廃合を行う教育政策の1つと見なすことが出来る。

学校選択・通学区域について、市町村教育長のアンケートでは、次のような質問項目を設けた。

「貴市町村で、公立小学校及び中学校の通学区域を弾力化している事例がありますか。次の中から該当するものに一つ○印をお付けください。1. ある。 2. ない。」(Q26)

「前問Q26で「1. ある」とお答えの方にお尋ねします。その場合、どのように通学区域の弾力化を行っていますか。次の中から該当するものを選び、○印をお付け下さい。

1. 指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫、2. 通学区域の緩和、3. 小規模特認校、4. 調整区域の設定、5. その他」(Q27)

この結果、通学区域の弾力化や学校選択制の導入事例が「ある」と答えた市町村教育委員会は、全体の35% (394市町村中136)であった。また、市町村の人口規模別による通学区域の弾力化の事例を見ると、表16-1のように、自治体の人口規模が3万人以上を境に、通学区域の弾力化の事例が「ある」自治体数が、「ない」自治体数を上回っていた。一般的に、通学区域の弾力化導入の目安として、市町村の人口規模が3万人程度であることがわかる。

さらに、「学校選択の導入・通学区域の弾力化」の具体的な方策として、最も多かった項目が、「指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫」(62市町村、39%)、「通学区域の緩和」(40市町村、25%)、「調整区域の設定」(30市町村、19%)、「小規模特認校」(12市町村、8%)の順であった。「その他」で回答した17市町村の内訳の主なものは、次の通りである。

(例) \* 保護者の申請をそのまま認める(一応教育委員会で協議して)

- \* いじめ、不登校などに対する教育的配慮
- \* 外国人子女、外国人就学等
- \* 特殊学級入学該当者の区域外就学
- \* 過疎地域で休校中のため
- \* 選択区域の設定

このように、通学区域の弾力化や学校選択制の導入事例が「ある」と答えた市町村教育委員会は1県を除き、全国に存在していた。

(表16-1) 人口規模別による通学区域弾力化の事例

人口規模	通学区域弾力化の事例		
	ある	ない	計(%)
10万人以上	19(59.4)	13(40.6)	32(100.0)
3万人以上～10万人未満	33(56.9)	25(43.1)	58(100.0)
1.5万人以上～3万人未満	22(37.3)	37(62.7)	59(100.0)
0.8万人以上～1.5万人未満	19(24.4)	59(75.6)	78(100.0)
0.5万人以上～0.8万人未満	26(36.6)	45(63.4)	71(100.0)
0.5万人未満	17(18.5)	75(81.5)	92(100.0)
計(%)	136(34.9)	254(65.1)	390(100.0)

(2) 学校選択・通学区域の弾力化の有効性

また、この質問に先立ち、市町村教育長や小・中校長に対して、学校選択や通学区域の弾力化が自立的な学校経営や学校を活性化することに、有効性であるかどうかの意識調査項目（市町村教育長 Q9、小・中校長 Q5）を設けた。具体的には、次のような質問項目である。

「貴校は、学校が地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自立的に推進し、学校教育を活性化するためには、今後、どのような方策を講ずるのが有効であると思われますか。次の項目について、それぞれ有効性の程度を5段階で評価して下さい。各項目の評価尺度（5段階尺度：1;ほとんど有効でない、2;あまり有効でない、3;どちらともいえない、4;かなり有効、5;非常に有効）の番号に○印をお付けください。」この質問の第4項目が「学校選択の導入・通学区域の弾力化」である。

市町村教育長が、学校選択の導入・通学区域の弾力化について、自律的学校経営の観点から、有効であると評価している割合（4;かなり有効と5;非常に有効の和）は、全体（394市町村）の32%（125市町村）であった。反対に有効でないと評価している割合（1;ほとんど有効でないと2;あまり有効でないの和）は19%（76市町村）であった。このように市町村教育長の約3人に1人の割合で、自律的学校経営の観点から、学校選択の導入・通学区域の弾力化が有効であると評価している。

市町村教育長は、単に、学校選択の導入・通学区域の弾力化だけでは、自律的学校経営を推進する力としては十分に有効ではないと判断していた。しかし、東京都品川区の公立小・中学校の事例のように、学校選択を前提に特色ある学校づくりが進められている。そのために学校開放や公開授業、自校ホームページの作成等を行う学校も見られる。品川区の事例は、児童生徒やその保護者、地域社会に対して、各学校の教育活動やその内容を公開し、特色ある学校づくりの取り組みを自己点検・自己評価しようというものである。

第3節 小・中校長調査

(1) 小学校・中学校での「通学区域の弾力化」の現状

各学校における学区外通学の児童生徒の受け入れが公立学校選択制に発展して、児童生徒が市内全域の公立小・中学校の中から選択できる制度を導入したり、検討中の市区町村が現れるようになった。現実には、各学校の教職員人事権や学校予算編成権については、教育委員会に権限があり校長にない。公立学校選択制では、各学校の校長が、自らの教育理念を学校運営に反映させ、他方、自らの教育活動に対する説明責任を問われることになる。学校選択・通学区域の弾力化の導入により、各学校の校長は、学校選択の理念を明確にすることが求められる。このような観点から、各小・中校長に対して、現状の学校選択・通学区域の弾力化についての現状とその有効性について尋ねた。

小・中校長のアンケートは、学校選択・通学区域の現状について、次のような質問項目を設定した。

「貴校において、通学区域以外から通っている児童生徒はどの位いますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。1. 5%未満、2. 5%以上～10%未満、3. 10%以上～20%未満、4. 20%～30%未満、5. 30%～40%未満、6. 40%～50%未満、7. 50%以上」(Q31)

(表 16-2) 通学区域以外からの児童生徒数

度数(%)	小学校・中学校		
	小学校	中学校	合計
5%未満	1031(93.2)	517(93.0)	1548(93.1)
5%以上～10%未満	28(2.5)	19(3.4)	47(2.8)
10%以上～20%未満	19(1.7)	5(0.9)	24(1.4)
20%以上～30%未満	3(0.3)	0(0.0)	3(0.2)
30%以上～40%未満	0(0.0)	2(0.4)	2(0.1)
40%以上～50%未満	1(0.1)	1(0.2)	2(0.1)
50%以上	7(0.6)	4(0.7)	11(0.7)
無回答	17(1.5)	8(1.4)	25(1.5)
合計	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

「貴校は、教育委員会からいわゆる『通学区域の弾力化』の対象校として位置けられていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。1. はい、2. いいえ →Q34へ。」(Q32)

「前問 Q32 で『1. はい』と回答された方にお尋ねします。その場合、どのような『通学区域の弾力化』の対象となっていますか。次の中から該当するものすべてを選択し、○印をお付け下さい。1. 指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫、2. 通学区域の緩和、3. 小規模特認校、4. 調整区域の設定、5. その他」(Q33)

(表 16-3) 通学区域の弾力化の方策

度数(%)	小学校・中学校		
	小学校	中学校	合計
指定校変更	43(43.0)	31(54.4)	74(47.1)
通学区域の緩和	34(34.0)	17(29.8)	51(32.5)
小規模特認校	3(3.0)	1(1.8)	4(2.5)
調整区域の設定	20(20.0)	8(14.0)	28(17.8)
その他	6(6.0)	4(7.0)	10(6.4)
無回答	2(2.0)	2(3.5)	4(2.5)
合計	100(100.0)	57(100.0)	157(100.0)

このように、小・中学校の「通学区域の弾力化」にともない、通学区域以外からの通学児童生徒数は、各小学校・中学校ともに、9割以上の学校が5%未満であることが分かった。また、実際に「通学区域の弾力化」の対象校になっている小学校・中学校の割合は、それぞれ、全体の1割(小学校9%、中学校10%)程度であることが分かった。さらに、「通学区域の弾力化」の対象小・中学校での具体的な方法は、小学校、中学校ともに、「1. 指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫」が一番多く、通学区域の弾力化対象小学校の約4割(39.8%)、対象中学校の約半数(49.2%)である。続いて「2. 通学区域の緩和」が小学校の32%、中学校27%である。さらに「4. 調整区域の設定」が小学校19%、中学校13%である。「3. 小規模特認校」の事例は、小学校で3校、中学校で1校と少ない。「その他」についての自由記述の例では、以下のようなものがあった。

- (例) \*
- \* 全行政区内で選択する方法
  - \* 特定の条件を持った子どもの援助
  - \* 留学制度の導入
  - \* 外国人子女の受け入れ
  - \* 隣県(町)からの委託
  - \* いじめ、不登校等の児童生徒や親の希望

このように、公立学校選択・通学区域の弾力化の小・中学校の現状は、全国に、「通学区域以外の児童生徒の受け入れ」という形で、全体の1割程度で行われている。また、その対象校の9割以上において、受け入れ児童生徒数は、各学校規模(児童生徒数全体)の5%未満であることが分かった。

## (2) 小学校・中学校の「通学区域の弾力化」の有効性

小・中学校長に対して、市町村教育長アンケートと同様に、学校選択や通学区域の弾力化が自立的な学校経営や学校を活性化することに、有効性であるかどうかの意識調査項目(第2節、(2)の市町村教育長アンケート Q9 参照)を設けた。その結果は、市町村教育長アンケート結果とほぼ同様であった。小・中学校長の約4割が「通学区域の弾力化」が自立的な学校経営に有効であると考えている。反対に、有効でないと考えている小・中学校長は、全体の約2割程度であった。

現状では、通学区域の弾力化を導入している校長は、全体の1割程度であり、自立的な学校経営の観点からその有効性を考えている校長の数は少ない。その理由は、校長の教育理念や学校の特色を出すためには、教職員人事や学校予算編成の祭に、校長や教職員、父母、教育委員会や行政当局との協議機関が必要である。教職員人事や学校予算編成を議論できる学校評議員制度の確立が求められている背景もそこにある。そこで地域に根ざした学校

運営を十分に議論した上で、初めて自律的学校運営に基づいた学校選択の議論が成り立つことになる。しかし現状では、少子化による義務教育就学児童生徒の減少による公立学校の統廃合政策の中で、通学区域の弾力化が導入され、学校選択という競争原理により公立学校の淘汰を狙いとする行政当局の意向と考えている校長が多い。そのために学校選択の導入に関する有効性を半数以上の校長が認めていないと考えられる。

(表 16-4) 小・中校長の学校選択の導入・通学区域の弾力化の有効性についての意識

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	54 ( 4.9)	28 ( 5.0)	82 ( 4.9)
2. あまり有効でない	173 (15.6)	86 (15.5)	259 (15.6)
3. どちらともいえない	421 (38.1)	220 (39.6)	641 (38.6)
4. かなり有効	355 (32.1)	177 (31.8)	532 (32.0)
5. 非常に有効	87 ( 7.9)	40 ( 7.2)	127 ( 7.6)
無回答	16 ( 1.4)	5 ( 0.9)	21 ( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

#### 第4節 新しい知見と今後の課題

この章では、「学校選択」という言葉を、現行の公立学校における通学区域の弾力化または廃止にともない、「児童生徒やその保護者が複数の公立学校から1校を選択すること」とした。都道府県教育長（第1節）、市町村教育長（第2節）、小・中学校長（第3節）のアンケート結果を以下のようにまとめることができる。

①都道府県教育長（第1節）アンケートは、23の都道府県が「学校選択・通学区域の弾力化」が「1. ある」と回答した。22の都道府県が「2. ない」と回答した。また、無回答は2都道府県であった。都道府県教育委員会が把握している「学校選択・通学区域の弾力化」を導入している自治体数は、全部で230市区町村であった。他方、市町村教育長のアンケート（第2節）では、1県を除いて、全国の都道府県教育委員会管下の市町村で、「通学区域の弾力化」の事例が報告された。全国の約半数の都道府県教育委員会が、管下の各市町村教育委員会の「通学区域の弾力化」について全ての動向を把握していない。また、都道府県教育委員会が、意図的に自律的学校経営の観点から、「学校選択・通学区域の弾力化」等の教育政策を推進しているかどうかは、このアンケート結果からでは分からなかった。

②市町村教育長アンケートは、「学校選択・通学区域の弾力化」が「1. ある」と回答した自治体が、全体の35%（394市町村中136）であった。また、市町村の人口規模別による通学区域の弾力化の事例を見ると、自治体の人口規模が3万人以上を境に、通学区域の弾力化の事例が「ある」自治体数が、「ない」自治体数を超えていた。一般的に、通学区域の弾力化導入の目安として、市町村の人口規模が3万人程度であることがわかった。また、市町村教育長の約3人に1人の割合で、自律的学校経営の観点から、学校選択の導入・通学区域の弾力化が有効であると評価していた。

③小・中学校長（第3節）のアンケート結果は、小・中学校の「通学区域の弾力化」にともない、通学区域以外からの受け入れ通学児童生徒数は、各小学校・中学校ともに、9割以上の学校が5%未満であることが分かった。小・中校長の約4割が「通学区域の弾力化」が自律的学校経営に有効であると考えていた。反対に有効でないと考えている校長は、全体の約2割程度であった。

公立学校選択制導入にともない、公立学校の公共性、透明性や効率性と同時に、公教育の排除システムのバランスをどのような公教育機関が担うことになるかという問題が生じてきた。例えば、各学校における学校評議員制の導入は、学校選択制と相即不離の関係になってきた。

現状では、公立学校選択制の導入が大都市部での公立学校離れを食い止める方策として議論されたり、過疎化した地域の公立小・中学校の統廃合を地域住民の意思に委ねようと



する特別認可校の設置等が見られる。市町村行政当局、学校管理者である教育委員会、児童生徒やその父母、地域住民等から構成される学校評議員制度の確立、学校評価システム、学校運営に関する情報公開、教職員の人事考課や学校予算等に関して、「自律的学校経営」の具体的な検討が必要不可欠である。「学校選択・通学区域」が単独で「自律的学校経営」を促進するのではなく、その他の様々な要因として、学校評議員制度の確立、学校評価システム、学校運営に関する情報公開、教職員の人事考課や学校予算編成権等との関連性を精緻に解明していくことが今後一層求められてくるだろう。

他方、現在進行中の国家行財政改革や地方分権推進が、国家財政逼迫にともなう行財政に関する地方への移譲という地方分権推進（地方への財政負担増加）となり、地方自治の格差を拡大させることに繋がる可能性がある。このような状況での公立学校選択制は、公立学校格差をも助長させるであろう。さらに、構造改革特区構想で、非営利組織（NPO）等による学校開設の要望が増加している。そのために学校設置の基準緩和を求める声もマスコミを通して増大している。具体的に、アメリカのようなチャータースクールを湘南に創ろうとする民間団体、公設民営化方式で英語教育を中心とする小・中一貫校の設立を目指す組織、株式会社が各学校の要望に応じて英語や IT 情報教育を請け負う動向、自治体を含む産学官の共同出資による株式会社による学校経営の取り組み等、様々な学校教育への挑戦が始まっている。このような教育動向の中で、これまでの公立学校の通学区域の弾力化という限られていた学校選択制度から、市場原理による学校選択が、いま始まろうとしている。

今後の課題として、多様な市民の NPO が設置する学校、株式会社や自治体を組み合わせた公設民営型の学校や既存の公立学校が地域に根ざした学校評議員による学校経営が行われるようになることが予想される。既存の学校が公権力でなく地域住民により自律的に学校運営が行われるようになると、市場原理による学校選択が現実化すると予想される。そうすると、アメリカの学校選択制度の課題同様に、日本においても、一般市民の中の社会的・経済的・文化的・民族的に恵まれない人々への教育保障を十分に整備することが、「学校選択・通学区域」研究の課題の 1 つになる。

（伊藤 稔）

## 【註】

- (1) 藤田英典、『教育改革』岩波新書、1997 年。
- (2) 黒崎勲、『学校選択と学校参加』東京大学出版会、1994 年。
- (3) 研究代表者河野和清『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する研究』（課題番号 12410076：研究成果報告書）2002 年 3 月の第 5 章（学校選択・通学区域と自律的学校経営）に記載した内容に加筆訂正した。
- (4) 文部省(現文部科学省)、『通学区域制度の運用に関する事例集』、東洋館出版、1997（第 1 集）年、2000（第 2 集）年。

## 第17章 人事管理と自律的学校経営

### はじめに

本章では、自律的学校経営を支える人的条件整備事務としての人事管理に焦点をあてて検討する。今回の全国調査では、条件整備事務を主たる任務とする教育行政組織（県教委・地教委）の執行機関としての教育長に対する質問紙調査や学校経営組織の要たる校長職に対する質問紙調査を実施している。都道府県教育長調査、市町村教育長調査、小中学校長調査のいずれにおいても、a)校長職について、b)人事管理について、c)人事評価について概ねたずねている。そこで、なかでも主に校長人事に関する内容を元兼が(1)校長人事管理システムとして報告し、従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムに関する内容を八尾坂が(2)教職員人事評価システムとして報告する。

### 第1節 都道府県教育長調査

#### (1) 校長人事管理システム

県立学校（高等学校、養護学校等）の教職員はもとより、市町村立学校（小・中・養護学校等）教員も県費負担教職員であることに鑑み、地教行法下ではその任命権は都道府県教委に置かれている。したがって、教職員の人事管理を検討する際、人事権（任命権）を有する都道府県教委レベルの意向（選考権者たる県教育長の意向）はきわめて重要である。そこでまず本節では都道府県教育長調査の結果を報告する。調査結果のなかで人事管理に関するもの、とりわけ校長人事に関するもの（Ⅰ．校長職について、Ⅴ．人事管理・人事評価について）を、報告者（元兼）が平成12年度に科研費により実施した「校長・教頭任用制度に関する全国調査」（各都道府県教職員人事担当部課長対象調査／回収率62.7%）結果との対比など若干の検討を加えながら報告する。

#### a) 校長職について

Q1～Q5の「Ⅰ．校長職について」の項目は、校長の異動(Q1・2)・選考(Q3)・研修(Q4)・資格(Q5)、いわゆる「校長人事」に関する質問群である。

まず、校長の「1校あたりの在校年数」について何年ぐらいが適当であるかは研究的にはいまだ明らかにされていないが、経験則では「4～5年が理想である」と言われている。この点に関わって、校長の同一校での勤務年数の基準の有無についてQ14で尋ねており、そうした基準が存在する場合、最低2年以上と設定している都道府県が4県、3年以上が11県、5年以上が1県で、基準を設けていないケースを含む無回答が31件であった。また、最高基準については6年が1県、7年が3県、8年が1県、10年以上が3県で、基準が存在しないケースを含む無回答が39件という結果であった。したがって、法制的には4～5年程度の在任を可能とする設定になっている（ただし、2～3年とする余地も残している）。

最低基準	最低 2 年以上	4 県
	3 年以上	11 県
	5 年以上	1 県
	基準を設けていない	31 県
	最高基準	6 年
最高基準	7 年	3 県
	8 年	1 県
	10 年以上	3 県
	基準が存在しない	39 県

現 状	1. 1～2 年程度	1 県 (2.1%)
	2. 2～3 年程度	23 県 (50%)
	3. 3～4 年程度	20 県 (43.5%)
	4. 4～5 年程度	1 県 (2.1%)
	5. 5～6 年程度	0 県 (0%)
	6. 市町村ごとの違いが 大きく一概に言えない	1 県 (2.1%)
	7. 無効回答	1 県 (2.1%)

それに対し、現状としてたとえば小学校長の場合に 1 校あたりの在校年数はおよそ何年程度かを尋ねた(Q2)ところ、「2～3 年程度」が 23 県(50%)、「3～4 年程度」が 20 県(43.5%)で、有効回答の実に 9 割以上が 3 年前後(93.5%)ということであり、理想とされる「4～5 年」には届いていない。そのため臨時教育審議会第 2 次答申(昭和 61 年 4 月)の指摘以来、この間、「長期化」の方向での見直しが提唱されているが、Q1 の回答によれば中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」が出された平成 10(1998)年以降、実際に「見直した」のは 9 県(19.6%)、「長期化する方向で検討を行っている」のは 12 県(26.1%)にすぎず、半数(54.3%)にあたる 25 の都道府県では「現段階では、とくに長期化することは考えていない」という。この点は、校長在任期間の長期化という視点で進められた管理職登用年齢の引き下げ(若手教員の積極的登用施策)の進捗状況などの絡みも予想されよう。

#### b) 人事管理について

次に、管理職の選考基準や選考方法を「特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて」見直ししているかという質問(Q3)に対しては、21 県(67.7%)が「実施している」、10 県(32.3%)が「計画している」として回答がなされており、既存の選考方法を維持しようとする県はまったくみられない点は注目できる。また、管理職研修の内容や方法についても上記の特色づくりや開かれた学校づくりの視点で見直しを「実施している」県が 35 件(79.5%)、「計画している」県が 9 件(20.5%)とほとんどである。

#### Q.3 管理職の選考基準・選考方法

		実施している	計画している
特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて管理職の選考基準/研修内容・方法の見直しをされていますか？	選考基準の見直し	21 県 (67.7%)	10 県 (32.3%)
	研修の見直し	35 県 (79.5%)	9 県 (20.5%)

第三に、「教諭の免許状を有しない校長の任用」、いわゆる民間人校長の登用について、すでに「任用している」県はまだそれが新聞記事のニュースになるほど目新しい(本調査では、5 県=27.8%)が、「検討を行っている」県は 13 県(有効回答数の 72.2%)にのぼる。

ただし、この質問項目に対しては無回答も多く(29 件)、教育現場での根強い「抵抗感」もうかがえる。さきに紹介した「校長・教頭任用制度に関する全国調査-2000 年度」の結果でも、「任用資格の緩和規定を最大限利用して幅広い人材を広く教育界内外から登用する」との項目に対し、「大いにそう思う」(1 点)・「ややそう思う」(2 点)・「あまりそう思わない」(3 点)・「全くそう思わない」(4 点)の回答を点数化して平均値を算出したところ、2.666 であり、消極的・否定的な傾向がみられた(これに対し、管理職研修の強化は 2.00、管理職に対する人事考課の実施は 2.228、管理職任用前研修の実施は 2.305、管理職

試験の受験資格厳格化は 3.000、管理職養成（免許状）制度の導入は 3.222 であった。「開かれた」専門性を担保する意味でも「異質性」を排除する教育界の体質は改善されなければならない、時代の潮流として今後ますます民間人校長は増えることが予想され、この施策が自律的学校経営の構築にどのように結びつくかはこれから重要な校長人事研究の検討課題である。

#### c) 人事評価について

昨年度の本科研成果報告書（第 9 章「自律的学校経営と人事管理」）で若干検討したように、今日の経済情勢、社会情勢の下では、大企業・有名企業といえども年功序列・終身雇用を前提とした「日本型人事制度」は維持できなくなっており、「能力主義」・「成果主義」が提唱されるなかで「人事考課」（勤務評価）制度をベースにした職能資格制度への移行が急速に進行している。民間企業や一般公務員に遅ればせながら教育界（教育公務員）でも徐々にそうした一般経営学的発想を導入する動きがみられるようになってきている。

そこで、Q16 では「従来の教員勤務評定に代わる教職員人事評価システム」についての質問を詳細におこなっている。まず、新しい人事評価システムを「導入している」という都道府県は 1 件にすぎないが、「検討している」自治体は 10 県（有効割合 22.2%）ある。これらに対し、どのような制度設計をしているか SQ で尋ねており、その結果、次のようなデザインがなされていることが傾向的に判明した。

#### Q.16 教職員人事評価システム

1. 導入している	1 県 (2.2%)
2. 検討している	10 県 (22.2%)
3. 現在検討の予定なし	34 県 (75.6%)

まず、被評価者は校長（6 件）をはじめ教職員（まず助教諭がそして事務職員・栄養職員が除外されているケースもみられる）であり、これに対する評価者は校長（6 件）・教頭（5 件）など管理職が中心であるが、本人（2 件）、同僚、児童生徒、保護者、学校評議員、地域住民など（いずれも 1 件）との回答もみられ、注目できる。ただし、評価者研修（2 件）、被評価者研修（1 件）のいずれも十分には検討されていない。評価内容は業績評価（5 件）、自己申告（目標設定）（5 件）や自己評価（2 件）などであり、評価結果は配置（5 件）、特別昇給（3 件）、昇任（3 件）、賞与・勤勉手当における成績率（2 件）、優秀教員の認定（2 件）、海外派遣（1 件）、再雇用任用（1 件）などに活用されるという。

以上、多様な評価者により、さまざまな「処遇」（人事施策）とリンクさせた新しい評価システムを検討している状況はうかがえるが、(7)「評価結果の本人への開示」や(8)「評価結果についての異議申立てシステム」が「ある」という回答が 1 件もなく、「新しい」とは言いがたい制度設計がなされている点も露呈される結果となった。「勤評」的な人事評価観から脱却することが自律的学校経営を推進していくうえで先決といえよう。

#### (2) 教職員人事評価システム

まず従来の教員勤務評定に代わる教職員人事評価システムを検討あるいは導入しているか（平成 13 年 10 月 1 日現在）を質問した。導入していると回答した都道府県（以下、県と略）は、東京都のみであった。また検討している県は 10 県（21.3%）、現在検討の予定がない県は 34 県（72.3%）、無回答 2 県であった。

次に「導入している」「検討している」と回答した県に対して、以下の 9 つの側面から質問した。

第 1 に、新たな教職員人事評価システムにおける被評価者として該当する人についてである。該当県（11 県）のなかで、実際に回答したのは 9 県であったが、特徴的な点として、6 県が「校長」「教頭」を被評価者に位置づけ、また「教諭」・「養護教諭」（6 県）、「事務職員」・「栄養職員」（5 県）、「助教諭」「養護助教諭」（4 県）、さらに「その他」として船

長・実習助手・寮母・宿泊者指導員（1県）が該当している。回答した1県においては、校長・教頭を被評価者に含めず、教諭、養護教諭、助教諭、養護助教諭を対象を絞っている例もみられる。

第2に、特に一般教員（教諭等）に焦点をあてた場合、評価者としどのような人（参考程度の評価者も含む）が該当するのかと質問してみた。回答したのは8県であったが、「その他」として未定と回答した2県を除く6県では、「校長」「教頭」（5県）、「校長」（1県）で、これらの県のうち2県は、自己評価として「本人」とも回答し、またこの2県のうち1県は、「同僚」「児童生徒」「保護者」「学校評議員」「地域住民」といったように、外部評価者も考慮に入れている状況にある。

第3に、教職員人事評価内容として該当する項目をたずねてみた。回答したのは9県であったが、未定と回答した2県を除く7県の状況をみると、1県は「業績評価」「自己申告（目標設定）」「自己評価」の3項目いずれも評価内容としている。また、「業績評価」を5県、「自己申告（目標設定）」を5県、「自己評価」を2県で評価内容に考えており、業績評価と自己評価は今後の評価内容としての基底をなすものといえる。

第4に、教職員が評価者である場合、評価者研修の実施程度を質問してみたが、回答したのは2県のみで、1県は年度に1回、他の1県は年度に3回と回答している。評価者研修は是非導入したいものである。

第5に、教職員が被評価者である場合、被評価者への研修の存在をたずねてみた。回答したのは9県で、そのうち6県は「未定」、1県は「あり」、2県は「ない」と回答している。評価者研修とともに、他のなんらかの形態で被評価者研修も看過し得ないであろう。

第6に、教職員評価システムの活用方法についてたずねてみた。5県が回答しているが、「配置（移動希望）」（5県）、「特別賞与」（3県）、「昇任」（3県）、「賞与・勤勉手当における成績率導入」（2県）、「優秀教員の認定」（2県）、「海外派遣」（1県）、「再雇用任用」（1県）である。また、「その他」として上記の1県が「指導力不足教員の認定の資料」として考えている。

第7に、教職員人事評価システムにおける評価結果の本人への開示についてたずねてみた。回答した9県のうち6県が「未定」であり、また残りの3県は「ない」と回答し、「ある」と回答した県は無であった。人事評価結果に対して、企業では何らかの形で開示の方向にあるのに対し、意外な結果である。（関連報告として、八尾坂 修「クオリティーを促進する人材開発（その1）－人事制度の変革と企業における人事考課」『学校経営』第一法規出版、2002年4月号参照）。

第8に、評価結果に対して異議申立てシステムの有無をたずねてみた。人事評価システムが評価者、被評価者双方にとって開かれたものであるためには、異議申立ての機会も望ましいと考えられるからである。しかしながら回答した8県のうち、7県は「未定」、1県は「ない」の状況であった。この点、異議申立てがある場合、「校長」「勤務地の教育委員会」「異議申立てのため設置された特別の審議会」等への申立てを選択肢としていたが、導入に関しては慎重な対応を図っているためと推察できる。

#### 教職員人事評価システムにおける評価結果の本人開示／異議申し立てシステムの有無

	1. ある	2. ない	3. 未定
本人へ結果開示	0県	3県	6県（%）
異議申し立てシステムの有無	0県	1県	7県

最後に、教職員の人事評価システムについて日頃お考えになっていることを自由記述でお聞きしたが、2県の回答があった。一つは、「自己啓発のための面談と評価を一体化させている」こと、もう一つの回答は「能力開発、意欲向上につながるものであること。スムーズな運用と実効性のあるものであること」の点であった。

## 第2節 市町村教育長調査

### (1) 校長人事管理システム

市町村教育委員会(地教委)には「服務監督機関」としての管理者的役割ばかりでなく、サポート・ストラクチャーとしての役割が今後ますます期待されるようになるだろうが、こと人事に関しては既述のように県教委に任命権があるため、どうしても間接的な立場にならざるをえない。しかしながら、学校(教育現場)にもっとも近い行政組織として、学校の自主性・自律性を人的側面からも十分に支援してゆくことが要請されているものと考えられる。したがって、市町村レベルの人事管理論についても、あるべき当為論から県教委(教育事務所)、校長会等との政治力学分析にいたるまで重要な検討課題となっている。

ここでは、さきの都道府県教育長調査とほぼ共通の質問項目のほかに、内申権の充足度、校長からの意見具申に対する評価など市町村教育長対象の独自項目を加えて質問紙調査を行っている。以下、その結果の概略を報告する。

#### a) 校長職について

まず、「Ⅲ. 校長職について」(Q16~Q17)では、さきの都道府県調査と同様に、校長の1校あたりの平均在校年数について尋ねている。やはり有効割合の約9割が「3年」前後(2~3年度程度が151件=38.9%、3~4年度程度が195件=50.3%)と回答している(Q17)。ただし、そのために長期化する方向で「見直した」のは7.0%(27件)、「検討を行っている」市町村が25.8%(99件)で、残りの67.1%(257件)は「現段階では、とくに長期化することは考えていない」という。「自律的学校経営」の前提条件として、学校経営のキーパーソンたる校長が長期的なビジョンをもって当該校に一定期間在職することが不可欠であろうが、そうした発想は地方教育行政にはまだ十分に浸透していないようである。

また、別の見方をすれば、こうした人事施策についての市町村教委の立場は任命権者である都道府県教委と比べるとかなり脆弱で、そのため県教委に委ねてしまっている部分があることも予想される。

#### 平均在校年数

1. 1~2年	2件(0.5%)
2. 2~3年	151件(38.9%)
3. 3~4年	195件(50.3%)
4. 4~5年	37件(9.4%)
5. 5~6年	3件(0.8%)

#### Q16・17 校長の在校年数の見直し

1. 長期化する方向で見直した	27件(7.0%)
2. 長期化する方向で検討を行っている	99件(25.8%)
3. 現段階では、とくに長期化することは考えていない	257件(61.7%)
合計	383件(100%)

#### b) 人事管理について

この点に関わって、例えば、「Ⅵ. 人事管理について」のQ28では内申権の充足度について尋ねている。これによれば、「内申によって市町村独自の計画的な人事行政が可能となっている」自治体は約4割(「そう思う」9.4%、「かなりそう思う」31.9%)にすぎず、逆にそうでない自治体はおよそ6割弱にのぼっており(「そう思わない」16.1%、「あまりそう思わない」42.6%)、やはり地教委の人事権限の脆弱さがうかがえよう。ただ、「内申は形式的であり、もっぱら都道府県教育委員会の意思で教員人事が行われている」とする自治体が約半数(「そう思う」10.1%、「かなりそう思う」38.3%、小計49.4%)あるのに対し、「そうは思わない」(16.8%)と「あまりそうは思わない」(34.7%)の小計は僅かなが

らもそれより多い半数以上(51.5%)であることは同時に注目しておかなければなるまい。設置者たる市町村の教委には身分は当該市町村に属する管内教職員（県費負担教職員）の本来的な人事権が存してあり、その代替権限としての内申権という見解さえもあるように、実態としても内申がある程度は配慮されていることがここに確認されよう。

なお、市町村教委の内申権は「地方自治」（憲法／第八章）の観点からもきわめて重要で、所属長たる校長や教員本人はもとより、保護者・地域住民の声も十分反映することが期待されて認められたものである。しかしながら、地教委の内申を通じた教員人事への反映度をみると、校長、教員本人、保護者・地域住民、それぞれの意見具申・希望・意向が実際の人事に反映されている（「そう思う」＋「かなりそう思う」）割合は、校長の意見具申の約6割（8.0%＋53.5%）、教員本人の希望の7割弱（8.3%＋58.9%）に対し、保護者・地域住民の意向は1割強（1.6%＋10.9%）にすぎないことが判明した（以上、Q28-3～5）。

#### Q28

質問項目	そう思う＋かなりそう思う
1) 内申によって市町村独自の計画的な人事行政が可能となっている	41.3% (9.4%＋31.9%)
2) 内申は形式的であり、もっぱら都道府県教育委員会の意思で教員人事が行われている	48.4% (10.1%＋38.3%)
3) 内申を通じて、人事に関する校長の具申が実際の教員人事に反映されている	61.5% (8.0%＋53.5%)
4) 内申を通じて人事に関する教員本人の希望が実際の人事に反映されている	67.2% (8.3%＋58.9%)
5) 内申を通じて保護者や地域住民の意向が教員人事に反映されている。	12.5% (1.6%＋10.9%)

さて次に、校長が人事権を発揮する唯一の手段としての意見具申権についてみてみたい。自主的・自律的学校経営の $\alpha$ でありまた $\omega$ として、校長職にヒト・モノ・カネの裁量権が大幅に委ねられることになると指摘されるが、現在のところ人事裁量権に関しては法制的に意見具申権が認められている程度である。ただ、この意見具申権も校長の裁量権として与えられたものなのか、教員本人に近い立場（所属長）として与えられたものなのか、保護者や地域住民の声を吸い上げられる立場にあるゆえに与えられたものなのか、または「学校の自治」を重視した結果として与えられたものか、その点必ずしもはっきりしない。

そこで「意見具申の内容」に注目し、それが何にもとづいているのかを Q29 で調査した。結果（「そう思う」＋「かなりそう思う」の割合）は以下の通りである。意見具申の内容が、1)「校長の独自の人事計画に基づいている」割合は6割強（12.4%＋51.7%）、2)「教員本人の希望に沿っている」割合は8割強（11.1%＋72.2%）、3)「教員人事に関する都道府県の原則に従っている」割合は8割弱（21.6%＋55.3%）に対し、4)「保護者の意見を反映している」割合はわずかに1割強（0.8%＋11.5%）にすぎず、ソトに対して「閉ざされて」いる実態がうかがえる。意見具申権の斟酌度以前に検討すべき課題であろう。

## Q29

質問項目	そう思う+かなりそう思う
1) 意見具申の内容は、校長の独自の人事計画に基づいている	64.1% (12.4%+51.7%)
2) 意見具申の内容は、教員本人の希望に沿っている。	83.3% (11.1%+72.2%)
3) 意見具申の内容は、教員人事に関する都道府県の原則に従っている。	76.9% (21.6%+55.3%)
4) 内申を通じて人事に関する教員本人の希望が実際の人事に反映されている	12.3% (0.8%+11.5%)

## c)人事評価について

最後に、都道府県調査と同様、Q30「新たな人事評価システムの導入」についてである。これに「賛成」した市町村が 231 件 (60.9%) であるのに対し、「反対」はわずかに 9 件 (2.4%) であった。ただし、「時期尚早」として慎重な構えを示した市町村が 118 件 (31.1%) にものぼる点は注意しておきたい。さて、「新たな人事評価システム」の導入に「賛成」の理由 (第 1 位+第 2 位) として多かった順に列举すると、①「昇任・昇給等に反映させるべき」(30.0%+24.8%)、②「多面的な評価を導入すべき」(30.4%+17.8%)、③「自己申告などを含むべき」(18.3%+18.3%)、④「これまでの勤務評定全般に課題」(11.7%+13.5%)、⑤「被評価者の自己省察の機会をつくるべき」(7.0%+15.7%)、⑥「評価者研修の充実」(2.6%+5.7%) と続く。そもそも勤務評定計画権 (地教行法第 46 条) を有しない市町村教委の意見がどの程度まで勘案されるかは定かでないが、学校管理職に対する第一次的な評価者や教職員に対する勤務評価結果の調整者として期待されることが予想される市町村教委 (市町村教育長) の上記のような意見を無視はできないであろう。これとあわせて、半数以上 (58.1%) の市町村教育長が、「教職員の人事考課・管理の充実」が「開かれた学校」「学校の特色づくり」「自主的・自律的学校経営」「学校教育の活性化」に有効に機能すると肯定的に捉えている点 (Q9-7) もここで指摘しておきたい。

## (2) 教職員人事評価システム－6 割強の支持率－

まず、従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムの導入の是非についてたずねた。回答した 379 市町村のうち、「賛成」と回答したのは 231 市町村 (60.9%) であり、6 割強の支持率がみられる。また、「反対」は 9 市町村 (2.4%)、「時期尚早」118 市町村 (31.1%) であった。

1. 賛成	60.9% (231 市町村)
2. 反対	2.4% (9 市町村)
3. 導入の時期尚早	31.1% (118 市町村)
4. その他	5.5% (21 市町村)
合 計	100%

さらに「賛成」でも「反対」でも「導入の時期尚早」の考えでもない「その他」21 市町村 (5.5%) の自由記述内容として市町村教育長の特徴的な考えは、「全容がわかっていないので判断する段階にない」「新しい勤務評定の説明を受けていない」「基準の明確化が不十分」「人事評価システムも、勤務評定と同じようにならないか」のほか、「結果的に合意にならなくても事前に教職員組合などの話し合いが必要」などである。

次に、「賛成」の理由として順位 (第 1、第 2 位) をつけて 7 項目から選択してもらったが、第 1 位の賛成理由として高い項目は「現在の評価者 (校長) だけでなく、多面的な評価の導入」(30.4%)、「教職員評価システムを昇任、昇給などに反映」(30.3%) であり、続いて「評価内容に自己申告 (目標設定) を含む」(18.3%)、「これまでの勤務評定全般に課題がある」(11.7%) の順である。また 7 項目の一つである「その他」の自由記述内容と



しては、唯一「現在のシステムでも有効活用の方法はある」との回答である。

次に、第1位を選択した項目に2ポイント、第2位を選択した項目に1ポイントを与えた上で各項目について平均値を算出すると、平均値の高い項目として「教職員評価システムを昇任、昇給などに反映」（平均値 97.5）、「多面的な評価の導入」（平均値 90.5）、続いて「評価内容に自己申告（目標設定）を含む」（平均値 63.0）、「勤務評定全般に課題がある」（平均値 42.5）、「評価者と被評価者との話し合い」（平均値 34.0）であった。

### 第3節 小・中学校長調査

#### （1）校長人事管理システム

最後に、自主的・自律的学校経営を推進するためのキーパーソンたる小・中学校の校長先生自身に対するアンケート調査結果を報告する。実は、報告者（元兼）は小・中校長に対する「校長人事」関係調査を（福岡県の2政令指定都市及び3教育事務所管内を対象を限定したものであるが）同じ平成13年度に実施した（福岡教育大学・学内重点経費助成「学校管理職の研修ニーズに関するマーケティング調査」）。最終年度にはその調査結果とあわせて考察する予定であるが、取り急ぎ今回は本調査の単純集計結果のみ報告したい。

##### a)校長職について

まずは「Ⅲ. 校長職について」である。Q14「特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを実現するために、校長がリーダーシップを発揮すること」に対する回答として「校長がことさらリーダーシップを発揮する必要はない」とする消極的・否定的な回答はほとんどみられず（24件＝1.4%）、「校長がリーダーシップを発揮することで学校は相当程度変わるといふ実感をもっている」といった積極的な回答が1108件（66.7%）と全体の3分の2を占めている。ただ、その一方で、「校長がどのようにリーダーシップを発揮すればよいか明確でない」（95件＝5.7%）や「校長のリーダーシップを支える条件がまだ整備されていない」（424件＝25.5%）等、課題も多く残されている。

#### （小中学校調査）

##### Q14

1. 校長がリーダーシップを発揮することで学校は相当程度変わるといふ実感をもっている。	66.7% (1108件)
2. 校長がどのようにリーダーシップを発揮すればよいか明確でない	5.7% (95件)
3. 校長のリーダーシップを支える条件整備がまだされていない	25.5% (424件)
4. 校長がことさらリーダーシップを発揮する必要はない	1.4% (24件)
合 計	

そこで改善のための諸方策が検討されなければならない。たとえば、1) 在校年数の長期化については「ぜひ必要」が12.8%、「かなり必要」が47.7%、2) 人事に関する校長の裁量性の拡大については「ぜひ必要」が40.8%、「かなり必要」が53.9%、8) 校長任用・選考基準の見直しについては「ぜひ必要」が14.0%、「かなり必要」が47.7%というように、全体的に改善方策に対し積極的な回答傾向にあるといえる。だが、校長裁量権の拡大方策（例えば2）や3)の項目)に比べると「校長人事」改善方策に対しては必ずしも全面的な賛同が得られているわけではない。「校長人事」改善方策の中の具体的に何に賛同が集まり、何に消極的なのか、以下にその詳細をみていこう。

##### b)人事管理について

「Ⅵ. 人事管理」（Q34～Q37）の中のQ36がこれに関わる質問内容である。すなわち、

ここでは「自律的学校経営」（校長のリーダーシップ発揮）を実現するための校長の資質・力量をいかなる方策により確保すべきかについて尋ねている。以下の9つの具体的な改善方策に対する小・中校長の反応は項目ごとの明暗がはっきり分かれているが、校長人事の改善方策にはおおむね消極的・否定的であった。

比較的前向きに受け止められた項目は、4)「校長の手当・待遇を改善する」（そう思う35.0%+かなりそう思う47.2%）の8割肯定、1)「校長の1校あたりの在任期間を4～5年度にする」（そう思う26.9%+かなりそう思う37.1%）の6割強肯定、3)「校長の（任用前）研修を強化する」（8.1%+44.5%）の5割強肯定の3項目だけである。

あとの項目は2)「校長を各学校単位で公募する」（そう思わない51.3%+あまりそう思わない42.5%）を筆頭に、7)「校長職固有の免許状を創設する」（31.6%+56.7%）、9)「ひろく民間からも校長候補者を求める」（25.6%+53.4%）5)「校長の養成コースを制度化する」（24.1%+56.0%）、8)「地元（出身）の校長を優先的に配置する」（23.9%+48.1%）、6)「校長の降格制度を導入する」（17.6%+54.7%）と必ずしも積極的でない回答がつづく。このように校長人事という制度改革にネガティブな反応が示される中でいかに資質の高い校長を確保していけるかが今後の教育行政には問われている。

質問項目	そう思う+かなりそう思う
1. 校長の1校あたりの在任期間を4～5年にする	64.0% (26.9%+37.1%)
2. 校長を各学校単位で公募する	5.4% (0.7+1.4)
3. 校長の（任用前）研修を強化する	52.6% (8.1%+44.5%)
4. 校長の手当て・待遇を改善する	82.2% (35.0%+47.2%)
5. 校長養成コースを制度化する。	19.0% (4.6%+14.4%)
6. 校長の降格制度を導入する	26.9% (5.7%+21.2%)
7. 校長職固有の免許状を創設する	10.4% (2.8%+7.6%)
8. 地元（出身）の校長を優先的に配置する	27.1% (5.5%+21.6%)
9. 広く民間からも校長候補者を求める	20.4% (3.3%+17.1%)

つづいて、校長の人事裁量権発揮の方策たる意見具申権についてみてみたい。Q34では、市町村調査と同様、意見具申の「内容」について尋ねている。要するに、いったいだれの意向が最も反映されているかをたずねたものであるが、都道府県の原則の下（そう思う＝32.7%、かなりそう思う＝49.5%）、校長の人事計画に依拠（そう思う＝22.6%、かなりそう思う＝39.8%）して意見具申がなされているが、「かなりそう思う」まで含めた割合としては校長の人事計画よりも教員の希望が反映（そう思う＝18.7%、かなりそう思う＝62.7%）していると認識されている。なお、保護者の意向（そう思う＝0.6%、かなりそう思う＝7.0%）はほとんど反映されていない。以上、市町村調査とほぼ同様の結果がえられたことだけはここで指摘しておきたい。

質問項目	そう思う+かなりそう思う
1. 意見具申の内容は校長の独自の人事計画に基づいている	62.4% (22.6%+39.8%)
2. 意見具申の内容は、教員本人の希望に沿っている。	81.4% (18.7%+62.7%)
3. 意見具申の内容は、教員人事の都道府県の原則に従っている	82.2% (32.7%+49.5%)
4. 意見具申の内容は、保護者の意向を反映している	7.6% (0.6%+7.0%)

このように意見具申の「内容」については、意見具申権者たる校長や教員本人の意向が反映されながら構成されているが、果たしてそれが市町村教委の内申権、都道府県教委の任命権（人事権）にいかん反映されているかについては心許ない限りで、その斟酌（意見反映）度が必ずしも高くないことがかつてより指摘されてきた。<sup>ii</sup>

そこで改善方策としてどのような希望を小・中学校長がもっているのか尋ねたものがQ35である。肯定度（そう思う+かなりそう思う）が高い順に項目を挙げると、「教員人事について、校長の意向をもっと尊重すべきである」（40.8%+52.3%）、「市町村教委は校長の意見具申をもっと尊重すべきである」（31.0%+52.2%）、「教員人事に関する原則が多すぎる」（9.1%+35.2%）、「本人の希望が優先されすぎている」（13.0%+30.7%）、「保護者や地域住民の意向をもっと反映すべきである」（1.8%+10.4%）となっている。校長対象の調査ゆえに当然のことともいえるが、校長の人事裁量権拡大（意見具申権の尊重を含む）要求はきわめて根強いものと見受けられる。

	そう思う+かなりそう思う
1. 教員人事に関する原則が多すぎる	44.3% (9.1%+35.2%)
2. 教員人事について、校長の意向をもっと尊重すべきである	93.1% (40.8%+52.3%)
3. 教員人事について、本人の希望が優先されすぎている	43.7% (13.0%+30.7%)
4. 市町村教育委員会は校長の意見具申をもっと尊重すべきである。	83.2% (31.0%+52.2%)
5. 教員人事に保護者や地域住民の意向をもっと反映すべきである。	12.2% (1.8%+10.4%)

#### c)人事評価について

最後に、Q37「新しい人事評価システムの導入」についてであるが、「賛成」が55.4%、「反対」が8.2%と、学校現場で教員集団に近い位置にあるためか、校長自身が「被評価者」であるためか、市町村教育長の回答に比べると「反対」傾向がやや強いようである。なお、導入の「時期尚早」という回答は33.4%で、これは市町村教育長調査とほぼ同様の結果が得られた。ここでの「時期尚早」は内容的には「反対」に近い意見とみられるが、それでも「賛成」6割弱、「反対」「時期尚早」4割強で、全体的には導入に前向きな傾向にある。

## Q37

1. 賛成	55.4% (920名)
2. 反対	8.2% (137名)
3. 導入の時期尚早	33.4% (555名)
4. その他	2.5% (41名)
5. 無効回答	0.5% (9名)
合計	100% (1662名)

そこで「新たな人事評価システム」の導入に「賛成」の理由（第1位+第2位）として多かった順に列挙すると、「昇任・昇給等に反映させるべき」（17.9%+13.8%）、「自己申告などを含むべき」（14.2%+12.5%）、「多面的な評価を導入すべき」（13.5%+6.8%）、「被評価者の自己省察の機会をつくるべき」（3.5%+9.5%）、「これまでの勤務評定全般に課題」（4.2%+7.0%）、「評価者研修の充実」（1.8%+3.8%）と続く。市町村調査と比べると、「昇給等への反映」「自己申告の導入」「自己省察の機会提供」など、校長自身が「被評価者」であることにかかわる理由が上位にあがっている点が特徴的である。「評価者」であると同時に「被評価者」である校長のこうした意見は今後の制度導入にあたってもっと活用されてよいように思われる。

「新しい人事評価システム」に対する校長の意見（Q37-4、SQ37-7 その他—自由記述）を整理すると、およそ以下のような傾向に集約される。

第1は、「評価の難しさと危険性の除去をどうするかを明確にしてから」「全職員に平等な評価ができるかどうか疑問」などの意見に代表されるように、教師の職務（教育活動）の科学的・客観的評価の困難性にともなう問題である。評価基準の開発や評価者訓練などによる公平な人事考課制度の構築が求められている。

第2は、「人事評価を改善してもやめさせられないし異動もさせられないシステム（希望人事）なので意味がない」「給与等プラス面に対する保証がなければ意味がない」など評価が人事や待遇などに『反映され』ないシステム』の改善が求められている。ただ、一方で「昇任は構わない。給与の格差はつけない方がよい」「（何らかの形で評価を反映すべきであるが、）即、給与・人事につながるような評価は問題だと思う」などの意見もあり、どこまで反映させるべきかについては十分な議論が必要であろう。

第3は、「課題教師についてはそうした方がよい」「問題をもつ教師をやめさせる方向性を見出していくべき。他の普通に勤める教員には評価は必要ない」など、全職員を対象にした人事考課（勤務評定）制度ではなく、いわゆる「指導力不足（不適格、問題）教師」の認定（再研修）制度に特化させて導入すべきという意見である。これに関連して「採用時に優れた人材を確保すること」「教員採用をもっと多角的視点から行う」など教職世界の入口部分（採用制度）の改善の声もあがっている。教員養成の担当者の一人としては耳が痛い、現場を切り盛りする校長としては切実な願いなのであろう。

ただ、報告者（元兼）の今後の検討課題として上記校長の意見にコメントを付け加えるならば、果たして教師の資質・力量は、「資質」（生まれつきの性質・天性）という言葉に認められるような天賦的・固定的なものなのか、また自然科学のように細分化していけばより精緻に分析可能なものなのか、力量形成（能力開発）にあたってはS（刺激）に対しR（反応）が一律に規則的にかえってくるものなのか、そもそも「自律的学校経営」をかんがえる際に、組織力を高めるための人事管理（校長の人事裁量権拡大）という趣旨からして「個人」にばかり焦点をあてるような人事評価システムは妥当なのか、など検討すべき視点がいくつも残されているし、そうした視点をとりわけ校長と共有化することが人事管理から自律的学校経営を構築する際の第一歩とかがえている。

## （2）教職員人事評価システム

設問としてまず、従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムの導入の是非について

て小・中学校長に質問した。1,662 人の回答者（無回答 9 人を含む）のなかで「賛成」と回答したのは 920 人（55.4%）で、先述の市町村教育長の意識より低いものの過半数を超えている。しかも 47 都道府県別にみた場合、賛成率が校長の意識として過半数を超えている県は、小学校 32 県（そのなかで 70%以上の県は 9 県）、小・中学校全体で 31 県（そのなかで 70%以上の県は 8 県）の状況にある。また、「反対」は 137 人（8.2%）、「導入の時期尚早」は 555 人（33.4%）であった。さらに「その他」は 41 人（2.5%）である。「その他」としての自由記述として特徴的な点を例示すると以下の通りである。

- ア. 「どのようなものが必要かよくわからない」
- イ. 「より科学的なより教育という現場にあったものでないと意味がない」
- ウ. 「勤評は廃止すべき」
- エ. 「評価の難しさと危険性の除去をどうするかを明確にしてから」
- オ. 「昇任は構わない。昇給の格差はつけない方がよい」
- カ. 「勤務評定をしていない」
- キ. 「新たな人事評価システムの導入で改善されると考えられない」
- ク. 「給与等プラス面に対する保証がなければ意味をなさない」
- ケ. 「具体的に内容をよく理解していない」
- コ. 「従来の評定を実行すればいいだけ」
- サ. 「人事評価を改善しても異動させられないシステム（希望人事）なので意味がない（やめさせられないし、異動もできないシステム）」
- シ. 「評価システムの公平さによる」
- ス. 「問題を持つ教師をやめさせる方向性を見出していくべき。他の普通に務める教員には評価は必要ない」
- セ. 「全職員に平等な評価ができるかどうか疑問に思う」
- ソ. 「どう評価するか、受け止め方、基準が明確になっていない」
- タ. 「実感としておさえていない」
- チ. 「基本的には賛成であるが、形式化が目に見えており、教育に合った人事考課システムの開発が必要」
- ツ. 「教員採用をもっと多角的視点から行う」
- テ. 「即、給与・人事につながるような評価は問題だと思うが、何らかの形で評価を反映すべきである」
- ト. 「評価が給与等に反映されないことは問題と思うが、評価が即、教員身分等に反映してもどうかと思う。難しい問題である」
- ナ. 「“1 年間の目標設定は有効” と考える」
- ニ. 「（従来の勤務評定は、給与・人事に反映されず、能力開発にも効果なく、資質向上につながっておらずという）前提が誤りだと思います」
- ヌ. 「勤評そのものでなく、反映されないシステムが見直されるとよい」

次に、上記の回答を小・中学校の校長別にみてみよう。小学校長の場合、1,106 人の回答者（無回答 7 人を含む）のなかで、「賛成」と回答したのは、616 人（55.7%）である。また、「反対」は、91 人（8.2%）、「導入の時期尚早」は、365 人（33.0%）、「その他」は 27 人（2.4%）であった。中学校長の場合、565 人の回答者（無回答 2 人含む）のなかで、「賛成」と回答したのは、304 人（54.7%）であり、小学校長と差異がないといえる。また、「反対」は、46 人（8.3%）、「導入の時期尚早」は、190 人（34.2%）、「その他」14 人（2.5%）であり、これらの項目も小学校長と特段差異が見られないのが特徴的である。

	小学校	中学校
1. 賛成	55.7% (616名)	54.7% (304名)
2. 反対	8.2% (91名)	8.3% (46名)
3. 導入の時期尚早	33.0% (365名)	34.2% (190名)
4. その他	2.4% (27名)	2.5% (14名)
5. 無効回答	0.6% (7名)	0.4% (2名)
合 計	100% (1106名)	100% (556名)

次に、「賛成」の理由として順位（第1、第2位）をつけて7項目から選択してもらったが、第1位の賛成理由として高い項目は、小学校長の場合、「教職員評価システムを昇任、昇給等に反映」（32.6%）、「評価内容に自己申告（目標設定）を含む」（26.1%）、「現在の評価者（校長）だけでなく、多面的な評価の導入」（22.7%）、「これまでの勤務評定全般に課題がある」（7.8%）である。また、中学校長の場合も、小学校の場合と順位に若干相違があるものの、高い項目は、「教職員評価システムを昇任、昇給等に反映」（31.7%）、「現在の評価者（校長）だけでなく、多面的な評価の導入」（28.0%）、「評価内容に自己申告（目標設定）を含む」（24.8%）、「これまでの勤務評定全般に課題がある」（7.3%）である。

さらに、第1位と第2位の賛成理由全体からみると、小学校、中学校長の意識としていずれも前記と同じく上位の3項目は変わるものの、「被評価者の自己省察や成長の機会」が「これまでの勤務評定全般に課題がある」よりも同等（中学校長の場合）あるいは若干高い比率（小学校長の場合）となっている。なお、導入賛成の理由として「その他」を選択した自由記述の内容をみると、「最終的に校長の評定を直接提出する」「勤評がどのように生かされているのか、その透明性が課題」「評価内容をさらに具体化すべき」「不適格者に対する措置が必要」などである。

#### おわりに－人事評価システムの成果と活用の視点から

最後に、すでに実施されている東京都の人事考課制度の状況をとらえつつ、特に人事評価システム活用のあり方について述べることにしたい。

##### (1) 都の能力開発型人事考課の成果はどうか

先導的試みとして、すでに平成12年度から、東京都において教員人事考課制度が全国で初めて導入された(平成12年4月)。特徴は能力開発型をめざした人事考課制度であり、自己申告制度と業績評価制度を柱としている。これらの結果に基づき、校長・教頭が適切な指導・助言を行い、しかも研修や自己啓発、適切な給与面での処遇（たとえば、昇給期間の3ヵ月、6ヵ月および12ヵ月の短縮、勤勉手当への成績率の導入）等を行うことを通じて、各職種の教育職員資質・能力やモラルの向上、適材適所の人事配置や学校組織の活性化等を図ろうとしている。

この点、昭和30年代初頭より実施されていた勤務評定の形骸化がこの制度導入の背景にある。また、昭和31年から昭和35年にかけての全国的な勤評阻止闘争の下で評定結果をこれまで人事異動、処遇に反映させない取り扱いとした運用上の問題もあったのである。

それゆえ、画一的・年功序列的な人事管理の下で教職員の資質・能力の向上は個々の自主性に委ねられていた。

しかし今日直面するさまざまな教育課題に対して、自主性に委ねるだけでは限界に達し、むしろ学校組織が一丸となって対処していくためには、能力と業績に基づく新たな人事管理の確立が求められたのである。

人事考課の一つを構成する「自己申告」は、自ら目標設定することで、より主体的に職

務に取り組むとともに、自己評価を行い、自己の能力や改善すべき点等を把握することにより、職務遂行能力の開発・向上をめざすことを目的としている。

公立小・中・高などの対象者の提出率が98.0%の状況にあり、理解が得られる方向にあるとみてよいだろうが、この自己申告は双方向的な仕組みのなかで行われるのが特徴である。校長・教頭が教育職員一人ひとりとの対話を通じて、個々のよさを認め、生かし、励ますといった支援的コミュニケーションを取り入れ、しかも親和的雰囲気構築できるかどうかによって自己申告の機能も変容してくると思われる。

他方、「業績評価」は教育職員の職務遂行状況を的確に把握し、教育職員一人ひとりの資質・能力向上に向けた指導育成方策を見出すことを目的としている。

この業績評価は、連携・協力のなかで進められている教育活動において、一人ひとりの教育職員が担当の職務にどのように取り組み、学校の課題解決に貢献したかを把握するものである。

また、教員の教科の内容自体を評価するものではなく、子ども一人ひとりの実態に合ったきめ細かい指導、児童・生徒の反応を的確にとらえた指導を行っているかといった総合的な観点から学習・生活・進路指導、学校運営、特別活動などの職務遂行状況を評価する性格となっている。校長の対応としては、加点主義を基盤に置いた業績評価を通じて、むしろ教員一人ひとりの資質・能力や適性、持ち味を把握し、適材適所の校務分掌、異動希望、指導育成に生かすことが望まれる。

さらに、これまで教員評価において危惧されていた点として、公正で客観的評価が可能なのかということが挙げられる。評価者が評価要素、着眼点、評価基準を理解し、評価能力を向上させ自信をもって評価にあたるのが前提であるが、少なくとも評定の際に陥りやすい誤差を認識する必要がある（八尾坂修『現在の教育改革と学校の自己評価』ぎょうせい、2001年、第6章参照）。

また、評価結果について規則に従い本人に開示をする場合を除き、知り得た評価結果について秘密を保持することはもちろんである。

さらに、平成12年度に導入した人事考課制度の実施状況について、区市町村立小・中学校、都立学校の校長及び教頭を対象に、自己申告、授業観察及び業績評価の無記名による調査を行っているが（平成13年5月実施）、主な質問事項に対する回答、成果等についてまとめてみると下記の通りである。

#### ①自己申告

質問1 当初申告時の面接で、教育職員に対して指導を行ったか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 指導し問題のある内容については書き直させた	82.2%	86.2%
イ. 指導はしたが、内容を書き直させるには至らず	11.0%	7.1%
ウ. 一定水準に達していたため指導に至らなかった	4.6%	6.0%

〔成果〕 自己申告書は98.0%が提出（平成12年7月調査）している。書き直しの指導においては、「職務目標の設定を具体的に記入すること」で9割、「経営方針との整合性を図ること」で6割を各々指導した。（複数回答）

〔課題〕 自己申告書の記入にあたって、管理職は事前に教育職員が職務目標を具体的に記入できるよう、学校経営方針の具体化、明瞭化に努めるとともに、経営方針と整合性を図れるよう指導する。

質問2 面接により教育職員に対する理解が深まったか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 理解が深まった	83.4%	80.8%

イ. 面接により新たに理解が深まったということはない	9.7%	11.9%
ウ. 理解を深めることができなかった	6.9%	7.3%

〔成果〕 面接で職員理解が深まった。特に日常活動の中ではわかりにくい、経営方針に対する理解や協力する姿勢を持っている教員の把握ができた。

〔課題〕 管理職の教育職員に対する面接は、理解を深めるにとどまらず、「自己評価の甘い教育職員に対する問題点の指摘や、克服すべき課題の提示」、「組織の一員としての自覚を持たせる」等、職員の指導育成の役割も担うことの認識を徹底する。

## ②授業観察

質問3 授業観察により教員の職務状況を把握できたか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 把握できた	56.3%	39.4%
イ. 教員数が多いため十分に把握できなかった	19.0%	31.7%
ウ. 抵抗が激しく職務状況把握に至らなかった	15.6%	23.6%

〔成果〕 授業観察を通じて指導技術に関すること、生活指導に関することが把握できた。また、自己申告による学習指導の実施状況を確認することができた。

〔課題〕 授業観察において教育職員を的確に評価するためには、「教員に対し、授業観察の視点を明確に示したり」、「事前に指導案の提出を求めたりする」等の工夫をすることが必要であり、そうしたことを授業改善や校内組織の活性化に結びつけることが求められる。

質問4 授業観察後、教員の姿勢に変化があったか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 変化は見られない	64.9%	47.6%
イ. 職務に対する姿勢に改善が見られる	32.8%	52.0%
ウ. 管理職に対して反発姿勢をとるようになった	2.2%	0.4%

〔成果〕 授業観察を受けることにより、「管理職に授業内容や指導方法に対し指導、助言を積極的に求める者」等、資質向上に意欲的な教員もでてきた。

〔課題〕 教育職員の姿勢の改善は、管理職による授業観察の対応と関連していると考えられることから、授業観察後、速やかにその結果に対して個々の具体的な指導助言を行う必要がある。

## ③業績評価

質問5 学習指導以外の業績評価はどのような場面で行ったか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 日常の指導・生徒との対話、指導を評価した。	82.2%	86.2%
イ. 学校行事等、いくつかの場面を設定し評価した	11.0%	7.1%
ウ. 教員数、時間割の制約で具体的事実に基づく評価ができなかった	4.6%	6.0%

〔成果〕 「評価場面をあらかじめ設定したり」、「日常の場面で評価できなかった」とする回答が合わせて9割近くあり、学習指導以外の場面においても具体的な事実をもとに評価を行っている。

〔課題〕 「具体的事実に基づく評価ができなかった」とする回答が、少数ではあるが存在する。家庭、地域からの評価や、主任の意見等を活用して、評価の客観性を高めていくことが必要である。



質問6 業績評価を実施するにあたり、主任の意見を参考にしたか。

〔回答〕

質問項目	都立学校	小・中学校
ア. 主任の役割が浸透せず時期尚早なため意見を聞かなかった	82.2%	86.2%
イ. 主任の意見が参考になった	11.0%	7.1%
ウ. 主任から意見を聞く必要がないので聞かなかった	4.6%	6.0%

〔成果〕 管理職だけではカバーしきれない部分において、主任の意見が参考になっている。

〔課題〕 管理職が組織として主任から意見を得られる状況作りや、学校における主任の位置づけ、各主任においても自己の職責と役割の理解が一層望まれる。業績評価の面からも主任の職層化等、主任の職責の明確化を早急に確立する必要がある。

（東京都教育委員会『人事考課制度の実施状況に関する調査の集計結果における成果と課題』2001年、からの資料に基づく）

## (2) 配置や処遇、表彰制度への活用

上記の東京都の例のみならず、近年、神奈川県、埼玉県、大阪府なども人事評価をはじめとする人事管理のあり方を検討してきた。人事評価の活用として、まず、優秀な教員に対する人事配置への活用が考えられる。人事評価を通して、教員の能力、適性を的確に把握することにより、評価結果が人事異動希望や校務分掌の決定、教育管理職への昇任選考に積極的に活用される必要がある。また、生徒指導や教科指導において優れた能力を有する教員については、指導主事等の指導的立場の職に配置することも望まれる。

次に給与面での処遇はどうか。今後、人事評価システムが有効に機能するためには、給与上の処遇と効果的に連動することができるよう、評価の精度、評価結果の適切な反映の仕組みについて、いっそう検討の余地がある。

ただ今後の推移については、内閣官房の行革推進本部が示した新たな人事管理システム案のもとで閣議決定した公務員制度改革大綱（主に一般の行政職員念頭、平成13年12月25日）の与える影響は大きい。そこでは、「職務遂行能力に対する給与」「職責に対する給与」および「業績に対する給与」が明確に打ち出されているからである。

さらに表彰制度については、教職員のモラル（志気）向上に資するうえで、学校という協働組織体制のなかで、長年にわたり教育的活動に意欲的に取り組み実践している教員の功績を称えることは考えられてよい。

表彰に際しては、単に表彰状や記念品のみではなく、能力開発に連結する休暇システムの活用、指導的立場としての指導・助言活動の機会を導入することも必要である（神奈川県教育委員会教職員人事制度研究会報告『教職員の人事評価のあり方について』平成13年10月）。また、教育委員会による表彰はむろん、身近な校内（校長、児童・生徒、保護者）による表彰などの機会も検討されてよいだろう。

（八尾坂修・元兼正浩）

【註】

i 元兼正浩「〈学内重点経費〉学校管理職の研修ニーズに関するマーケティング調査」（2002年2月実施）結果など。

ii 国立教育研究所104集（公立学校教職員の人事行政に関する研究）昭和58年

## 第 18 章 教職員配置と自律的学校経営

### はじめに

2001(平成13)年度から義務教育諸学校第7次教職員定数改善計画が実施されている。また、地方分権改革の中で学級編制および教職員配置に関する基準の弾力化が図られてきている。実際に、独自の学級編制や教職員配置に取り組む自治体も見られるようになってきた。

これまで、教職員配置の問題は学級規模や教授組織の在り方、さらには教育効果との関連で論じられることが多かった<sup>1</sup>。また、今回の定数改善計画が地方分権改革の一環でもあることから、地方分権との関連で教職員配置の在り方が検討されてきている<sup>2</sup>。しかし、自律的学校経営という観点からの教職員配置についての研究はほとんどなされていない。

学校経営にとって配置される職員の種類と人数は極めて重要な要素である。それによって学校の内部組織の編成、とりわけ学級編制を中心とする教授—学習組織の編成は大きな影響を受ける。したがって教職員の配置と活用について学校がどのように自主性・自律性を発揮できるのかは自律的学校経営にとって非常に重要である。その中で、自律的学校経営の構築という観点からは、次の2点が課題として検討されねばならない。

第一は、学級編制および教職員配置の制度的弾力性がどの程度活用されているかである。具体的には、①学級編制の標準よりも小規模の学級編制基準の設定や学級編制に関する事前協議における学級編制基準の弾力的運用、②教員定数の中で配置される非常勤講師の活用、などの点で地方や学校の独自性が発揮されているかどうかである。

第二は、第7次定数改善計画の運用面、とりわけ今回の改善の中心である少人数指導などきめ細かな指導に対する加配における規制と裁量の実態である。この加配は学校規模や地域の条件等の客観的な条件に応じて行われるのではないので、加配を受ける側の自主性や積極性が反映される可能性があると同時に、加配する側の統制や指導が加えられる可能性もある。文部科学省と都道府県教委、都道府県教委と市町村教委、都道府県教委・市町村教委と学校、これらそれぞれの関係において、加配教員の配置とそれに伴う指導の実態、そこにおける規制と裁量の実態を捉えることが必要である。

以上のような観点からここでは各調査の結果を分析する。ただし、今回の定数改善計画は開始されたばかりであり、ここで示す実態は制度が定着していく途上の姿であると理解するべきであろう。

### 第1節 都道府県教育長調査

#### (1) 学級編制基準

表 18-1 小・中学校の学級編制基準

	件数	%
すべての学年で40人である	38	80.9
一部の学年で40人未満	4	8.5
その他	5	10.6
無回答	0	0
計	47	100.0

表 18-1 は、小・中学校の学級編制基準(複式学級、養護学級等を除く)を示したものである。「すべての学年で40人」であるとする自治体は80.9%であり、「一部の学年で40人未満」と「その他」をあわせると9自治体(19.1%)のところ学級編制基準の工夫が行われている。

(2)教職員配置

表 18-2 は、都道府県単独予算による教員配置と定数の中での非常勤講師配置を示している。これによると 38 自治体 (80.9%) で都道府県単独予算による教員配置を行い、定数の中で小学校、中学校に非常勤講師を配置しているのはいずれも 29 自治体 (61.7%) である。

表 18-2 都道府県単独予算による教員配置と定数内での非常勤講師配置 N=47

	件数	%
都道府県単独予算による教員配置	38	80.9
定数内での小学校への非常勤講師配置	29	61.7
定数内での中学校への非常勤講師配置	29	61.7

(3)教職員配置における都道府県と市町村の関係

表 18-3 は教職員配置における都道府県と市の関係を示したものである。学校への教職員定数配置を一部の市に任せているのは 1 自治体、すべての市に任せているのは 2 自治体である。後者のうち一つは近畿地方の自治体 (27) であり、そこにおける市はすべて大規模な市である。また、いま一つは中部地方の自治体 (23) であり、そこにはかなり小規模な市も含まれている。

表 18-3 教職員配置における都道府県都市の関係 N=47

	件数	%
一部の市には定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている	1	2.1
すべての市に定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている	2	4.3

次に表 18-4 は少人数指導加配教員の配置の仕方を示したものである。これによると 40 自治体において「市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して」配置が決定されている。また、形式的な側面で見ると教科を限定して配置しているのが小、中学校とも 16 自治体、学校規模を限定しているのが小学校で 8 自治体、中学校で 7 自治体、学年を限定して配置しているのが小学校で 7 自治体、中学校で 5 自治体となっている。また、少人数指導加配教員の学校への配置を市町村に任せている都道府県はごく少数にとどまっている。

表 18-4 少人数指導加配教員の配置(複数回答可) N=47

	小学校		中学校	
	件数	%	件数	%
学年を限定して配置している	7	14.9	5	10.6
教科を限定して配置している	16	34.0	16	34.0
学校規模を限定して配置している	8	17.0	7	14.9
すべての市町村について、配置は市町村に任せている	1	2.1	1	2.1
一部の市町村について、配置は市町村に任せている	1	2.1	0	0.0
市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している	40	85.1	40	85.1

表は省略するが、学年、教科、学校規模という形式的な条件を限定する配置の仕方を都道府県別に見ると、この 3 条件すべてを限定している自治体が小学校では 2、中学校では 1 ある。また、この 3 条件の内 2 条件を限定しているのは小学校では 6 自治体、中学校では 5 自治体である。これらの中で、自治体 (15) は小、中学校いずれにおいても 3 条件すべてについて限定しているとともに、配置の決定に際して市町村から提出された加配教員

の活用計画を検討していない。

## 第2節 市町村教育長調査

### (1) 市町村単独予算による教職員配置

表 18-5 は市町村単独予算による教職員配置の有無を示している。これによると 35.3% の市町村で単独予算による教職員配置がある。

表 18-5 市町村単独予算による教職員配置

	件数	%
ある	139	35.3
ない	249	63.2
無回答	6	1.5
合計	394	100.0

表 18-6 市町村単独予算による教職員配置の目的（複数回答可） N=139

	件数	%
TT	31	22.3
少人数指導	15	10.8
生徒指導(不登校対応など)	30	21.6

また、表 18-6 は市町村単独予算による教職員配置の目的の内、TT、少人数指導、生徒指導の件数と割合を示している。市町村単独予算による教職員配置がある自治体の内、約 20% が TT や生徒指導のために配置を行い、約 10% の自治体が少人数指導のための配置を行っている。

### (2) 教職員配置の形態

表 18-7 は教職員配置の形態を示している。これによると教職員定数すべてが包括して渡され各学校への配置を任されている市町村が 27.4%、定数の内一部の配置を任されているのが 9.9%、定数内で小学校に非常勤講師の配置があるのが 19.2%、中学校にあるのが 24.4%である。

表 18-7 教職員配置の形態（複数回答可） N=394

	件数	%
定数のすべてが包括して渡され、各学校への配置を任されている	108	27.4
定数の一部が包括して渡され、各学校への配置を任されている	39	9.9
定数の中で小学校に非常勤講師を配置している	76	19.2
定数の中で中学校に非常勤講師を配置している	96	24.4

### (3) 少人数指導加配の形態と学校に対する指導

表 18-8 は小、中学校の少人数指導加配の形態を示している。小、中学校とも「学校への配置は都道府県によって決定されているので、市町村として配置を決定することはない」が 70% を越えている。それ以外では「学校から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している」が小学校で 17.5%、中学校で 18.5%、次いで「教科を限定して配置している」で小学校 10.4%、中学校 17.0% となっている。

表 18-8 小、中学校への少人数指導加配の形態（複数回答可） N=394

	小学校		中学校	
	件数	%	件数	%
学年を限定して配置している	38	9.6	13	3.3
教科を限定して配置している	41	10.4	67	17.0
学校規模を限定して配置している	25	6.3	22	5.6
活用計画を検討して、配置を決定している	69	17.5	73	18.5
市町村として配置を決定することはない	286	72.6	285	72.3

表 18-9 は、少人数指導加配教員の職務に関する市町村教委から学校への指導を示している。「弾力的に活用するよう指導している」が約半数になるが、「担当授業時数の最低基準を設けている」と「当初提出された計画を変更しないよう指導している」は各々約 20% である。

表 18-9 少人数指導加配教員の職務に関する指導（複数回答可） N=394

	件数	%
担当授業時数の最低基準を設けている	80	20.3
限定した学年以外の授業を担当しないよう指導している	22	5.6
限定した教科以外の授業を担当しないよう指導している	50	12.7
学校の裁量により弾力的に活用するよう指導している	192	48.7
当初提出された計画を変更しないよう指導している	77	19.5

#### (4)市町村の規模別の分析

以上見てきた質問項目のうち、自治体の人口規模別に見た場合に特徴のある二つの項目を取り出したのが表 18-10 と表 18-11 である。この二つの表を見て注目されるのは人口規模 3 万人以上 10 万人以下の自治体である。まず表 18-11 を見ると少人数加配教員の配置を決定しないとする割合が、他の規模区分の自治体以上に高い。10 万人以上の自治体が小、中学校とも 53.1% であるのに対し、人口規模 3 万人以上 10 万人以下の自治体ではともに 81.4% と大きい差がある。次に表 18-10 を見ると人口規模 3 万人以上 10 万人以下の自治体では自治体単独予算による教職員配置があるとする割合が 50.8% であり、他のどの人口区分よりも高い。なぜこの人口区分の自治体でそのような特徴が現れるのかはわからないが、人口規模 3 万人以上 10 万人以下の自治体では教職員定数配置における自由度が制約される一方で、自らの予算による教職員配置を行ってその不自由さを補っている様子を窺うことができる。

表 18-10 人口規模別による市町村単独予算による教職員配置

	ある	ない	計
10 万人以上	12(37.5)	20(62.5)	32(100.0)
3 万人以上～10 万人未満	30(50.8)	29(49.2)	59(100.0)
1.5 万人以上～3 万人未満	22(37.9)	36(62.1)	58(100.0)
0.8 万人以上～1.5 万人未満	23(29.1)	56(70.9)	79(100.0)
0.5 万人以上 0.8 万人未満	23(32.4)	48(67.6)	71(100.0)
0.5 万人未満	29(32.6)	60(67.4)	93(100.0)
計	139(35.8)	249(64.2)	388(100.0)

表 18-11 市町村として少人数指導加配教員の配置を決定しない割合

	小学校	中学校	N
10 万人以上	17(53.1)	17(53.1)	32
3 万人以上～10 万人未満	48(81.4)	48(81.4)	59
1.5 万人以上～3 万人未満	41(69.5)	43(72.9)	59
0.8 万人以上～1.5 万人未満	63(79.7)	64(81.0)	79
0.5 万人以上 0.8 万人未満	55(77.5)	52(73.2)	71
0.5 万人未満	62(66.0)	61(64.9)	94
計	286(72.6)	285(72.3)	394

### 第 3 節 小・中学校長調査

#### (1) 加配の実態

表 18-12 は加配教員の有無を示している。小学校では 60.7%、中学校では 85.8% の学校に教員が加配されている。表 18-13 は加配教員がいる学校について、加配の目的を示したものである。小学校では加配教員がいる学校の内半数以上の学校に少人数指導目的の加配があり、次いで TT が約 4 割になっている。中学校では TT が 5 割を超え、次いで少人数指導も 5 割近く、生徒指導が 35.2% である。

表 18-12 加配教員の有無

	小学校	中学校	計
いる	671(60.7)	477(85.8)	1148(69.1)
いない	431(39.0)	78(14.0)	509(30.6)
無回答	4(0.4)	1(0.2)	5(0.3)
計	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

表 18-13 加配教員の配置目的（複数回答可）

	小学校	中学校	計
少人数指導	343(51.1)	236(49.5)	579(50.4)
TT	263(39.2)	254(53.2)	517(45.0)
同和教育	94(14.0)	78(16.4)	172(15.0)
生徒指導	33(4.9)	168(35.2)	201(17.5)
研究指定	11(1.6)	15(3.1)	26(2.3)
新任教員指導	66(9.8)	64(13.4)	130(11.3)
その他	156(23.2)	74(0.4)	230(20.0)
N	671	477	1148

#### (2) 少人数指導加配についての教委の指導

表 18-14 は、少人数指導加配を受けている学校が教育委員会からどのような指導を受けているかを示したものである。小、中学校ともに「担当授業時数の最低基準を設けられている」が最も多く約 70% である。小学校ではついで「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている」、「当初提出された計画を変更しないよう指導されている」の順になり、中学校では「当初提出された計画を変更しないよう指導されている」、「限定した教科以外の授業を担当しないよう指導されている」の順である。

表 18-14 少人数加配についての教委の指導内容（複数回答可）

	小学校	中学校
担当授業時数の最低基準を設けられている	257(74.9)	159(67.4)
限定した学年以外の授業を担当しないよう指導されている	52(15.2)	12(5.1)
限定した教科以外の授業を担当しないよう指導されている	66(19.2)	65(27.5)
学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている	98(28.6)	52(22.0)
当初提出された計画を変更しないよう指導されている	92(26.8)	66(28.0)
N	343	236

(3) 定数内での非常勤講師の配置

表 18-15 は教職員定数内で配置される非常勤講師の有無を示している。19.1%の小学校および 33.1%の中学校で教職員定数内から非常勤講師が配置されている。

表 18-15 教職員定数内での非常勤講師の配置

	小学校	中学校	計
いる	211(19.1)	184(33.1)	395(23.8)
いない	878(79.4)	364(65.5)	1242(74.7)
無回答	17(1.5)	8(1.4)	25(1.5)
計	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

(4) 学校規模による分析

加配教員と定数内での非常勤講師の有無について、学校規模別に見たのが表 18-16 と表 18-17 である。

小学校では加配教員および定数内での非常勤講師配置ともに、学校規模が大きいほどいる割合が高くなる傾向がある。中学校では加配教員は学校規模が大きいほどいる割合が高い傾向があるが、定数内での非常勤講師の配置では最も小規模な 1~5 学級でいるとする割合が最も高くなっている。また、12~17 学級でも定数内での非常勤講師の配置の割合が比較的高くなっている。中学校の場合、非常勤講師の配置は免許外担当解消目的が多いと推測されるので、1~5 学級および 12~17 学級の学校で免許外担当が生じやすく、その解消のために非常勤講師が配置されていると考えられる。

表 18-16 学校規模別による加配教員の有無

	小学校			中学校		
	いる	いない	計	いる	いない	計
1~5 学級	32(18.3)	143(81.7)	175(100.0)	52(48.1)	56(51.9)	108(100.0)
6~11 学級	200(47.7)	219(52.3)	412(100.0)	184(90.2)	20(9.8)	204(100.0)
12~17 学級	222(80.4)	54(19.6)	276(100.0)	147(100.0)	0(0)	147(100.0)
18 学級以上	213(95.5)	10(4.5)	223(100.0)	90(98.9)	1(1.1)	91(100.0)
計	667(61.0)	426(39.0)	1093(100.0)	477(85.9)	78(14.1)	555(100.0)

表 18-17 学校規模別による教職員定数内での非常勤講師の配置

	小学校			中学校		
	いる	いない	計	いる	いない	計
1～5 学級	27(15.6)	146(84.4)	173(100.0)	47(44.3)	59(55.7)	106(100.0)
6～11 学級	58(13.8)	361(86.2)	419(100.0)	55(27.2)	147(72.8)	202(100.0)
12～17 学級	71(26.3)	199(73.7)	270(100.0)	52(35.9)	93(64.1)	145(100.0)
18 学級以上	54(24.8)	164(75.2)	218(100.0)	28(31.1)	62(68.9)	90(100.0)
計	210(19.4)	870(80.6)	1080(100.0)	182(33.5)	361(66.5)	543(100.0)

#### 第4節 新しい知見と今後の課題

以上見てきたデータから、地方分権改革および義務教育諸学校第7次教職員定数改善計画に伴う学級編制および教職員配置の実態と課題をまとめておこう。

学級編制基準や教職員定数内での非常勤配置など、制度の弾力性は徐々に活用されるようになってきているといえることができる。本調査の段階では40人未満の学級編制基準を設けていると回答した都道府県は4自治体にとどまったが、2002（平成14）年3月の朝日新聞社の調査によると、2001（平成13）年度から一律基準を設けて少人数学級を編制しているのが5県、2002（平成14）年度から予定しているのが11県となっている<sup>3</sup>。また、定数内での非常勤講師の配置はとりわけ中学校で積極的に活用される傾向があり、免許外担当の解消に向けられていると思われる。

次に制度の運用面における都道府県と市町村の関係を見ると、教職員配置において市町村の自主性を活かすことは必ずしも進んでいない。教職員定数配置を市に任せている都道府県はごく少数であるし、少人数加配教員の配置についても市町村はそれほどイニシアティブをもちえていない。規模別に見ると、人口規模3万人以上10万人以下の自治体では教職員定数配置における自由度が制約される一方で、自らの予算による教職員配置を行ってその不自由さを補っている様子が見られた。

次に、市町村教育委員会と学校との関係を見ると、少人数加配教員の職務に関する指導について、50%近い教育委員会が「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導している」と回答しているのに対して、「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている」と回答している学校は小学校で28.6%、中学校で22.0%である。また、「担当授業時数の最低基準を設けている」とする教育委員会が約20%であるのに対し、「担当授業時数の最低基準を設けられている」とする学校は約70%である。つまり、市町村教育委員会は少人数加配教員の職務について厳しい規制は行わず、学校の裁量を生かすよう指導しているつもりであるのに、学校側は規制的な指導を厳しく受け止めている。都道府県教育委員会からの指導が影響している可能性もあるが、この意識のずれは学校の自律性確立という観点からは問題である。

以上、総合的に判断すれば、学級編制および教職員配置に関わる弾力的な制度は少しずつ活用されてきているものの、都道府県と市町村、市町村と学校それぞれの関係は必ずしも分権化、自律性重視の方向には変化していない。相互の意識変革が必要とされよう。また、少数ではあるが、定数配置を一括して市に任せたり、少人数指導加配教員の配置や活用について学校の計画や柔軟な活用を促したりする自治体も見られる。こうしたいわば実験的な取り組みからより効果的な教職員配置のシステムづくりについての展望が開かれるものと思われる。研究的にもこれらの取り組みについて客観的な分析を行い、自律的学校経営構築に向けての知見を得ることが必要であるといえよう。

（水本徳明）



【註】

- 
- 1 たとえば桑原敏明（編）『学級編制に関する総合的研究』多賀出版、2002年、高浦勝義（研究代表者）『適正な学校・学級規模に関する校長及び教員の意識と指導及び勤務の実態に関する調査結果』2000年、同『児童生徒の学習状況及び学力形成とクラスでの生活意識に及ぼす学級規模の影響に関する調査結果』2001年。
  - 2 たとえば、清原正義（編）『少人数学級と教職員定数』アドバンテージサーバー、2002年。
  - 3 朝日新聞 2002（平成14）年3月10日付。

## 結章 わが国自律的学校経営の現状と課題

## 結章 わが国自律的学校経営の現状と課題

### 第1節 本調査の概要と新しい知見

以上、都道府県教育長調査、市町村教育長調査、そして小・中学校長調査を通して、わが国の自律的学校経営の現状と課題を中心に考察してきた。最後に、これまでの考察を整理した上で(1)、新しい知見と今後の課題について総括してみたい。

まず、第一に、中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」(平成10年9月)以降、教育委員会の関与を整理縮減し、学校の自主性・自律性を確保するために、各自治体において学校管理規則の見直しが進められてきたが、本調査からは、わが国の自律的学校経営の観点から見た場合の、学校管理規則の見直しの現状と課題について、次の点を指摘できよう。

- (1)中央教育審議会答申(平成10年9月)において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、そして学校評議員の設置などいくつかの改革案が提言され、2000(平成12)年1月21日には学校教育法施行規則が改正され、職員会議の見直しや学校評議員の設置などの法整備が行なわれたが、市町村教育長調査を見る限り、職員会議の位置付け明確化(改正率70.6%)や学校評議員設置(改正率、13年調査51.8%、14年調査72.5%)のための学校管理規則の改正はかなり進んでいるものの、教育委員会の許可・承認等の縮減のための管理規則改正(改正率39.3%)やこれら(学校評議員設置・職員会議の位置付けの明確化・教育委員会の許可・承認等の縮減)以外の学校の自主性・自律性を確立するための学校管理規則の改正(改正率15.5%)はそれほど進んでいない。法定により要請された見直しは着実に進展しつつあるものの、学校の自主性・自律性の確立へ向けた学校管理規則の本格的な見直しは緒に就いたばかりであるといえよう。今後、各市町村教育委員会は、学校施行規則に定める学校評議員設置や職員会議位置付け明確化のための改正にとどまらず、学校の自主性や自律性を確保し、特色ある学校づくりをするにはどうすべきかの観点から、地域の実情や学校の実態を踏まえた、学校管理規則の抜本的な見直しを求められる。
- (2)中教審答申(平成10年9月)以降の一連の改革(職員会議の法的性格の明確化や学校評議員の設置など)を、大多数(8割)の市町村教育長や小中学校長がともに、特色ある学校づくりや学校の活性化をはかる上で役立つと評価している点は注目されよう(第8章第2節-5、第3節-1)。しかし、大多数の教育長や校長が学校の自主性や自律性の確立に向けたこうした一連の改革に一定の評価と期待を表明しているにもかかわらず、実際には、中教審答申以降の一連の改革で、学校を自主的・自律的に運営できるようになったと実感している校長は、小、中学校ともに、まだ3割程度と少なく、改めてこの改革が緒に就いたばかりであることを印象づけている(第3節-2)。
- (3)特色ある学校づくりを推進していく上で、学校経営のどんな領域で自主性・自律性を強化すべきかに関して、市町村教育長と学校長との間で大きな見解の違いが認められることは興味深い(第2節-6、第3節-3)。市町村教育長は、自主性・自律性を強化すべき重要な学校経営の領域として、「教育課程の編成」や「教育活動・教授方法」や「組織編制」を挙げ、逆に「教職員の人事」や「学校予算の編成と執行」を最も低い順位に挙げているのに対して、校長は、小学校、中学校ともに、自主性・自律性を強化すべき学校経営の領域として、「教育課程の編成」とともに、「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」を挙げている。本調査の各所で明らかになったように、小中学校長は、特に人事・学校予算編成についての権限の強化を望む

声が強いかを指摘しておきたい。校長は、教育長が考えている以上に、「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」に関しての権限の委譲を望んでいるわけであって、今後、この認識の違いが、学校の自主性・自律性の確立へ向けての両者の取り組み…教育委員会と学校の権限配分の問題…に微妙な影響を与えることも考えられる。

- (4)市町村教育長も、校長も、地域に開かれた、特色ある学校づくりを主体的に推進し、学校教育を活性化していくためには、概して、「学校の自主性・自律性の強化」「校長の権限の強化」「学校の情報公開の促進」「学校評価システムの確立」「教職員の人事考課の充実」が有効であると見なしているのに対して、「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区域の弾力化」の有効性についてはどちらかというより低く評価しているのは興味深い。ここには校長、教育長の一連の教育改革に対する評価とともに、暗に両者の改革に対する取り組み姿勢が伺えるともいえる。とはいえ、3割から4割の校長や教育長が「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区域の弾力化」を「有効である」と評価している点は留意する必要がある。

なお、教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化については、教育長の約6割が、校長の約4割が「有効である」と評価しており、両者の間には認識に若干の開きがある。ここには、校長の約8割は「教育委員会から受ける指導助言には事実上、強制力があると受け止めている」とする国立教育研究所の調査結果もあるように(2)、学校の自主性・自律性の確保の観点から、検討すべき微妙な問題（教委にとって支援でも学校にとって介入と解釈される）が含まれていると思われる。

- (5)学校評議員設置や職員会議位置づけの明確化のための学校管理規則改正の有無と地域性（全国地域ブロック）の間には統計的に有意な関係があったものの（第2節-1）、2）、学校管理規則の改正と人口規模との間には統計的に有意な関係は認められなかった。改革の有効性については、人口規模との間で統計的に有意な関係が認められ、概して、人口規模3万人以上の大規模自治体の教育長が、人口規模それ以下の小規模自治体の教育長よりも、今般の改革を高く評価しているように思われる（第2節-5）、7））。

- (6)市町村教育長のみならず、小・中学校長も、その過半数が、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営に反映させるために、児童・生徒の学校参加をもっと促すべきだと考えており、子どもの意見表明権の保障という観点からも、今後、施策的にこれを積極的に推進していくことが望まれる。とりわけ、人口規模10万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、児童・生徒の学校参加の必要性をより強く感じている。

いずれにしても、学校の自主性・自律性の確立に当たっては、実質的に学校に教育委員会からの権限（とりわけ、人事権と予算編成権）がどの程度委譲されるかが大きな鍵となるわけであって、学校の自律性が保障されるよう、地域特性や学校の実態を踏まえた、抜本的な学校管理規則の見直しを求められる。

第二に、中教審答申（1998年9月）で「教育課程の基準の大綱化・弾力化」の方針が示される一方、1998年教育課程審議会は「幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について」を答申し、この答申にもとづいて、1998年学校教育法施行規則の改正が行われ、幼稚園指導要領、小学校学習指導要領、中学校学習指導要領、1999年には高等学校学習指導要領が告示され、「総合的な学習の時間」の導入や授業時数の弾力的編成や選択教科の種類拡大等が企図されたが、この新教育課程やその基底にある学力観の大きな変化は、教育行政や学校経営の在り方に次のような影響を与えている。

- (1)本調査によれば、今般の地教行法48条の改正により、都道府県教育委員会の市町

村教育委員会に対する教育課程に関する指導・助言・援助の在り方がどのように変わったかについて、都道府県教育長は、その約8割が「少し変わった」と、また市町村教育長はその約5割が「少し変わった」と回答しており（表9-1）、教育課程に関する指導助言等の変化がある程度あったと認識していることは、改正の趣旨が少しずつ定着しつつあることを示す。ただ、この点について、都道府県教育長と市町村教育長との間ではかなり認識のずれがあることに留意する必要がある。

- (2)中教審答申（平成10年）以降、教育課程行政における市町村教育委員会自身の自主性・自律性が実質的に強まったかどうかについては、都道府県教育長の約7割が、市町村教育長の約2割が、そして小中学校長の約2割がそれぞれ「強まった」と回答しており（表9-4）、市町村教育委員会の教育課程行政の自主性・自律性へ向けての動きが少しずつ顕在化しつつあることが伺える。ただ、この点についても、都道府県教育長と市町村教育長・小中学校長との間で認識の差が大きい。なお、市町村教育長及び中学校長の認識と人口規模との間に統計的には有意な関係が認められる。すなわち、概して、10万人以上の大規模自治体の教育長・校長の方がそれ以下の小規模自治体の教育長・校長よりも教育課程行政上の自主性・自律性が強まったと認識している。
- (3)中教審答申（平成10年）以降、学校における教育課程編成・実施上の自主性・自律性が強まったかどうかについては、都道府県教育長の約7割が、市町村教育長の3割強が、そして小中学校長の約3割が「強まった」と回答しており（表9-7）、学校の教育課程編成・実施上の自主性・自律性へ向けての動きが始まっていることが看取できる。なお、この点についても、都道府県教育長と市町村教育長・小中学校長との間で認識の差が大きく現れている。
- (4)「特色ある教育課程づくり」や「学校の家庭や地域社会との連携」などの新教育課程の方針を定着させようとする努力が市町村教育長や小中学校長によって少しずつ行われている様子が伺えるほか（表9-8）、「総合的な学習の時間」が小中学校長によって概して好意的に受け止められていることも看取できる（表9-9）。
- (5)教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上での改善点に関して、小中学校長は教育課程編成に関する裁量や自由度の拡大よりも、学校予算における学校裁量の拡大をより強く求めていることは興味深い（表9-10）。この他、小中学校長は、改善点として「新しい教育課程に見合った教職員の力量が低いこと」や「中堅のリーダーシップが不足していること」、そして「教職員の時間的余裕がないこと」や「打ち合わせ時間の確保が難しいこと」を指摘しており、人材開発の促進や教師の多忙感の解消が求められている（表9-10）。

第三に、学校裁量の拡大が校長のリーダーシップの発揮にどのようにつながるかは未だ検証されていない大きな研究課題であることから、本リーダーシップ研究は、①校長のリーダーシップに係わる行政施策や支援が校長の影響力の基盤（すなわち、エンパワーメント）の増大にどう結びつくのか、②このエンパワーメントの増大が具体的な学校組織状況の中で校長のリーダーシップにいかなる影響を及ぼすのか、そして③学校は、この校長のリーダーシップによってどう変容するのかといった3つの視角から行われた。その主な結果は次の通りである。

- (1)小中学校調査（第一次調査）によれば、校長のエンパワーメント（影響力発揮の度合）が最も発揮されているのは、「学級担任の選任」「主任の選任」「校務分掌組織の編成」などの学校組織内の教員配置の経営領域であり、逆に校長がパワーを保有していない経営領域は「学校予算の校内配分」である（表10-1）。
- (2)小中学校長が、リーダーシップを発揮することによって学校が変わるとする期待や実感、すなわち効力感をどの程度保持しているかを検討したところ、校長の約3分の2（66.7%）がリーダーシップの効力を実感している。

- (3)校長のエンパワーメントとリーダーシップ効力感の間には正の有意な関係が認められている(表 10-2,3)。これは、校長の権限を拡大し、各経営領域に対する影響力を増大させることによって、校長自身がリーダーシップの効力を実感するようになることを示唆するものである。
- (4)小中学校長は、リーダーシップを発揮する上で改善すべき条件として、「校長裁量予算の増額(95.3%)」や「人事に関する校長の裁量性の拡大(94.7%)」を最も多く挙げており、以下順に「保護者等の意見交換の充実(82.5%)」「(校長・教頭・教務主任等からなる)経営組織基盤の確立(82.1%)」「経営に関する研修の充実(80.7%)」、「教委による(校長の)学校経営の支援強化(76.7%)」を挙げている(表 10-2)。このことは、学校予算や人事に関しての校長の裁量の拡大や学校経営チームの構築や教委の支援態勢強化の必要性を示唆している。
- (5)学校裁量の拡大が、校長のエンパワーメントにどのような影響を及ぼすかを検討したところ、校長のエンパワーメントは、学校裁量の拡大によって直接的に増大するものではない(表 10-4)。学校裁量の拡大(制度的・行政的要因)は、組織的要因を媒介することによって、間接的に校長のエンパワーメントの形成(増大)に寄与していると考えられる。
- (6)校長のエンパワーメントと教師のエンパワーメントが、校長のリーダーシップの発揮に対してそれぞれどの程度影響を及ぼしているかを検討したところ、校長のリーダーシップは、教師のパワー水準が十分に高い状態において、発揮されるものであることが明らかとなった(表 10-6)。教師のパワーを略奪したところでの校長のリーダーシップの発揮ということは考えられない。つまり、校長と教師の双方がパワーを保有している状態において、校長のリーダーシップは最も促進される。では、この校長のエンパワーメントと校長のリーダーシップとの関係はどのように説明されるか。その説明の道筋は2つある。1つは、校長の獲得したパワーは、学校組織において、適宜、教師集団にも配分され、校長と教師集団のパワーバランスの上に、校長のリーダーシップが成立しているという考え方である。もう一つは、校長はパワーを獲得することによって、学校改善に対するモチベーションやリーダーシップの発揮に対する期待や効力感を感じ、それらの心理的効果が校長のリーダーシップの発揮に結びつくという考え方である。
- (7)校長と教師のエンパワーメントを統制した上で、校長のリーダーシップが自律的学校経営下における成果変数(指標)である自律的改善型コミュニティーの形成に対してどのような影響力を及ぼしているかを検討したところ、自律的改善型コミュニティーの形成は、校長のリーダーシップと教師のエンパワーメントによって規定されていた(表 10-7)。とりわけ、教師のエンパワーメントは、校長のリーダーシップを促進させるだけでなく、自律的改善型コミュニティーの形成に対しても強い影響を及ぼしている。従って、自律的学校経営において組織変革を成し遂げようとするれば、「教師がパワーを有する、校長を中心とした組織体制」の整備が必要となる。

以上に示された結果は、学校裁量の拡大が校長のリーダーシップの発揮にどう繋がり、それがまた組織成果にどう結びつくのかといった問題や、校長と教師の権限配分はどうあるべきかの問題を考える上で非常に示唆的である。

第四に、中教審答申(1998年)では、学校の自主性・自律性の確立の観点から、自律的学校経営を展開する上で学校予算編成・執行の在り方が問われているため、本調査では、学校の予算編成や執行の実態や課題を探った。その主な結果、次の通りである。

- (1)学校予算面で学校の裁量権を拡大しようとするれば、細節間のみならず節間の流用も認めて、学校予算執行上の弾力化を促すことが求められるが、実態的には、約7割の教育委員会が細節間の流用を、また約5割の教育委員会が節間の流用を認めている(図 11-1)。学校予算の適正執行のためには無定見な流用は避けるべきであるが、

学校予算執行の弾力化のためには、より一層の節間の流用が必要である。

- (2)校長の専決権は約 3 割の教育委員会において校長の専決権を認められており (図 11-2)、その場合でも、そのうちの約 4 割の教育委員会において校長の専決権を運用上認めているに過ぎない。また、物品購入の専決額は 7 割の教育委員会において 10 万円以下であり、小学校中学校長調査では、約 4 割の校長が最低「10 万円以上-50 万円未満」の専決額が必要と考えていることからすると、今後、校長の専決権をめぐる、額や法規面での整備が求められよう。なお、人口規模 10 万人以上の自治体において校長の専決権を認めている割合が高くなっている (教育長調査) (表 11-1)。
- (3)約 1 割の教育委員会が、校長の裁量予算を実施していると回答しており (図 11-3)、その額も、小学校の場合、一校当たり平均 10 万円以上 30 万円未満が最も多く、校長の裁量予算措置を講じている自治体が極めて少ない。また、小中学校ともに、校長の約 6 割が、校長の裁量予算の額が不足していると回答している一方で、校長 (小中) の約 8 割が、「校長裁量予算は、学校が自主的・自律的に教育活動を展開する上で役立っている」と回答し、校長裁量予算を設けることの意義を評価している (小中学校調査)。また、学校が教育委員会から研究校の指定を受けて、補助金を獲得することにより、学校の教育計画にそった研究開発と教育活動の充実をはかることは、自律的学校経営推進の観点からも好ましいことであるが、教育長調査によれば、約半数近くの自治体において教育委員会が研究校の指定をおこなっている。研究指定校に配分される一校当たりの予算額は「10 万円以上 30 万円以下」が最も多く、校長裁量予算の額とほぼ同額である。なお、人口規模の大きい市町村ほど、研究指定校の措置を講じている割合が高い。
- (4)教育委員会から各学校に配当される、いわゆる学校配当予算の配当基準がどのようになっているかを探ったところ、「基準財政需要額」や「学校運営費標準」に基づいて配当している教育委員会は極めて少ない反面、これら以外の基準 (児童・生徒数割など) を用いて配当している教育委員会は約半数を占め、「前年度実績」による配当を行っている教育委員会も 35% を占めていることが明らかとなった (図 11-4)。しかも、経験的にも指摘されていたことであるが、児童・生徒割や学級数割、学校割などの基準を用いる教育委員会は、自治体の人口規模が大きくなればなるほど、多くなり、逆に、前年度実績を用いる教育委員会は、人口規模が小さくなるほど多くなる傾向が看取できる (表 11-2)。これは、人口規模の大きい自治体の教育委員会ほど、明確な基準に基づく学校予算の配分を重視していることを改めて実証的に裏付けている。
- (5)学校の自主性・自律性を高めるために、今後学校の予算面でどのような措置を講ずるべきかについて (複数回答)、教育長は、その約 66% が「学校配当予算に学校の要望を反映する仕組みを作ること」、同約 41% が「校長裁量予算を設けること」、同 35% が「学校配当予算の額自体を増やすこと」を挙げている。他方、校長は、学校の自律性を高めるための学校予算の改善策として、小中学校ともに、その約 6 割が「校長の裁量予算を設ける」を、約 4 割が「学校配当予算額それ自体を増やす」を、そして約 4 割が「予算の流用枠を拡大する」 (複数回答、表 11-17-1) を挙げている。教育長と校長とでは、学校予算の改善策についての認識に多少の齟齬があるが、校長の裁量予算を設けることや学校配当予算の額を増やすことでは認識が一致している。
- (6)学校予算の編成方法に関しては、校長調査によれば、「学校の予算計画書にもとづいて、教委が編成する」方法をとっている学校は、小学校で 42%、中学校で 46% であり、「教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当する」方法をとっている学校は、小学校で 56%、中学校で 52% である。「学校の予算計画書にもとづいて教委が

編成する」方法をとっている学校は、小学校、中学校ともに、自治体の人口規模が小さくなるにつれて多く見られ、逆に「教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当する」方法をとっている学校は、小学校、中学校ともに、自治体の人口規模が大きくなるにつれて多くなる傾向がはっきりと看取できる（表 11-4-2、3）。また、教育委員会が学校の予算編成において学校の要望を聴取する機会を設けていると回答した学校は、小学校で 69%、中学校で 70%となっており、しかも、人口規模の小さい自治体の学校（小中）ほど、学校の要望を聴取する機会を設けている率が高いようである（表 11-5-2）。これらのことから、人口規模の小さい自治体ほど、学校数が少ないために、学校予算を配当するための基準が不要となり、あるいは予算編成の事務を学校に任せることにより、個々の学校の要望が聞き入れやすい態勢になっていると考えられる。

- (7)校内での学校予算編成方法に関して、小中学校ともに、校長の約 4 割が「学校予算を委員会又は職員会議で検討し決定する」、約 2 割が「校長が予算原案を教職員に提示・報告する」、そして約 3 割が「学校として特に検討を行わない」と回答しており、学校として次年度の学校予算編成を特に検討しない学校が 3 割もあることは注目される（表 11-8-1）（小中学校長調査）。
- (8)学校の実行予算配分方法についても、小中学校ともに、校長の約 4 割が「学校予算を委員会又は職員会議で検討し決定する」、約 3 割が「校長が予算原案を教職員に提示・報告する」、そして約 2 割の校長が「学校として特に検討を行わない」と回答しており、学校として実行予算配分について特に検討しない学校が少なからずあることは注目される（表 11-9-1）（小中学校長調査）。
- (9)学校配当予算が学校の教育活動を展開する上で十分であるかどうかについて、小中学校ともに、約 8 割の校長が「不十分である」と回答しており（表 11-10-1）、改めて学校予算額自体の不十分さを裏付けている（小中学校長調査）。
- (10)今年度教委から配当された学校配当予算が学校の意向・要望をどの程度反映しているかについて、小中学校ともに、約 4 割の校長が「反映されていなかった」と回答しており（表 11-11-1）、学校の意向や要望が学校配当予算に反映されていない学校がかなりあるようである。なお、小中学校ともに、人口規模が大きい自治体の学校ほど学校の意向が反映されていなかったと回答する割合が高い（小中学校調査）。これは、(6)で検討したように、人口規模の大きい自治体の学校ほど、「教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当」する予算編成方法を採用しているためと考えられる。
- (11)中教審答申（1998 年）以降の一連の改革で、学校の自主性・自律性の確立の観点から、教委の学校予算編成の在り方に関して改善がはかられたかどうかについて、小中学校ともに、約 7 割の校長が、改善を実感していないと回答しており、学校予算編成の改善が始まったばかりであるといえよう（表 11-13-1）。
- (12)学校予算の反省とその次年度の予算執行計画への活用について、小中学校ともに、約 5 割の校長は「学校予算が教育計画にそって適切に使われたかを反省し、それを次年度の予算編成や予算執行計画に活かしている」と回答しているものの、依然として約 3 割の学校で学校予算についての反省とその次年度予算編成等への活用が不十分であることを認めている（表 11-14）。
- (13)予算委員会の設置については、小中学校ともに、約 2 割の学校が予算委員会を設けており、予算委員会の設置率は学校規模が大きくなるにつれて高くなっている。一方、予算委員会を設けていない学校のうち、小中学校ともに、約 4 割の学校が学校予算について特に機関（組織）で検討しないと回答しており、(7)でも検討したように、次年度の学校予算編成を学校として特に検討しない学校が約 3 割もあることを併せて考えると、学校予算の組織的取組が必ずしも十分でないことを示唆してい



る（表 11-15-3）。また、小中学校ともに、約 4 割の校長が「一般教職員の学校予算に対する関心はない」と回答しており（表 11-16-1）、一般教職員の学校予算に対する関心の低さを指摘できよう。この関心の低さが学校予算についての組織的検討の低調さの一因にもなっているとも考えられる。

以上、学校予算に関しては、学校予算の執行面で細節間・節間の流用はかなり認められつつあるものの、①校長の専決権はその額や法規面での整備はまだ不十分であり、また校長の裁量予算の実施率（約 1 割程度）も極めて低いこと、②自律的学校経営を展開する上で、学校予算の編成・執行における権限の拡大を求める校長の要求は大きいこと、そして③中教審答申（1998 年）以降の一連の改革で、教委の学校予算編成について改善がはかられたと実感している校長が 1 割程度と少ないことなどを勘案すると、全体として見た場合、学校予算に関する改善は始まったばかりといえよう。

第五に、学校組織については、①市町村教育委員会が所管の小中学校の組織的な取組に対してどのような支援をしているのか、そして②学校は学校組織の現状をどのように分析し、自律的学校経営の遂行に向けてどのように組織再編をしようとしているのか、について検討を行い、次のような結果を得た。

- (1) 学校の組織的な取組に対して、教育委員会がどのように支援しているかについて、「情報教育の推進」、「総合的な学習の時間」、「地域人材の活用」、「モデルづくりや支援制度」、「人事・予算面における支援」の 5 つの視点から検討した（表 12-1）。
  - ①「情報教育の推進」に関しては、「コンピュータ等の IT 環境の整備充実」では「(かなり+全く) そう感じる」とする割合が 75%であるのに対して、「教職員に対する研修の充実」ではその割合は 50%に留まっており、ハード面の整備に比してソフト面の整備が遅れていることが看取できる。なお、人口規模別に検討すると、ハード面での整備は人口規模の大きい教育委員会の方がより困難を感じているようである。
  - ②「総合的な学習の時間」に関しては、「研究成果についての情報提供の十分さ」、「教職員研修の充実」ともに「(かなり+全く) そう感じる」とする割合は 40%台である。
  - ③「地域人材の活用」に関しては、「人材マップなどの情報の充実」では「そう感じる」とする割合は約 45%であるのに対して、「地域人材等への予算措置の充実」ではその割合が 25.4%である。人口規模別に見た場合、人口規模の小さい市町村の「人材マップ等の情報の充実」が遅れている。また「地域人材等への予算措置の充実」は、人口規模 10 万人以上の教育委員会においてより図られている。
  - ④「モデルづくりや支援制度」に関しては、「学校運営モデルづくりの推進」では「そう感じる」とする割合が 12%、「(あまり+全く) そう感じない」とする割合が 55.7%であり、「研究指定校などの制度の機能化」ではそれぞれ 35.5%、46.7%である。人口規模別にみると、人口規模の大きい教育委員会の方が「教育委員会独自の学校運営モデルづくりの推進」や「研究指定校などの制度の機能化」をより積極的に展開している。
  - ⑤「人事・予算面における支援」に関しては、「教職員数の充実への加配教員の活用や予算措置」では「そう感じる」とする割合が 39.0%、「そう感じない」とする割合が 30.7%であり、「予算や人事に関する校長意向の尊重」では、それぞれ 62.5%、8.0%である。人口規模別にみると、人口規模 10 万人以上の教育委員会で「教職員数の充実への加配教員の活用や予算措置」が特に進んでいる。他方、人口規模 8 千人未満の教育委員会で「予算や人事に関する校長意向の尊重」面での教育委員会の支援の割合（約 70%）が高い。
- (2) 教育委員会による校務運営モデルの例示の有無について、教育長の 8.3%が「規則等で示してある」、57.4%が「必要に応じて示す」、そして 33.1%が「示すことはない」と回答している（表 12-2）。人口規模別でみると、人口規模 1.5 万人－10 万人

- 未満の教育委員会において「(運営モデルを)示すことはない」の割合が低くなっている。また、教育委員会による学校組織の在り方についての指導・助言の有無については、教育長の44.5%が「頻繁にある+時々ある」、55.2%が「あまりない+全くない」と回答しており、教育委員会の対応が分かれている(表12-3)。教委による組織の在り方についての指導・助言の主な内容は、「教職員人事」、「校務分掌組織の在り方」、「危機管理」、「職員会議等の運営組織」、そして「研修・研究組織」などである(表12-4)。なお、人口規模別にみると、人口規模の大きい教育委員会において、学校組織の在り方についての指導・助言が「ある」と回答する割合が高い。
- (3)校長が自分の理想やイメージに即した学校経営を実行できているかの質問に対して、教育長の5.4%が「ほぼ完全にできている」、85.6%が「ある程度できている」、8.8%が「あまりできていない」(「全くできていない」0%)と回答したのに対して、小中学校長は、その約2%が「ほぼ完全にできている」、約73%が「ある程度できている」、23%が「あまりできていない」、そして約0.3%が「全くできていない」と回答し、校長の方が教育長よりも若干厳しい認識(評価)を示している(表12-5)。さらに理想に即した学校経営が実行できていない理由を尋ねたところ、教育長は「教職員数の不足」(50%)や「教職員のやる気や力量不足」(50%)を、校長は「学校予算執行の不自由さ」や「教職員配置の不自由さ」をそれぞれ阻害要因の上位に挙げ、両者の間に少し認識の差が認められる(表12-6)。
- (4)小中学校長調査で、学校運営における組織的な取組状況や教職員の取組状況及び児童生徒の現状について質問をした(12項目)。「(全く+かなり)そう感じる」と回答した割合に着目して、校長の捉える学校の組織的な取組状況を素描すると、次のようになる(表12-7)。すなわち、全般的に学校における教育活動の遂行にあたっては、教職員間での合意形成が総じて円滑に行われ、必要な情報を交流し普及させることによって、教職員間に学校の教育目標等の共有化をはかり、それぞれの学年や分掌の方針や取組状況が学校全体として把握され、日常的に「みんなで考える」ことを重視しながら協働して教育活動を推進していくことへの期待を共有し、教職員の創意工夫を生かす柔軟性を確保している(6割~7割)。総じて、学校運営の組織的な取組は積極的に行われているようである。ただ、学校運営の組織的な取組にあまり積極的でない学校が3~4割あることにも留意する必要がある。なお、「教職員による活発なアイデアが出される」学校、「研修が活発に行われている」学校、そして「児童生徒が積極的に学習に取り組んでいる」学校はそれぞれ約4割程度である。

学校運営における組織的な取組状況を学校種別にみると、12項目中7項目について有意な差が認められる(表12-8)。「児童生徒は学校に対して十二分に満足している」や「児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる」では、いずれも、中学校よりも小学校の平均値が高い。「研修はとても活発である」では小学校の平均値が、「教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる」では中学校の平均値が高い。また、「みんなで考えることを重視している」や「学校教育目標や目指す児童生徒像が共有されている」や「教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている」では、中学校よりも、小学校の平均値が高い。

学校運営における組織的な取組状況を学校規模別にみると、12項目中10項目について有意な差が認められる(表12-9)。概して、学校規模が小さいほど平均値が高い傾向があるが、特に「1~5学級」の小規模校(小中)において平均値が高い。興味深いのは、「児童生徒は学校に対して十二分に満足している」では「1~5学級」の小規模校(小・中)の平均値が高いが、「児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる」では学校規模間の有意さがなく、今後、学校運営における取組状況や組織成果と学校規模との関連の検討が必要である。

(5)最近、新たな委員会を立ち上げたり、校務分掌組織を再編したことがあるかどうかについて、小中学校ともに、約4割の校長が「既に再編している」と回答した。「再編を検討中」を含めると、小学校で44.1%、中学校で50.8%となり、校種別に見れば、中学校の再編の割合が高くなる(表12-10)。学校規模別に見た場合、学校規模が大きくなるほど、検討中を含めた再編が進められていることが看取できる(表12-10)。とりわけ中学校においてその傾向が顕著である。

また、校務分掌組織の再編等の契機となったのは、「近年の教育改革動向への対応(48.5%)」や「学校を持つ条件性への対応(41.1%)」や「教育行政からの研究指定や要請(10.4%)」である(表12-12)。

(6)学校運営への組織的な取組を22項目について5件法で問うたところ、総じて、多くの項目で小中学校長は肯定的な評価を与えている(表12-13)。特徴的なところでは、「学校は自律的な運営が行われている」について、校長の約5割が「(かなり・全く)そう感じる」、約4割が「少し感じる」と回答しており、ほとんどの学校で一応自律的な運営が行われていると感じられている。ただし、中学校では、学校規模が大きいほど、否定的回答が増える傾向にある。また、学校の教育活動に関する学校外からの影響については、「教育委員会の意向」では、小中学校長の約2割弱が「(かなり・全く)そう感じる」、約3割強が「少し感じる」、「保護者の意向」では、約2割弱が「(かなり・全く)そう感じる」、約5割が「少し感じる」、「保護者以外の地域住民の意向」では、約1割弱が「(かなり・全く)そう感じる」、約4割が「少し感じる」、そして「学校外部からの要請・注文」では、約1割弱が「(かなり・全く)そう感じる」、約2割強が「少し感じる」とそれぞれ回答しており、他の項目との比較でいえば、相対的には教育活動に対する外部の影響は小さいと感じられているようである。

この学校運営への組織的な取組についての学校種による差は、あまり認められない(3項目についてのみ有意差が認められた)(表12-14)。

この学校運営への組織的な取組について学校規模別にみると、「突発的な問題が生じたときに、情報を収集し、対策を検討する仕組みがある」と「教育活動に対して、学校外部からの要請・注文が多い」については、小中学校ともに学校規模が大きいほど「そう感じる」という傾向がある。「校務分掌組織は管理職が率先して運営している」「各々の教員の個性は現実の学校づくりに役立っている」「校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている」については、小中学校ともに、学校規模が小さいほど「そう感じる」という傾向がある。「管理職と各分掌担当者との意思疎通は十分行われている」「校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる」「教育活動には、保護者の意向が強く影響している」については、小学校の規模が小さくなるほど「そう感じる」という傾向がある。「学校が自律的な運営が行われている」「校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている」については、中学校の規模が小さいほど「そう感じる」という傾向がある。「学校規模の見直しを行う仕組みがある」については、中学校の学校規模が大きいほど「そう感じる」という傾向がある(表12-15)。概して各種の連絡調整や伝達は小規模学校の方が有利に働くようである。

(7)学校経営の様子に関する18項目について5件法で問うたところ、総じて、多くの項目で小中学校長は肯定的な評価を与えている(表12-16)。特徴的なところでは、「特色ある教育が推進されている」「地域に対して開かれた学校づくりを推進」「学校の子どもの実態を常に把握するように努力」「学校内で生じる諸問題を解決し、学校全体をより良い方向へ改善する力がある」「学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている」について、校長の約6割~7割が「(かなり・全く)そう感じる」、約2割~3割が「少し感じる」と回答し、総じてこれらの項目は高い評価が与

えられている。これに対して「地域に対する説明責任を十分果たしている」「独特な教育課程や教育プログラムを創造している」「新しい教育実践に積極的に取り組んでいる」については、校長の約3割程度が「(かなり・全く) そう感じる」、約4割～5割が「少し感じる」と回答しており、総じてこれらの項目には低い評価が与えられている。特に、「教職員の人事には校長の意向が強く反映されている」については、校長の約3割が「(かなり・全く) そう感じる」、約3割強が「少し感じる」、また「学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる」については、校長の約2割が「(かなり・全く) そう感じる」、約4割強が「少し感じる」とそれぞれ回答し、これらの項目には最も低い評価が与えられている。

学校経営の様子に関しては、「教職員の人事には校長の意向が強く反映」「学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映」など5項目以外には、学校種による回答傾向に大きな違いがない(表12-17)。

学校経営の様子について学校規模別に検討すると、18項目中13項目について回答傾向に違いが認められる(表12-18)。「特色ある教育が推進」「地域の特色や教育力を生かすような教育」「時代と地域の教育要求を的確に把握」「学校経営の在り方は地域の実情に即す」などは、小中学校ともに、学校規模は小さいほど、「そう感じる」という傾向がある。一方、「教職員の人事には校長の意向が強く反映」「学校に対する外からの規制は強い」の2項目(小学校)は学校規模が大きいほど、「そう感じる」という傾向が現れる。概して、学校規模の大きさは校長の学校経営の評価に否定的な影響を与えているといえそうである。

- (8)「学校の自律性」とそれを説明する諸変数(説明変数)との関係について、変数投入法による重回帰分析を行った結果、自律的な運営が行われる学校組織の在り方は、学校にとって最も中核をなす教育活動の推進と、それを補完する条件整備的な周辺の領域(校務分掌)によって規定(影響)されている(表12-19,20)。すなわち、教育活動に関しては、①全教育活動に学校の教育意図が盛り込まれ、②特色ある教育が推進され、③新しい教育実践に積極的に取り組んでいることが重要である。他方、この教育活動を支える校務分掌は、①学校の実態に見合っていること、②(各種委員会や分掌組織において)各々が主体的に活動を行い、③(各組織間の)連絡調整を十分にいき、④校長の意向が教職員に受容され、そして④教育活動を支える学校予算の編成・執行が主体的に行われていることがポイントとなる。つまり、自律的学校経営を推進するためには、学校の教育意図を盛り込んだ、特色ある教育活動を革新的に推進すること、そしてその推進のためには、「学校の実態に見合った効果的な組織」を構築していくことが重要となる。
- (9)校長は、自分の理想やイメージに即した学校経営を実行できているかについて、小中学校長の約75%が「(ほぼ完全に・ある程度)できている」と回答している(表12-21)。また、自分の理想やイメージに即した学校経営を実行できていない阻害要因として、校長は、小学校、中学校ともに、「教職員配置の不自由さ」や「学校予算執行の不自由さ」や「教職員数の不足」を挙げている。「教職員配置の不自由さ」は、中学校の方が有意に選択率が高い。また、この項目は、小学校では規模が大きいほど選択率が高い(表12-22)。一方、「教育委員会の支援不足」「保護者からの多様な要望」「地域からの多様な要望」など、学校外部関係要因については、選択率が低い。このように、人的資源配置と財政的資源配置に係わる権限が阻害要因の上位に挙げられていることは注目される。
- (10)自律的学校経営のイメージについて質問したところ(11項目中3項目選択)、小中学校長の最も多くが「学校の予算編成・執行権及び人事権の拡大」(約6割)を挙げ、以下順に「校長の裁量権の拡大」「学校の教育理念・ビジョンの明確化」「学校運営における自己決定・自己責任の重視」「学校運営のための機能的な組織づく

- り」「特色ある学校づくり」「校長のリーダーシップの発揮」を選択している（表 12-23）。「学校の教育理念・ビジョンの明確化」を 4 割近くの校長が選択しているのは注目される。一方で、「教員の専門的自律性の保障」が最下位であったことも興味深い。回答者が教員でなく、校長であったことも多少関連があるかもしれない。
- (11)小中学校長調査で、自律的学校経営を推進していくために、今後どのような方策を講ずるべきかを、12 項目について 5 件法で問うたところ、人事、学校予算の編成・執行、教育課程編成の 3 つの領域で得点（必要性）が高く、逆に得点が高いのは、「学校の情報公開の促進」や「学校評議員の設置」や「学校選択の導入・通学区の弾力化」である（表 12-27）。
- (12)自校の学校経営が自律的であると認識している学校の方が、上述の 12 項目の自律的学校経営を推進していくための方策の必要性をより強く感じている。とりわけ、「学校の説明責任の履行」や「学校評議員の設置」など、7 項目においてその傾向が顕著である（表 12-28）。

以上、自律的学校経営の展開にあたっては、学校の予算編成・執行権および人事権の拡大が特に求められる一方で、学校の教育意図を盛り込んだ、教育活動を推進すること、およびそのために学校の実態に見合った効果的な組織を構築することが重要であることが示された。そして、この学校の実態を考慮すべき要因の一つとして、学校規模とか学校種が含まれよう。さらに、学校の「自律性」がどのようにイメージされているかに関していえば、小中学校長調査を見る限り、自律的学校経営の認識には教育委員会や保護者などの学校の外部要因（他者）への意識、あるいはそれらからの独立という意識はあまり伺えないようである。なお、学校規模の大きさ（大きいこと）は、校長の学校経営の評価に否定的な影響を与えているといえそうである。

第六に、学校評議員制度は、学校を地域に開き、地域住民の声を学校運営に反映させるべく、2000（平成 12）年 1 月「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」が公布され、実施されたもので、学校と地域・保護者が一体となって学校を運営する契機になることが期待されており、その意味では、学校評議員制度は、自律的学校経営にとって不可欠な要素である。学校評議員制度に関する本調査の主な結果は、次の通りである。

- (1)市町村教育長調査によれば、学校評議員もしくは類似の組織の設置に係わって、学校管理規則を改正している自治体は、約 7 割であり、検討中である自治体は 2 割弱であり、そして改正する予定のない自治体は 1 割である。改正した自治体のうち、「学校評議員設置要綱」を定めた自治体は 8 割弱であり、検討中の自治体は 16% である。教育長調査を見る限り、制度施行から僅かな期間で急速に普及している様子が伺える（表 13-1,2）。一方、「（学校管理規則を）改正する予定はない」と回答した教育長は、その主な理由として「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」（選択率約 8 割）とか「PTA の活動が十分にその役割を果たしている」（選択率約 6 割）を挙げている（表 13-3）。
- (2)学校評議員の報酬については、37.9%の教育長が「報酬あり」と、35.9%が「報酬なし」と回答し、教育委員会の対応は分かれている（表 13-4）。交通費については、7 割近くの教育長が「交通費なし」、1 割未満の教育長が「交通費あり」と回答しており、交通費については一般に支給されていないようである（表 13-5）。学校評議員の人数については、小中学校ともに、5 人が最も多いほか、学校評議員の任期は、1 年が最も多い（約 7 割）。また、学校評議員には学識経験者（6 割強）、保護者（6 割）、一般地域住民（6 割）、そして民生委員（約 5 割）が構成員として選ばれるようである（表 13-6）。
- (3)学校評議員の設置が学校にどのような影響を与えているかについて、教育長は、「学校と地域の連携協力が促進される」（肯定的評価、約 7 割）、「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」（同約 7 割）、「地域の実態に

あった特色ある学校づくりが促進される」(約 6 割)、「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」(約 5 割)の項目に回答し、「多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる」(約 2%)、「一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある」(約 1%)、「形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほど影響はない」(9%)の項目にはほとんど回答しておらず、総じて、教育長の学校評議員制度に対する現時点での評価は肯定的であることが伺える(表 13-7)。なお、「学校評議員が学校の外部評価をするようになる」の項目について、3 割強の教育長が肯定的に、約 4 割の教育長が否定的もしくは「どちらともいえない」と回答しており、学校評議員の外部評価への関わりについては意見が分かれている。ここには、学校評議員の役割(機能)や位置づけをめぐっての曖昧さが影響しているようにも思われる。

- (4)学校評議員制度を効果的に運用していくためのポイントとして、半数近くの教育長が「校長のリーダーシップ」、2 割近くの教育長が「学校評議員への教育活動等の積極的な情報提供」、そして 1 割の教育長が「学校評議員の人選」をそれぞれ挙げている(表 13-8)。また、学校評議員の設置形態について、4 割近くの教育長が「すべての小中学校に設置を義務づけている」、約 3 割の教育長が「義務づけているわけではないが、設置するように指導している」、そして約 1 割の教育長が「設置するかどうかは学校の判断に任せている」と回答しており、全体としてみれば、「全校設置」と「任意設置」の割合は折半しているように思える(表 13-9)。
- (5)小中学校調査によれば、(学校法施行規則に基づく)学校評議員を設置している学校は、小中学校ともに、5 割弱であり、類似の組織を設置している学校は、約 1 割程度であり、設置に向けて準備中の学校は 1 割強であり、そして設置していない学校は約 3 割である(表 13-10)。学校評議員の設置を自治体の人口規模別に見ると、人口規模の小さい自治体にある学校ほど学校評議員の設置率が低くなり、人口規模の大きい自治体の学校ほど学校評議員の設置率が高くなる(表 13-11)。また、「(学校法施行規則に基づく)学校評議員を設置している」と回答した校長に、「学校・地域連絡協議会」など既存の連携組織との関係をどう取り扱ったかを問うたところ、1 割未満の学校が「既存の連携組織を発展的に解消して、学校評議員を設置した」、約 6 割の学校が「既存の連携組織とは別個に、学校評議員を設置した」、そして約 3 割の学校が「学校・地域連絡協議会」のような連携組織はそもそもなかった」と回答した。一方、「設置していない」と回答した校長にその理由を問うたところ(複数回答)、その主な理由として「現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である」(約 6 割)、「教育委員会レベルにおいて具体的対応がない」(6 割弱)、「PTA の活動が十分にその役割を果たしている」(約 5 割)、そして「学校経営に特に問題はなく、『学校評議員』設置の必要性を感じない」(4 割弱)(表 13-12) …このうち「既存の連携組織で十分対応可能」と「PTA の活動が十分その役割を果たす」の 2 つの理由は、市町村教育長が挙げた理由と同じである) …を挙げており、設置しない理由を「既存の組織で足りる」点に求めていることは注目される。
- (6)「(学校法施行規則に基づく)学校評議員を設置している」あるいは「類似の組織を設置している」と回答した校長に、まず、設置の経緯について問うたところ、小中学校ともに、8 割近くの校長が「教育委員会からの指示や指導によって設置した」、そして約 2 割の校長が「本校の判断に基づいて設置した」と回答しており、学校評議員設置にあたっては教育委員会からの働きかけが大きな動機の 1 つであったことを伺わせる。学校評議員の人数は、小中学校ともに、市町村教育長調査の場合と同じく、5 名が最も多い。学校評議員に関する事務手続きを担当しているのは、小中学校ともに、先ずは教頭(6 割弱)であり、次に校長(4 割弱)である。
- (7)学校評議員に対して学校がどのような内容を説明しているかを検討したところ(複

数回答)、小学校では、「学校の教育目標・経営方針」(96.6%)、「学校と地域の連携の進め方」(88.8%)、「学校行事」(81.6%)、「総合的な学習の時間」(74.7%)、そして中学校では、「学校の教育目標・経営方針」(95.3%)、「学校と地域の連携の進め方」(84.6%)、「生徒指導」(83.1%)、「学校行事」(79.6%)となっている。小中学校ともに、「学校の教育目標・経営方針」「学校と地域の連携の進め方」「学校行事」が上位となっているが、「生徒指導」では中学校の選択率が高く、逆に「総合的な学習の時間」では小学校の選択率が高い(表 13-13)。

一方、学校評議員に対して学校がどのような内容について意見を求めているかを問うたところ(複数回答)、校長は、小学校では「学校と地域の連携の進め方」(90.1%)、「学校の教育目標・経営方針」(68%)、「学校行事」(58.2%)、「生徒指導」(49.7%)を、そして中学校では「学校と地域の連携の進め方」(85.9%)、「学校の教育目標・経営方針」(65.2%)、「生徒指導」(62.1%)、「学校行事」(50.5%)をそれぞれ挙げており、小学校と中学校では求める意見の内容は同じである(表 13-14)。

(8)学校評議員の会合の回数について検討したところ、「個別に意見を聞いた会合」に関しては、年0回(21.1%)、1回(7.1%)、2回(6.8%)、3回(6.7%)、無回答(52.3%)であり、「一堂に会して意見を聞いた会合」では、年3回(15.3%)、2回(12.4%)が多く、無回答は61.5%であった。学校評議員を学校運営上どのように位置づけているかを探ったところ、小、中学校ともに、約2割の校長が「校務分掌内に位置づけている」、約5割の校長が「校務分掌外に位置づけている」、そして約3割の校長が「位置づけは未定である」とそれぞれ回答している。学校評議員が学校運営上どう位置づけるかはなお今後の課題である。また、学校評議員の意見や要望等を公開しているかどうかについては、小中学校ともに、3割近くの校長が「原則的に公開している」、2割近くの校長が「原則的に非公開である」、そして約5割の校長が「内容によって異なる」と回答している。

(9)学校評議員の設置が学校にどのような影響を与えているかについて、校長の多くは、「学校と地域の連携協力が促進される」(7割強)、「保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である」(7割強)、「地域の実態にあった特色ある学校づくりが促進される」(5割強)の項目を選択し、「多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる」(約2%)、「一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある」(約2%)、「形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほど影響はない」(15%)の項目の選択は極めて少ない。総じて、校長の学校評議員制度に対する現時点での評価は、教育長の場合とほぼ同じく、肯定的であることが伺える(表 13-15)。なお、「学校評議員が学校の外部評価をするようになる」と「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」の項目については、それぞれ4割強の校長が肯定的に、約6割の校長が否定的もしくは「どちらともいえない」と回答しており、この2つの項目の評価については意見が分かれている。また、学校評議員制度を効果的に運用していくためのポイントとして、3割強の校長が「校長のリーダーシップ」、2割強の校長が「学校評議員への教育活動等の積極的な情報提供」、そして2割強の校長が「学校評議員の人選」をそれぞれ挙げている。この結果は、校長よりも教育長の方が「校長のリーダーシップ」の重要性を高く評価していることを除いては、教育長調査の結果((4)を参照)とほぼ同じである。

以上、現在、学校評議員制度がどのように運用されているのか、その実態がかなり詳しく明らかにされた。学校評議員の設置も急速に進んでおり、この制度が学校に与える影響についての教育長や校長の評価も概ね肯定的である。ただ、やはり、学校評議員制度が設置されて日が浅いためか、学校評議員の学校組織における位置づけが曖昧である。今後、地域の実態に合った学校評議員制度を構築するとともに、それが形骸化しないよ

う運営の充実が望まれる。

第七に、教育の情報公開は、公平で客観的な評価にもとづく情報が管理されるためにも、また保護者等に教育活動や学校運営の状況について積極的に公開し、学校と地域・保護者間で子どもや教育に関する情報を共有し、地域ぐるみで特色ある学校づくりを推進していくためにも、重要な施策の1つである。2002（平成14）年3月に、小・中学校の設置基準が設けられ、学校の自己評価や情報提供の努力義務が課され、教育情報公開の一段の促進が求められるようになった。教育情報公開に関する本調査の主な結果は、次の通りである。

- (1)市町村教育長調査によれば、自治体の約半数（52.2%）が情報公開条例を制定している。これを自治体の人口規模別に見た場合、人口規模の大きい自治体ほど、情報公開条例を制定している割合が高くなる（表14-1）。内容別に情報公開・開示の状況を見ると、指導要録の全面公開は自治体の1割にとどまり、一部公開が約4割、非公開が約4割となっている。内申書（調査書）については、全面公開が自治体の1割弱、一部公開が約2割強、非公開が約5割である。学校予算（経理）については、全面公開が自治体の6割強、一部公開が2割弱、非公開が1割弱である。職員会議録については、全面公開が自治体の2割強、一部公開が4割弱、非公開が約3割である。そして体罰事故報告書については、全面公開が自治体の約1割強、一部公開が約4割、非公開が約3割強である。このように、指導要録や内申書については、非公開が、職員会議録や体罰事故報告書については一部公開が最も多い（表14-2）。
- (2)教育委員会による広報活動の状況については、約2割の自治体が「教育委員会だより」を出し、約6割が「市町村広報紙」を使い、そして3割強が「教委ホームページ」を設けている。人口規模別に検討すると、「教育委員会だより」と「教委ホームページ」は、概して自治体の人口規模が大きくなるにつれて、これらの広報媒体を活用する割合が高く、逆に「市町村広報紙」は、人口規模が小さい自治体ほど活用する割合が高い（表14-3）。また、「教育委員会だより」の発行頻度は、年3回あるいは毎月が最も多く、「市町村広報紙」については、毎月活用している自治体が最も多く、そして「教委ホームページ」の更新は、年1回行うところが最も多い。
- (3)教育委員会が保護者・地域住民に対して行う公聴活動の手段については（複数回答）、4割弱の教育委員会が「地域懇談会」、約4割の教育委員会が「電話」、約3割の教育委員会が「手紙・はがき」、そして約4割の教育委員会が「議員（を介して）」を使って、公聴活動をおこなっている（表14-4）。「地域懇談会」では、学校の対応や生徒指導や施設設備等の要望が多く半数以上を占めた。「電話」による要望の内容は、学校の対応、生徒指導に関するものが最も多く、教職員関連の要望も、他の手段に比べて多くなっている。「手紙・はがき」による要望内容は、学校の対応と教職員関連が最も多く、次いで生徒指導関連であり、電話の場合とよく似ている。「議員を介して」の要望内容の特徴的なことは、「施設設備関連」が最も多いことである（表14-5）。このように学校の公聴活動には多様な媒体（手段）が活用され、媒体によって学校への要望内容も多少異なるのが分かる。
- (4)教育委員会が所管の学校の自己点検・自己評価の結果公表について、教委の0.5%が「教委で一括公表」、約5%が「全学校に義務づけ」、約6割が「学校一任」、約2割が「検討中」、そして約1割が「公開予定なし」という形で対応しており、学校の自己点検・自己評価の公表についての教委の対応は必ずしも積極的ではない。
- (5)小中学校長調査によれば、学校からの情報発信手段として、「学校要覧」は、約7割以上の学校で発行され、訪問者、来校者、学校関係者を中心に配布されている。「学校だより」は、9割強の学校において、児童生徒の各家庭を中心に、地域の役職者などにも配布され、学校からの情報発信の中心的媒体である（表14-6）。「学年



だより」は、約 9 割の学校において、「児童生徒の各家庭」に限定して、およそ毎月配布される。「学級だより」は、9 割近い学校において「児童生徒の各家庭」を対象に毎月配布される。概して、大規模自治体では、「学年だより」が、小規模自治体では「学級だより」がより多く発行されている（表 14-7）。「進路だより」は、小学校ではほとんど発行されていないが、中学校では、6 割の学校で、毎学期ないし毎月の頻度で発行されている。「給食だより」は、小学校では 8 割の学校で、中学校では 7 割の学校で発行されている。「保健だより」は、9 割強の学校で、毎月「児童生徒の各家庭」に発行されている。また、ホームページは、小学校では約 4 割の学校で、中学校では約 5 割の学校で開設されており、更新頻度は年 1 回が多い。なお、「家庭・地域への学校経営方針等の説明」は、ほとんどの学校で行われており（小学校 97.6%、中学校 96.6%）、その回数は年 1 回が最も多い。

- (6) 約半数の学校がホームページを開設していたが、学校評価の結果をホームページ上で公開しているのは、僅かである（全小学校の 0.7%、全中学校の 0.9%）。公表を検討中である学校は、小学校で 9.6%、同じく中学校で 13% であり、公開が進んでも、ホームページ上での公表は全体の 1 割を超える程度である。
- (7) 学校が発信する情報の重要度を見ると、学校が重要と考えている情報は、小中学校ともに、学校経営・教育目標、教育課程、生徒指導（日常生活）の順に選択率が高く、一方、家庭や地域が求めている情報は、小学校の場合、生徒指導、成績、教育課程の順に、また中学校の場合、生徒指導、成績、部活動の順に選択率が高く、学校が重要と考える情報と家庭・地域社会が求めている情報との間には少し齟齬がある（表 14-8,9）。学校は家庭・地域社会が求める情報に耳を傾ける必要がある。
- (8) 家庭・地域社会からの要望の機会・手段や要望内容について検討すると、「PTA 総会」では、半数以上の学校において要望が出される。要望の内容は生徒指導に関するものが多く、中学校ではこれ以外に部活動の要望が加わる。一般に「PTA 総会」は要望が出されやすい場といえる。「保護者懇談会」では、約 9 割の学校で要望が出されており、この懇談会は、児童生徒一人ひとりの個別要望を表出する場として位置づけられる。要望内容は生徒指導や授業や成績に集中しているが、中学校の場合は部活動についての要望も加わる。「地域懇談会」では、3 割の小学校で、半数以上の中学校で要望が出されている。この会は、保護者懇談会とは違い、子どもの個別の要望ではなく、全体的な要望が出される場として位置づけられ、生徒指導に関する要望が著しく多い。「電話」による要望も、およそ 4 分の 3 の学校で見受けられ、生徒指導に関する要望が最も多い。「手紙・はがき」による要望は、約 3 割の学校で見受けられ、「電話」と同じく、生徒指導に関する要望が最も多い（表 14-10,11）。
- (9) 学校情報公開の学校運営への影響については、小中学校ともに、約 9 割以上の校長が「保護者や地域住民に対する説明責任を果たす上で有効である」、「学校と家庭、地域の連携協力が促進される」、そして「教職員の態度や学校の雰囲気改善される」と考えており、「情報公開のための業務が増えて多忙となる」と回答する校長が約 7 割、そして「学校経営が萎縮する可能性がある」と回答する校長が約 3 割程度いるものの、概ね、校長は学校情報公開の学校運営上への影響を肯定的に評価しているものと考えられる（表 14-12）。

学校の情報公開については、自治体（市町村）の約半数が情報公開条例を制定しており、指導要録、内申書、職員会議録などの公開・開示が少しずつ進みつつある。学校の自己点検・自己評価の結果の公表については、市町村教委の積極的な働きかけ（関与）は少ないようである。学校は教育情報の公開に関し様々な媒体を持ち、教育情報の収集の手段や機会を備えているが、情報の内容とその活用がこれからの課題である。今後、教育委員会は、教育情報公開制度の法的整備をはかる一方で、学校は、情報公開が公平で客観的な情報の保持と管理に資するだけでなく、学校の説明責任を果たしたり、学校

と保護者・地域との連携協力の促進（さらには学校改善）を図る上でも、有効な手段たりうることを認識し、より積極的な情報公開に努める必要がある。

第八に、中央教育審議会答申（1998年）において「学校の自己評価」が「保護者や地域住民に説明する」ことを念頭において取り組まなければならないことが指摘されて以来、学校評価は、自律的学校経営を展開する上で大きなテーマとして浮上してきた。本調査から、学校評価の実態と課題について指摘できる点は、次の通りである。

- (1)2002（平成14）年から学校評価が努力義務として課せられているが、教育長調査によれば、教育長の約8割が学校評価の取組について「基本的に学校の姿勢にゆだねている」と回答しており（表15-1）、市町村教委としての学校評価への取組はこれからというのが実態である。また教育長は、評価項目として重点的に取り上げるべき内容として「特色ある教育課程経営」（83.7%）を筆頭に、「教職員の意識向上」（47.6%）や「学校の教育目標」（46.4%）を挙げている（表15-2）。
- (2)外部（第三者）による学校評価について、約2割の教育長が「期待しない」、4割の教育長が「なんともいえない」、そして約4割の教育長が「期待する」と回答しており、外部評価に対する期待は少なからずあるように思える。しかし、「なんともいえない」と回答する教育長も多く、外部評価をどうとらえるべきかについて教育長の定見が伺えない（表15-3）。外部（第三者）による学校評価の実施の有無については、約1割の教育長が「実施している」、約7割強の教育長が「実施していない」、そして約1割強の教育長が「検討中である」と回答している（表15-6）。また、児童生徒も評価活動（授業評価も含む）に参加させることについては、過半数（53.7%）の教育長が賛成しているほか（表15-7）、学校評価結果を保護者や地域住民に公開することについても、約7割強の教育長がこれに賛成している（表15-9）。
- (3)学校評価を定着させていく上での検討課題について（複数回答）、市町村教育長は、「評価結果の効果的活用」（62.5%）、「自律的学校経営への意識向上」（57.3%）、「評価項目や内容の精緻化」（49.8%）、「現状維持を指向しがちな学校の意識改革」（34.8%）をあげており（表15-4）、中でも「評価結果の効果的活用」の重要性を指摘している。市町村教育長は、「学校評価が次年度の学校経営や教育活動の改善に役立っている」かどうかの質問については、約半数（54.2%）の教育長が「役立っている」、約半数弱（45.8%）の教育長が「どちらともいえない」・「役立っていない」と回答しており、「評価結果の効果的活用」はなおも今後の重要な課題の1つであるといえよう（表15-5）。
- (4)小中学校長調査によると、学校評価がどのように行われているかについて、小中学校ともに、約1割強の校長が「学校評価のために、評価委員会などの特別な組織を設置し、実施している」、過半数の校長が「運営委員会などの既存の組織を使って評価をおこなっている」、そして約2割の校長が「学校として組織的に評価を行っていない」と回答している（表15-10）。「学校として組織的に評価を行っていない」と回答した学校のうち、約8割が「今後、学校評価を行う予定がある」と回答しており、次年度以降の進展が期待される。なお、学校評価を実施している学校に評価をどのように実施しているかを質問したところ、学校独自に評価表を作成し、それを学期ごとに、しかも学校の教育・経営活動全般にわたって評価している姿が浮かび上がってくる。
- (5)小中学校調査では、学校評価の主体者（参加者）は、校長、教頭、教務主任、教員（いずれも90%）であり、従来型の内部評価システムを踏襲している。児童生徒は「内部評価者」として認識されておらず（7.5%）、市町村教育長調査の結果（表15-6、表15-8）と同様に、児童生徒の参加型評価や第三者を組み込んだ新しいタイプの評価（学校評議員10.5%、地域住民2.1%）はほとんど実施されていないのが現状である（表15-11）。

- (6)小中学校調査では、学校評価結果を誰に公表しているかについて（複数回答）、校長は、主に教職員（97.6%）を挙げており、保護者（25.5%）、教育委員会（16.5%）、児童生徒（7.8%）、そして地域住民（6.1%）を挙げる校長はかなり少ない（表 15-12）。
- (7)「学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に役立てられているか」の質問に関して、小中学校ともに、校長の約8割が「役立っている」と肯定的に回答し、校長の意識を見る限り、学校評価を行っている学校の満足度は高いといえよう（表 15-13）。
- (8)小中学校調査では、外部（第三者）による学校評価について、小中学校ともに、校長の3割強が「期待する」、2割強が「期待しない」、そして約4割強が「なんともいえない」と回答しており、校長は、市町村教育長（(2)参照）と同様に、外部評価の意義・影響等について見通しを持っていないようである（表 15-15）。
- (9)校長は、小中学校ともに、学校評価の影響について、「保護者や地域住民に説明責任を果たす上で有効である」（約70%）、「特色ある学校づくりに役立つ」（約60%）、「教職員の態度や学校の雰囲気が変わり、学校が活性化する」（約60%）と回答しており、学校評価について肯定的評価が伺える（表 15-17）。

このように、学校評価は大多数（8割）の学校で組織的に行われており、それが学校運営上に与える影響についても校長によって肯定的に評価されている。しかし、評価結果を外部に公開している学校はあまり見られない。また、外部（第三者）による評価や児童生徒を巻き込んだ評価はほとんど行われていない。今後は、学校評価を学校改善に効果的に活用していく態勢をどう構築するかとともに、児童生徒が参加し、第三者をも含めた新しいタイプの評価をどう実施していくかが大きな課題となる。

第九に、現在、通学区域の弾力化（調整区域の設定・拡大や指定校変更や区域就学の受け入れなど）による学校選択制度は、自律的学校経営の存立基盤に大きな影響を与えると考えられる。学校選択制度は、競争（市場）原理を通して、公立学校の効率性を高めたり、保護者や児童生徒の要望・要求を学校運営に反映しやすくする一方で、学校格差の助長や学校閉鎖を招いたり、場合によっては、短期的な成果を追い求めるあまり、学校運営をゆがめたりする。通学区域の弾力化（学校選択）に関する調査結果は、次の通りである。

- (1)都道府県教育長調査では、23都道府県が「学校選択・通学区域の弾力化」が県下の市町村に「1. ある」、22都道府県が「2. ない」と回答した（無回答2団体）。しかし、市町村調査では、1県を除いて、全国の都道府県教育委員会管下の市町村で「通学区域の弾力化」の事例が報告されている。全国の約半数の都道府県教育委員会が、管下の市町村教育委員会の「通学区域の弾力化」についてその実態を十分に把握していないことになる。
- (2)市町村教育長調査では、「学校選択・通学区域の弾力化」が「1. ある」と回答した自治体は、全体の35%（136自治体）を占めていた。この通学区域の弾力化の実施状況を人口規模別に検討すると、自治体の人口規模が3万人以上を境に、通学区域の弾力化が「ある」自治体の数が、「ない」自治体の数を超えていた（表 6-1）。つまり、一般的に通学区域の弾力化導入の目安として、自治体の人口規模が3万人程度であることが看取できる。また、市町村教育長の約3人に1人の割合で、自律的学校経営を展開する上で、学校選択の導入・通学区域の弾力化が有効であると評価していた。
- (3)小・中学校長調査では、「通学区域の弾力化」に伴う、通学区域以外からの受け入れ通学児童生徒数は、小学校、中学校ともに、9割以上の学校において5%未満であることが明らかとなった（表 16-2）。また小・中学校長の約4割が「通学区域の弾力化」が自律的学校経営に有効であると認識していた（表 16-4）。
- (4)小中学校通学区域の弾力化の具体的な方策として、最も多かったのは「指定校変更」

(47.1%)で、以下「通学区域の緩和」(32.5%)、「調整区域の設定」(17.8%)、「小規模特認校」(2.5%)の順であった(小中学校長調査、複数回答)(表16-3)。

小中学校長の約4割(市町村教育長の約3割)が「通学区域の弾力化(学校選択)」が自律的学校経営に有効であると認識している。また、「学校選択・通学区域の弾力化」が「1. ある」と回答した自治体も、全体の35%(136自治体)程度である。しかも、小中学校ともに、通学区域以外からの受け入れ通学児童生徒数は、9割以上の学校において5%未満である。これらのことを勘案すると、「通学区域の弾力化(学校選択)」の普及は始まったばかりであるといえよう。

また、通学区域の弾力化による学校選択制度の導入の背景には、学校の活性化をはかる目的のほかに、少子化による自治体の就学児童生徒数の減少という社会的背景の中で、市町村教育委員会が、公立学校の統廃合を行政主導で進めるのではなく、児童生徒の希望や地域住民の要望を聞きながら、親に学校を選択させ、結果として公立学校の淘汰をはかり、公立学校の統廃合を行おうとする政策的意図もあると指摘される(伊藤論文、第2節)。

なお、市町村別に市町村教育委員会の所管学校数を見ると、人口規模1.5-3万人未満の自治体(教育委員会)の所管する小学校数は平均5.8校、中学校数は2.4校である。よって、学校選択は最低この人口規模以上の自治体において可能と考えられるが、実は人口規模1.5万人以上の自治体は、全自治体の約4割程度である(序章、図1、表1)。

第十に、自律的学校経営を支える人的条件整備活動としての人事管理について、「校長人事管理システム」と従来の勤務評定に代わる「新たな人事評価システム」の2つの観点から検討を行った結果、次のようなことが明らかとなった。

(1)小学校長の「1校あたりの在校年数」が何年ぐらいが適当であるかについては、経験則では「4~5年が理想である」といわれているが、都道府県調査によれば、小学校長の同一校での勤務年数は、約2%の都道府県が「1~2年程度」、約5割が「2~3年程度」、約4割が「3~4年程度」、そして約2%が「4~5年程度」と回答し、9割以上が3年前後ということになり、経験則の理想からすれば同一校での勤務年数は少し短いようである。市町村教育長調査でも、若干「3~4年」の割合が高いものの、同じような結果が得られている。また、平成10年以降、小学校長の1校あたりの在校年数を長期化する方向で見直したかの質問に対して、約2割の都道府県が「見直した」、4分の1が「長期化の方向で検討をおこなっている」、そして5割強が「長期化することを考えていない」と回答している。市町村教育長調査でも、ほぼ同じような結果を得ており、見直しの割合が1割未満であるのに対して、「長期化を考えていない」の割合は6割強と、都道府県調査よりも見直しの割合がより小さくなっている。全体的には、小学校長の同一校での在校年数の長期化に向けての取組は始まったばかりであると言えよう。校長が安定的にかつ強力にリーダーシップを発揮していくためには、1校あたりの在校年数の長期化への見直しが求められる。

(2)小中学校教員の同一校での勤務年数について、(最低及び最高)基準があるかどうかを探ったところ、最低基準の場合、校長については、11県(23.4%)が「3年」、4県(8.5%)が「2年」を設けているものの、過半数の県(66%)において基準を設けていない。教頭については、9県(19.1%)が「3年」、5県(10.6%)が「2年」の最低基準を設けているが、約7割の県は基準を設けていない。一般教員については、17県(36.2%)が「3年」、6県(12.8%)が「2年」、3県(6.4%)が「5年」、そして3県(6.4%)が「6年」の基準を設けているが、約3割強の県は基準を設けていない。初任教諭については、3県(12.8%)が「3年」、24県(51.1%)が「3年」の基準を設けているが、約3割の県は基準を設けていない。一方、最高基準については、校長や教頭の場合、8割強の県が基準を設けおらず、1県(2.1%)

が「6年」、3県(6.4%)が「3年」、そして1県(2.1%)が「8年」の最高基準を設けているのみである。一般教諭の場合、5県(10.6%)が「6年」、9県(19.1%)が「7年」、5県(10.6%)が「8年」、17県(36.2%)が「10年以上」の基準を設けており、基準を設けていない県は2割強である。初任教諭の場合、最高基準を設けていない県は4割を占め、「4～5年」の基準を設けている県は13県(27.7%)、「6～7年」の基準を設けている県は10県(21.3%)を占める。このように、同一校での勤務年数について、都道府県が最低もしくは最高基準を設けていない割合は、校長・教頭の場合は約7～8割と高く、逆に一般教員・初任教諭の場合は約2～4割と低い。

- (3)小中学校の転任人事について、同一校での勤続年数以外の原則の有無について尋ねたところ(複数回答)、4県(6.7%)が「小中両校種を経験」、9県(15%)が「都市部、農漁山村部両地域での経験」、6県(10%)が「大規模校、小規模校両校の経験」、4県(6.7%)が「僻地校勤務後の都市部の学校への転任」、13校(21.7%)が「僻地勤務の後は本人の希望に沿う」と回答しており、無回答者(勤続年数以外の原則が無いも含む)は24県(40%)であった。
- (4)管理職の選考基準や選考方法を「特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて」見直しているかを質問したところ、21県(44.7%)が「(見直しを)実施している」、10県(21.3%)が「計画している」、そして16県(34%)が「現段階では変更を考えていない」と回答しており、管理職の選考基準や選考方法の見直しが進みつつあることを伺わせる。また、管理職研修の内容や方法についても、「特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて」見直しているかを問うたところ、35県(74.5%)が「(見直しを)実施している」、9県(19.1%)が「計画している」、そして3県(6.4%)が「現段階で変更をとくに考えていない」と回答し、管理職研修についてはほとんどの都道府県で見直しているか、または計画していることが分かる。
- (5)免許状を有しない校長の任用(いわゆる民間からの校長の登用)について都道府県の対応を尋ねたところ、5県(10.6%)が教諭の免許状を有しない校長を「既に任用している」、13県(27.7%)が「計画している」、そして29県(61.7%)が「現段階では、変更をとくに考えていない」と回答しており、また、採用人数も1桁未満であり(小中学校)、民間からの校長登用についての都道府県の対応はかなり慎重であることが伺える。ただし、文部科学省の集計によると、現在、既に22都道府県市が教員出身者でない校長を任用しており、2003年度からは全国の民間校長は50人に達すると見込まれている(日本経済新聞2003年3月8日発刊)。
- (6)平成13年10月1日現在、従来の教員勤務評定に代わる教職員人事評価システムを検討もしくは導入しているかどうかを質問したところ、1都(2.1%)が「導入している」、10県(21.3%)が「検討している」、34県(72.3%)が「現在、検討の予定なし」と回答した(無回答者2県(4.3%))。この「導入している」もしくは「検討している」と回答した都道府県に対して、さらに以下の9つの項目について質問したところ、次のような回答を得た。
- ①新たな教職員人事評価システムにおける被評価者は誰かについて(複数回答)、6県が校長、教頭、教諭、養護教諭、5県が事務職員や栄養職員、そして4県が助教諭や栄養助教諭を挙げた(無回答2県)。
  - ②一般教員に対する評価者は誰であるかについて(複数回答)、6県が校長、5県が教頭、2県が本人、1県が同僚、児童生徒、ないし保護者などの外部評価者を挙げた(無回答者3県)。
  - ③教職員人事評価の内容として(複数回答)、5県が業績評価と自己申告(目標設定)を、2県が自己評価を挙げており、業績評価と自己申告が評価内容の中心となっ

ているようである（無回答者2県）

- ④教職員が評価者である場合の評価者研修の程度については、回答したのは2県のみで、1県は年1回、もう1県は年3回であった。
  - ⑤教職員が被評価者である場合の被評価者に対する研修の有無については、1県が「ある」、2県が「ない」、そして6県が「未定」と回答した（無回答者2県）。
  - ⑥教職員評価システムの活用方法について（複数回答）、3県が「特別賞与」と「昇任」を、5県が「配置」、2県が「賞与・勤務手当における成績率導入」と「優秀教員の認定」を挙げている。
  - ⑦教職員評価システムにおける評価結果の本人開示の有無については、3県が「ない」、6県が「未定」と回答し、「ある」と回答した県は皆無であった（無回答者2県）。
  - ⑧教職員評価システムにおける評価結果についての異議申し立てシステムの有無については、1県が「ない」、7県が「未定」と回答し、「ある」と回答した県は皆無であった。
  - ⑨教職員人事評価システムの考えを問う自由記述欄において、「自己啓発のための面談と評価を一体化させること」や「能力開発や意欲の向上につながるものであること」などの意見が提示された。
- (7)市町村教育調査で、教員人事における市町村教育委員会の内申についての考えを探ったところ、①「内申によって市町村独自の計画的な人事行政が可能である」かについては、約4割の教育長が「そう思う」、約6割の教育長が「そう思わない」、②「内申は形式的であり、もっぱら都道府県教育委員会の意思で教員人事が行われている」かについては、約半数の教育長が「そう思う」、約半数の教育長が「そう思わない」、③「内申を通じて、人事に関する校長の具申が実際の人事に反映されている」かについては、約6割の教育長が「そう思う」、約4割の教育長が「そう思わない」、④「内申を通じて、人事に関する教員本人の希望が実際の人事に反映されている」かについては、約7割の教育長が「そう思う」、約3割の教育長が「そう思わない」、そして⑤「内申を通じて、保護者や地域住民の意向が教員人事に反映されている」かについては、約1割強の教育長が「そう思う」、約9割弱の教育長が「そう思わない」とそれぞれ回答している。概して、教育長は、市町村教育委員会の内申の内容は、教員本人（7割）>校長（6割）>都道府県（5割）>市町村（4割）>保護者・地域住民（1割）の順で、その意向が反映されていると見ているようである。教員本人の希望はかなり高く人事に反映されているものの、保護者や地域住民の意向はほとんど反映されておらず、市町村教育委員会自身の意向も必ずしも十分に反映されているとは考えていない。
- (8)市町村教育長調査で、教員人事に関する校長の意見具申についての考えを探ったところ、①「意見具申の内容は、校長の独自の人事計画に基づいている」に関しては、6割強の教育長が「そう思う」、4割弱の教育長が「そう思わない」、②「意見具申の内容は、教員本人の希望にそっている」に関しては、8割強の教育長が「そう思う」、2割弱の教育長が「そう思わない」、③「意見具申の内容は、教員人事に関する都道府県の原則に従っている」に関しては、7割強の教育長が「そう思う」、2割強の教育長が「そう思わない」、そして④「意見具申の内容は、保護者の意向を反映している」に関しては、1割近くの教育長が「そう思う」、9割近くの教育長が「そう思わない」とそれぞれ回答している。概して、教育長は、校長の意見具申の内容は、教員本人（8割強）>都道府県（7割強）>校長（6割強）>保護者・地域住民（1割）の順で、その意向が反映されていると見ているようである。このように、校長の意見具申の内容は、教員本人の希望が最も反映されている一方で、都道府県や校長の意向はある程度反映されているものの、保護者の意向はほとんど反映され

ていないと認識している。

- (9)従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムの導入の賛否について探ったところ、約6割の教育長が「賛成」、約2%の教育長が「反対」、約3割の教育長が「導入は時期尚早」、そして約6%が「その他」と回答した。また、賛成の理由を尋ねたところ、最もよく挙げられた理由は「昇給等への反映」や「多面的な評価の導入」であり、次いで「自己申告の導入」や「これまでの勤務評定に課題がある」と続く。
- (10)小中学校長調査で、教員人事に関する校長の意見具申についての考えを探ったところ、①「意見具申の内容は、校長の独自の人事計画に基づいている」に関しては、6割強の校長が「そう思う」、4割弱の校長が「そう思わない」、②「意見具申の内容は、教員本人の希望にそっている」に関しては、8割の校長が「そう思う」、2割弱の校長が「そう思わない」、③「意見具申の内容は、教員人事に関する都道府県の原則に従っている」に関しては、8割強の校長が「そう思う」、2割弱の校長が「そう思わない」、そして④「意見具申の内容は、保護者の意向を反映している」に関しては、1割弱の校長が「そう思う」、9割近くの校長が「そう思わない」とそれぞれ回答している。概して、教育長は、校長の意見具申の内容は、教員本人(8割) > 都道府県(8割) > 校長(6割強) > 保護者・地域住民(1割弱)の順で、その意向が反映されていると見ているようである。このように、市町村教育長調査((8)参照)の場合とほぼ同じように、校長の意見具申の内容は、教員本人の希望や都道府県の意向が最もよく反映されている一方で、校長の意向はある程度反映されているものの、保護者の意向はほとんど反映されていないと認識されている。
- (11)小中学校長調査で、教員人事の在り方について問うたところ、①「教員人事に関する原則が多すぎる」に関しては、4割強の校長が「そう思う」、5割強の校長が「そう思わない」、②「教員人事について、校長の意向をもっと尊重すべきである」に関しては、9割強の校長が「そう思う」、1割弱の校長が「そう思わない」、③「教員人事について、本人の希望が優先されすぎている」に関しては、4割強の校長が「そう思う」、5割強の校長が「そう思わない」、④市町村教育委員会は校長の意見具申をもっと尊重すべきである」については、8割強の校長が「そう思う」、2割弱の校長が「そう思わない」、そして⑤「教員人事に保護者や地域住民の意向をもっと反映すべきである」については、1割強の校長が「そう思う」、9割弱の校長が「そう思わない」とそれぞれ回答している。校長は、人事について校長の意向が反映されることを強く望んでおり、特に市町村教育委員会に対して意見具申権の尊重を求めている。
- (12)小中学校調査で、校長の資質・力量をいかなる方策で確保すべきかを問うたところ、校長人事の改善策については、概して消極的・否定的である。校長によって肯定的に受け止められた項目は、「校長の手当・待遇を改善する」(「そう思う」82.2%)、「1校あたりの在任期間を4~5年にする」(「そう思う」64%)、そして「校長の(任用前)研修を強化する」(「そう思う」52.6%)である。逆に否定的に受け止められた項目は、「地元出身の校長を優先的に配置する」(「そう思う」27.1%)、「校長の降格制度を導入する」(「そう思う」26.9%)、「広く民間からも校長候補者を求める」(「そう思う」20.4%)、「校長養成コースを創設する」(「そう思う」19%)、「校長職固有の免許状を創設する」(「そう思う」10.4%)、そして「校長を各学校単位で公募する」(「そう思う」5.4%)である。少数とはいえ、民間からの校長登用を支持する校長が約2割いるのは興味深い。
- (13)小中学校長調査で、従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムの導入について意見を問うたところ、小中学校長の55.4%が「賛成」、8.2%が「反対」、33.4%が「導入の時期尚早」、そして2.5%が「その他」(無回答者0.5%)である。この結果は、市町村教育長のそれとほぼ同じである。そしてその賛成の理由をさらに問う

たところ（複数回答）、最も多く挙げられた理由が「昇給等に反映すべきである」（29％）であり、以下「自己申告を導入すべきである」（24.5％）、「多面的な評価をすべきである」（18.7％）、「被評価者の自己省察等の機会を提供する」（12％）、「これまでの勤務評定に課題がある」（10.3％）、「評価者研修を充実すべきである」（5.1％）、「その他」（0.3％）の順に続き（無回答者0.1％）、これも市町村教育長調査の結果とほぼ同じである（(9)参照）。

第十一に、教職員配置は、教職員の配置と活用に関して学校がどの程度自主性を発揮できるかという点で、自律的学校経営にとって非常に重要な問題である。そこで、本調査では、①学級編制および教職員配置の制度的弾力化がどの程度活用されているか、②第7次定数改善計画の運用面、すなわち少人数指導等のための加配における規制と裁量がどのようであるかの2点に焦点を当てて、その実態と課題を明らかにした。その主な結果は、次の通りである。

- (1)都道府県調査では、小・中学校の学級編制基準を質問したところ、80.9％の都道府県（38 団体）が「①すべての学年で40人である」、8.5％の都道府県（4 団体）が「②一部の学年で40人未満」、10.6％の都道府県（5 団体）が「③その他」と回答し、学級編制基準の工夫がおこなわれていたのは（②+③）は、9 自治体（19.1％）においてである（表 18-1）。
- (2)都道府県単独予算による教員配置と定数の中での非常勤講師配置の有無を質問したところ、38 自治体（80.9％）で都道府県単独予算による教員配置をおこない、定数の中で、非常勤講師を配置していたのは、小、中学校とも 29 自治体（61.7％）であった（表 18-2）。
- (3)教職員配置における都道府県と市との関係を探ったところ、学校への教職員定数配置を一部の市に任せているのは1 都道府県（2.1％）、すべての市に任せているのは2 都道府県である（4.3％）（表 18-3）。
- (4)都道府県調査で、少人数指導加配教員の配置の仕方について質問したところ（複数回答）、40 自治体（85.1％）が「市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して」配置を決定している。「教科を限定して配置している」のは、小、中学校ともに、16 自治体（34％）、「学校規模を限定して配置している」のは、小学校で8 自治体（17％）、中学校で7 自治体（14.9％）、そして「学年を限定して配置している」のは、小学校で7 自治体（14.9％）、中学校で5 自治体（10.6％）である。なお、少人数指導加配教員の学校への配置を市町村に任せている都道府県はごく少数（2 団体）にとどまっている（表 18-4）。
- (5)市町村教育長調査で、市町村単独予算による教職員配置の有無について探ったところ、139 自治体（35.3％）が「ある」と回答した（表 18-5）。そのうち、22.3％がTT、21.6％が生徒指導（不登校対応など）、そして10.8％が少人数指導のために配置をおこなっている（表 18-6）。なお、人口規模3-10万人未満の自治体では市町村単独予算による教職員配置が「ある」とする割合が、他のどの人口区分よりも大きい（表 18-10）。
- (6)市町村教育長調査で、教職員配置の形態を問うたところ（複数回答）、「定数のすべてが包括して渡され、各学校への配置を任されている」のは、108 自治体（27.4％）、「定数の一部が包括して渡され、各学校への配置を任されている」のは、39 自治体（9.9％）、「定数の中で小学校に非常勤講師を配置している」のは、76 自治体（19.2％）、そして「定数の中で中学校に非常勤講師を配置している」のは、96 自治体（24.4％）である（表 18-7）。
- (7)市町村教育長調査で、少人数指導加配の形態を問うたところ（複数回答）、小、中学校ともに、「学校への配置は都道府県によって決定されているので、市町村として配置を決定することはない」と回答した市町村は70％を超えている。それ以外では、



「学校から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している」と回答した自治体は、小学校で 17.5%、中学校で 18.5%、「教科を限定して配置している」と回答した自治体は、小学校で 10.4%、中学校で 17.0%、「学年を限定して配置している」と回答した自治体は、小学校で 9.6%、中学校で 3.3%、そして「学校規模を限定して配置している」自治体は、小学校で 6.3%、中学校で 5.6%である（表 18-8）。

- (8) 少人数指導加配教員の職務に関する指導内容について探ったところ（複数回答）、192 自治体（48.7%）が「学校の裁量により弾力的に活用している」、80 自治体（20.3%）が「担当授業時数の最低基準を設けている」、77 自治体（19.5%）が「当初提出された計画を変更しないよう指導している」、50 自治体（12.7%）が「限定した教科以外の授業を担当しないよう指導している」、22 自治体（5.6%）が「限定した学年以外の授業を担当しないよう指導している」と回答している（表 18-9）。
- (9) 小中学校長調査で、加配教員の有無を問うたところ（複数回答）、小学校で 60.7%（671 人）の校長が、また中学校で 85.8%（477 人）の校長がそれぞれ「いる」と回答している（表 7-12）。その加配目的は、小学校では、「少人数指導」（51.1%）、TT（39.2%）、同和教育（14%）、新任教員指導（9.8%）、生徒指導（4.9%）、研究指定（1.6%）、中学校では、「少人数指導」（49.5%）、TT（53.2%）、生徒指導（35.2%）、同和教育（16.4%）、新任教員指導（13.4%）、研究指定（3.1%）等となっている（表 18-13）。
- (10) 小中学校長調査で、少人数指導加配についての市町村教委の指導内容について問うたところ（複数回答）、小、中学校ともに、「担当授業時数の最低基準を設けられている」が最も多く約 70%である。小学校では、次いで「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている」（28.6%）、「当初提出された計画を変更しないよう指導されている」（26.8%）、「限定した教科以外の授業を担当しないよう指導されている」（19.2%）、「限定した学年以外の授業を担当しないよう指導されている」（15.2%）の順となり、中学校では「当初提出された計画を変更しないよう指導されている」（28%）、「限定した教科以外の授業を担当しないよう指導されている」（27.5%）、「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている」（22.0%）、「限定した学年以外の授業を担当しないよう指導されている」（5.1%）の順となる（表 18-14）。ここで、興味深いのは、先述したように、少人数加配教員の職務に関する指導について、半数以上の市町村教育委員会が「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導している」と回答しているのに対して、このように「弾力的に活用するよう指導されている」と回答した学校は、小学校で 3 割弱、中学校で 2 割強と少ないことである。つまり、市町村教育委員会は、少人数加配教員の職務について厳しい規制を行わず、学校の裁量を活かすよう指導しているつもりでも、学校側は規制的な指導を厳しく受け止めている。
- (11) 小中学校長調査で、教職員定数内で配置されている非常勤講師の有無について問うたところ、小学校では 19.2%（211 校）、中学校では 22.1%（184 校）がそれぞれ非常勤講師を配置している（表 18-15）。なお、小学校では、加配教員および定数内での非常勤講師はともに、学校規模が大きいほど配置される割合が高くなる。中学校では、加配教員は学校規模が大きいほど配置される割合が高くなるが、定数内での非常勤講師については最も小規模な 1-5 学級の学校において配置される割合が最も高い。

このように、概括すると、学級編制基準や教職員定数内での非常勤配置など、制度の弾力的活用は少しずつ行われつつあるものの、この制度の運用面における都道府県教委と市町村教委、市町村教委と学校の関係は、それぞれ後者の自主性を尊重する方向には必ずしも変化していないことが看取できる。例えば、教職員定数配置を市に任せている

都道府県はごく少数であるし、少人数加配教員の配置についても市町村はそれほどインシティブをとっていない。

以上、都道府県教育長調査、市町村教育長調査、そして小・中学校長調査の結果を研究領域ごとに整理してきたが、最後に、この調査結果から得られた新しい知見と今後の課題について触れてみたい。

第一に、都道府県教育委員会と市町村教育委員会と学校との間で、一連の教育改革をめぐる対応（問題）で、認識（意識）の違いがあるのは注目される。例えば、市町村教育長は、自主性・自律性を強化すべき重要な学校経営の領域として「教育課程編成」や「教育活動・教授方法」や「組織編制」を挙げるのに対して、校長は、「教育課程の編成」とともに、特に「教職員の人事」と「学校予算の編成と執行」を挙げているのである。あるいは、都道府県教委の市町村教委に対する教育課程の指導・助言・援助の在り方について、都道府県教育長はその約8割が「少し変わった」と認識しているのに対して、市町村教育長はその5割が「少し変わった」と認識している。また、教育課程行政における市町村教育委員会自身あるいは学校の自主性・自律性が実質的に強まったかについても、都道府県教育長（「強まった」約7割）と市町村教育長・学校長（約2～3割）との間でかなりの意識の差が認められる。また、少人数加配教員の職務に関する指導についても、半数以上の市町村教育委員会が「学校の裁量により弾力的に活用するよう指導している」つもりであっても、このように「弾力的に活用するよう指導されている」と感じている学校は、小学校で3割弱、中学校で2割強と少ない。このように都道府県教育委員会と市町村教育委員会と学校との間で、一連の教育改革をめぐる対応（あるいは指導）で、認識の違いがあることは、今後、学校の自主性・自律性の確保に向けた改革の取組に影響を与えることが考えられる。改革を効果的に推進していくためには、三者間の共通認識をもっとはかる努力と工夫が必要である。なお、教育委員会の指導助言に関していえば、教委による支援（指導助言）が学校にとって強制（介入）と受け止められる傾向があることにも留意する必要がある。

第二に、改めて、自律的学校経営の展開には、自治体の人口規模や学校規模や校種などの地域・学校の特性要因を十分に考慮に入れる必要があることを指摘しておきたい。そうすることが、地域や学校の実態に合った、特色ある学校づくりの第一歩となる。たとえば、市町村教育委員会や学校の自律的学校経営改革に向けての取り組みや意識（評価）には、下記に示すように、自治体の人口規模によってかなり差異が認められる。

- ①中教審答申（1998年）以降の一連の改革の有効性について、概して、人口規模3万人以上の大規模自治体の教育長が、人口規模それ以下の小規模自治体の教育長よりも、今般の改革を高く評価している（第8章）。
- ②「学校の情報公開の促進」と「学校評議員の設置」については、概して、人口規模3万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、改革の有効性を高く評価している（8章）。
- ③人口規模10万人以上の自治体の教育長が、人口規模それ以下の自治体の教育長よりも、児童・生徒の学校参加の必要性をより強く感じている（8章）。
- ④概して、10万人以上の大規模自治体の教育長・校長の方がそれ以下の小規模自治体の教育長・校長よりも教育課程行政上の自主性・自律性が強まったと認識している（9章）。
- ⑤人口規模が大きくなるほど、小学校長の一校あたり在校年数を「長期化の方向で見直した」及び「長期化の方向で検討している」と回答する自治体（市町村）が増える（10章、第二次報告書第3章）。
- ⑥市町村教育長調査によると、人口規模10万人以上の自治体において校長の専決権を認めている割合が高くなっている（11章）。
- ⑦人口規模の大きい市町村ほど、研究指定校の措置を講じている割合が高い（11章）。

- ⑧児童・生徒割や学級数割、学校割などの基準を用いる教育委員会は、自治体の人口規模が大きくなればなるほど、多くなり、逆に、前年度実績を用いる教育委員会は、人口規模が小さくなるほど多くなる傾向が看取できる（11章）。
- ⑨「学校の予算計画書にもとづいて教委が編成する」方法をとっている学校は、小学校、中学校ともに、自治体の人口規模が小さくなるにつれて多く見られ、逆に「教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当する」方法をとっている学校は、小学校、中学校ともに、自治体の人口規模が大きくなるにつれて多くなる（11章）。
- ⑩人口規模の小さい自治体ほど、小、中学校ともに、学校予算の編成にあたって、学校の要望を聴取する機会を設けている率が高いようである（11章、小中学校長調査）。
- ⑪学校の意向が学校予算へ反映されていたかどうかについて、小中学校ともに、人口規模が大きい自治体の学校ほど学校の意向が反映されていない（11章、小中学校長調査）。
- ⑫人口規模の小さい市町村の「人口マップ等の情報の充実」が遅れている（12章）。
- ⑬「地域人材等への予算措置の充実」は、人口規模 10 万人以上の教育委員会においてより図られている（12章）。
- ⑭人口規模 10 万人以上の教育委員会で、「教職員数充実のための加配教員の活用や予算措置」が特に進んでいる（12章）。
- ⑮人口規模の大きい教育委員会において、学校組織の在り方についての指導助言が「ある」と回答する割合が高い（12章）。
- ⑯人口規模の小さい自治体（市町村）にある学校ほど学校評議員の設置率が低くなり、人口規模の大きい自治体の学校ほど学校評議員の設置率が高くなる（13章）。
- ⑰人口規模の大きい自治体（市町村）ほど、情報公開条例を制定している割合が高くなる（14章）。
- ⑱「教育委員会だより」と「教委ホームページ」は、概して自治体（市町村）の人口規模が大きくなるにつれて、これらの広報手段を活用する割合が高く、逆に「市町村広報紙」は、人口規模が小さい自治体ほどこの広報媒体を活用する割合が高い（14章）。
- ⑲概して、大規模自治体では、「学年だより」が、小規模自治体では「学級だより」がより発行されている（14章7）。
- ⑳通学区域の弾力化の実施状況を人口規模別に検討すると、自治体の人口規模が3万人以上を境に、通学区域の弾力化が「ある」自治体の数が、「ない」自治体の数を超える（16章）。
- ㉑人口規模3-10万人未満の自治体（市町村）では市町村単独予算による教職員配置が「ある」とする割合が、他のどの人口区分よりも高い（18章）。

このように、自治体の人口規模によって、教育長や校長の学校改革に対する意識や実施率（概して、人口規模の大きい自治体の方が学校改革に対する意識や実施率が高い）あるいは学校予算編成の態様（小規模自治体では学校の要望を予算に反映させやすい状況があるなど）に差異があることを指摘しておきたい。また同様に、第12章（学校組織と自律的学校経営）で検討したように、学校規模や校種によっても、学校の組織的取組やあり様は異なる（概して、学校規模の大きいことは、校長の学校経営の評価に否定的な影響を与える）。

ある小規模自治体の教育長が「自律的学校経営の検討にあたっては、都市部と農村部とでは、地域の実態に相当の差があるので、これを十分留意すべきであると思う。」（人口規模0.8-1.5万人、64歳、2002年第二次調査「自由記述欄」）と述べているように、また、ある小規模校の校長が「教育改革もよいが、ほとんどが大都会の実態を中心として打ち出されていることであって、田舎の小規模学校のことなど全く眼中にないようである」（0.8-1.5万人、小学校長、55歳）と述べたり、ある小学校長が「全国一律的に学校評議員制度を導入することには反対である。文科省にいわれるまでもなく、地域に

よっては地域との連携がしっかりできているところもあるわけであるから、ことさら評議員を置くことは地域と学校に混乱を招く」（小学校長、人口規模 1.5-3 万人、53 歳）と指摘するように、人口規模や学校規模や学校種といった地域・学校特性要因を考慮に入れた改革が望まれる。いずれにしても、今一度、学校の経営や教育活動が人口規模（地域特性）や学校規模（学校実態）によってどのような影響を受けているかの検証が必要である。

第三に、中教審答申（1998 年）以降、自律的学校経営の構築に向けた学校改革がどの程度進展（定着）したかについては、今般の改革が始まってまもなくの調査であったこともあり、全般的に言えば、少しずつ改革が浸透しつつある段階であるといえるだろう。ただし、職員会議の法的性格の明確化など、法的（学校法施行規則等）整備が行われている分野などで、一部、着実に改革が進展している。

中央教育審議会答申（平成 10 年 9 月）において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化（補助機関化）、そして学校評議員の設置などいくつかの改革案が提言され、2000（平成 12）年 1 月 21 日には学校教育法施行規則が改正され、職員会議の見直しや学校評議員の設置などの法整備が行われたが、市町村教育長調査を見る限り、職員会議の位置付け明確化（改正率 70.6%）や学校評議員設置（改正率、13 年調査 51.8%、14 年調査 72.5%）のための学校管理規則の改正はかなり進んでいるものの、教育委員会の許可・承認等の縮減のための管理規則改正（改正率 39.3%）やこれら（学校評議員設置・職員会議の位置付けの明確化・教育委員会の許可・承認等の縮減）以外の学校の自主性・自律性を確立するための学校管理規則の改正（改正率 15.5%）はそれほど進んでいない。法規により特に要請された見直しは着実に進展しつつあるものの、学校の自主性・自律性の確立へ向けた学校管理規則の本格的な見直しは緒に就いたばかりであるといえよう。

次に、学校の自主性・自律性の確立に向けての改革を個別に検討すると、教育課程行政に関していえば、今般の地教法 48 条の改正により、都道府県教育委員会の市町村教育委員会に対する教育課程行政に関する指導・助言・援助の在り方はある程度変わってきているようであるが、中教審答申（1998 年）以降、教育課程行政における市町村教育委員会自身もしくは学校自身の自主性・自律性が実際にどの程度確保されたかについては、現場に近い市町村教育委員会や学校では、それぞれの自主性・自律性がそれほど高まったとは認識されていない。しかし、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上での改善点として、小中学校長は、教育課程編成それ自体の裁量や自由度の拡大よりも、学校予算や人事における学校の裁量の拡大をより強く求めていること（表 9-10）、また教育課程における校長の影響力はかなりあると自己認識されていることからすると（表 9-11）、教育課程編成における自主性・自律性はすでにある程度確保されているものと考えられる。

学校予算に関しては、学校予算の執行面で細節間・節間の流用はかなり認められつつあるが、校長の専決権はその額や法規面での整備はまだ不十分であり、また校長の裁量予算の実施率（約 1 割程度）も極めて低い。学校の自主性・自律性を高めるための学校予算の改善策として、校長や市町村教育長が「学校配当予算の増額」とともに、この「校長の裁量予算を設けること」を挙げていることは注目される。また、「教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当する」方法をとっている学校（小・中）は、自治体の人口規模が大きくなるにつれて多くなるとともに、人口規模の大きい自治体の学校ほど学校配当予算に学校の意向や要望が反映されていないという傾向がある。その意味では、とくに人口規模の大きい自治体における学校予算編成上の工夫が必要である。学校の予算編成や実行予算配分について学校として特に検討しない学校も少なからず（2-3 割）ある。中教審答申（1998 年）以降の一連の改革で、学校の自律性確保の観点から、教委の学校

予算編成について改善がはかられたと実感しているかの質問に対して、約7割の校長が否定的に回答しており、全体として見た場合、学校予算に関する改善は始まったばかりだといえよう。

人事に関しては、教職員配置は人的資源の配置と活用に関して学校がどの程度自主的に発揮できるかという点で、自律的学校経営にとって非常に重要であるが、この制度の弾力的活用は少しずつ行われつつあるものの、この制度の運用面において市町村教委や学校の自主性を尊重する方向には必ずしも変化していないと指摘される(第18章)。教職員定数を市に任せている都道府県はごく少数であるし、少人数加配教員の配置についても市あるいは学校はそれほどイニシアティブを発揮できていないようである。校長は、人事における学校裁量の拡大を強く求めており、教職員配置のより一層の弾力化とともに、人事異動面の裁量の拡大が期待される。

一方、校長の人事管理については、小学校長の同一校での在校年数の長期化に向けての取組は始まったばかりであるが、管理職の選考基準や選考方法や研修の見直しはかなり進行している。また、免許状を有しない校長の任用、すなわち民間からの校長登用は、少しずつ行われつつあり、2003年度からは全国の民間校長は50人に達する。なお、教員勤務評定に代わる教職員人事評価システムを検討または導入している都道府県は2割程度であるが、導入の必要性を認識している都道府県教育長は約6割にのぼる。この新しい人事評価システムが人事異動や校務分掌の決定や教育管理職への昇任や給与面での処遇に活用されるにしても、評価の精度や客観性の保持、評価結果の開示や異議申し立て手続きなど、整備・検討されるべき課題も多い。人材開発(能力開発)や意欲の向上に繋がる人事評価システムの構築が望まれるところである。

その他、学校のアカウンタビリティを履行する上で、学校評価や情報公開や学校評議員制度は重要な役割を果たす。まず、学校評価は大多数(8割)の学校で組織的に行われており、その学校運営上に与える影響についても校長によって肯定的に評価されている。しかし、評価結果を外部に公開している学校はあまり見られない。また、外部(第三者)による評価や児童生徒を巻き込んだ評価はほとんど行われていない。今後は、学校評価を学校改善に効果的に活用していく態勢をどう構築するかとともに、児童生徒が参加し、第三者をも含めた新しいタイプの評価をどう実施していくかが大きな課題となる。

学校の情報公開については、自治体(市町村)の約半数が情報公開条例を制定しており、指導要録、内申書、職員会議録などの公開・開示が少しずつ進みつつある。学校の自己点検・自己評価の結果の公表については、市町村教委の積極的な働きかけ(関与)は少ないようである。学校は教育情報の公開に関し様々な媒体を持ち、教育情報の収集の手段や機会を備えているが、情報の内容どう選択し、その活用をどう図るかがこれからの課題である。

学校評議員制度については、学校評議員の設置も急速に進んでおり、この制度が学校に与える影響についての教育長や校長の評価は概ね肯定的である。ただ、やはり、学校評議員制度が設置されて日が浅いためか、学校評議員の学校組織における位置づけが曖昧である。今後、地域の実態にそった学校評議員制度を構築するとともに、それが形骸化しないよう運営上の充実が望まれる。

小中学校長の約4割(市町村教育長の約3割)が「通学区域の弾力化(学校選択)」が自律的学校経営に有効であると認識している。実際に、「学校選択・通学区域の弾力化」が「1.ある」と回答した自治体は、全体の35%(136自治体)程度である。また、小中学校ともに、通学区域以外からの受け入れ通学児童生徒数は、9割以上の学校において5%未満である。これらのことを勘案すると、「通学区域の弾力化(学校選択)」の普及は始まったばかりであるといえるかもしれない。

このように、学校管理規則については、法規によって要請された事項(職員会議の位

置づけの明確化など)の改正は着実に進んでいるものの、学校の自主性・自律性を高めるためのそれ以外の(学校管理規則の)改正はあまり進んでいない。また、学校予算、人事・人事管理、公開を前提とした学校評価、通学区域の弾力化による学校選択、そして情報公開は、濃淡はあるが、少しずつ改革が進行している。全体として見れば、一部の分野を除き、改革が緒に就いたばかりであるといえるかもしれない。なお、自律的学校経営を推進するにあたって、小中学校長が学校予算の編成・執行と人事における学校裁量の拡大を最も強く求めていることは注目される。

第四に、学校裁量の拡大については、校長が、とりわけ人事権や学校予算権について大きな権限の委譲を望んでいる以上、場合によっては、学校と教育委員会の権限の配分問題を根本的に再検討する必要がでてくるかもしれないことを指摘しておきたい。第9章で検討したように、既に校長は「学級担任の選任」や「主任の選任」や「校務分掌組織の編成」などの校内での教員配置(校内人事)については相当のパワーを持っているものの、意見具申の内容については教員本人の希望にそったもので、校長の人事計画にもとづくものでないと多くの校長が認識していることからすると(第17章)、異動人事についての裁量権の拡大が強く望まれているようである。学校経営という観点から適切な人材配置ができる態勢の構築が強く求められている。しかし、この人事権や学校予算権を大幅に学校に委譲するということは、教育委員会が有していた固有の権限(行政権限)を学校に移すということであり、このことは、学校と教育委員会(都道府県・市町村教委)の間の権限配分問題(したがって、これは、学校管理規則の抜本的な改正)を改めて検討しなければならないことを意味する。第一部第8章で検討したように、ニュージーランドのように、各学校に人事権や予算編成権をも含めて、大きな権限を付与するのであれば、教育委員会の廃止あるいは大幅な見直しをも余儀なくされることになる。学校評議員の位置づけや人事権や予算権に係わる学校への権限付与の実態を見ると、わが国の学校は、諸外国と比べると、極めて制約された中での自主性・自律性の確立を模索しているように思える。わが国の実態に合った、教育委員会と学校の権限配分の在り方を検討することが期待されているといえよう。

第五に、第8章(学校管理規則)で検討したように、「教育委員会の支援体制の強化」、「学校の評価システムの確立」、「学校の情報公開の促進」、「学校選択の導入・通学区域の弾力化」、「学校評議員の設置」、「学校の自主性・自律性の強化」、「教職員の人事考課・管理の充実」の諸要素は、地域に開かれた、特色ある学校づくりに向けて学校を自主的・自律的に運営していく上で、概ね重要な要件(要素)として捉えられているように思う。

自律的学校経営は、これまで教育委員会が有していた権限の一部を学校に委譲し、学校はそれを自らの責任のもとに経営をおこなうことを意味する。したがって、先ず、学校が、人事、財政、教育課程の面で学校への権限の委譲が実質的に保障されることが必要である。この保障があつてこそ、学校は、自らの責任と判断で、地域の実態に即した、特色ある学校づくりが可能である。しかし、同時に、学校は、大きな権限が付与されるに伴って(比例して)、その本来の学校責任を果たす責任(義務)すなわち、今日、よく言われるところの学校のアカウンタビリティ(説明責任、結果責任)の履行の責任を負わされることになる。この責任を果たすために、学校は、自己点検・自己評価(=学校評価)をおこなうとともに、その結果を保護者や地域住民に公表していくことが求められる。この自己点検・自己評価の情報が正しく保護者等によって評価されることによって、保護者や地域住民との間で信頼ある情報の共有化をはかることができ、地域と学校が一丸となって特色ある学校づくりや学校改善を推進する態勢を整えることができる。これを推進する役割の一端を担うのが学校評議員である。また、通学区域の弾力化による学校選択は、場合によっては、自律的学校経営には阻害要因となる可能性も考えられるが、学校を活性化したり、保護者や住民の意向や要望を学校運営に反映させる環境を

醸成することが期待される。さらに、自律的学校経営を効果的に機能させるためには、教育委員会と学校の権限配分の問題とも絡むが、教育委員会の支援も必要となる。

## 第2節 わが国自律的学校経営の今後の課題

### 1 戦後の学校経営論～福祉国家下における学校経営論

本節では、先ず、現在の自律的学校経営論の位置づけを探るため、戦後の学校経営論の展開過程をごく簡単に跡づけ、その上で自律的学校経営論の特色や今後の課題について触れたい(3)。

戦前の官僚主義的・国家主義的教育行政体制下では、学校経営は、国家の教育政策を法規に従って忠実に遂行することが強く求められ、学校経営は、「学校管理」の名のもと、教育行政の「下僕」としての地位に置かれた。総じて、戦前は、戦争国家下における学校経営と特色づけることができる。

しかし、戦後は、全体として見れば、1980年代後半に至るまでは「福祉国家下における学校経営」として特色づけることができよう。憲法に生存権が規定され、生存権（ないし社会権）としての「教育を受ける権利」の保障のために、国家が教育サービスの標準を設けながら積極的に教育事業に乗り出す時期である。教育行政は、行政活動に投入される予算等の資源や活動の手続きや方法を細かくチェックすることによって、すなわち入り口と過程を統制することによって活動の成果を担保しようとした。

#### 1) 民主的経営論の時代（1945（昭和20）年～1955（昭和30）年）

終戦直後の1945年から1948年の教育委員会法成立に至る時期は、戦時中現場の学校経営で指導的役割を果たした校長や視学がいち早く戦後の民主的経営論への展開を試みるようになるが、理論的には手探りの状態であった。

しかし、1949（昭和24）年から1955（昭和30）年に至る時期は、アメリカの占領政策の転換や朝鮮戦争勃発（昭和25年）や講和条約締結（昭和26年）などの社会的政治的変革を経験する中で、アメリカの機能主義的見地に立つ民主的経営論が次第に体系化に向かうようになる。この期には、学者や現場実践家によるアメリカの民主的機能主義観に立った学校経営論が多く現れた。経営は、教育のためにあり、教育の目的を効果的に達成するための条件整備（手段）と見なす、この機能主義的学校経営論は、戦前の官僚的・国家主義的教育行政や学校管理観を克服し、民主化を推進する上では一定の役割を果たしたといわれる。そこでは、学校経営と民主化とは予定調和的に結び付いていた。学校の経営管理機能と教育機能は対立する概念として把握されていなかった。しかし、その後、条件整備、能率、合理化をこととする機能主義的学校経営論は、文部省と日教組が厳しく対立する中で、教育行政の「上からの」条件整備活動と、教師集団を中心とする、下からの民主化論との対立が顕在化し、学校経営論はその内部に矛盾を抱えることになる(4)。この時期は、学校経営のアイデンティティに係わって、教育行政からの学校経営の自立が強調されたほか、戦前の主観却客観区分説の延長線上で、〈学校経営〉と〈学校管理〉の関係ないし識別の検討が行われた。

#### 2) 近代化論を中心とする学校経営論の多様化期

##### （1956（昭和31）年～昭和40年代半ば）

やがて、1956年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の制定を境にして、学校管理規則の整備、教員勤務評定の実施、学習指導要領の法的拘束性の明確化などの一連の教育行政の合理化や管理統制の強化が進む中で、学校経営近代化論を中心に、①学校経営の「民主化」を重視する「学校づくり」論、②学校経営の民主化・合理化統合志向論、そして③学校教育をめぐる教育行政当局と教員組合との対立が激化する中で、学校経営を行政優位の立場から管理論として解釈していこうとする行政法解釈論的学校経営論など、多様な学校経営論が展開される(5)。このうち、民主化よりも経営の合理化や能率化を志向する近代化論は、その主張する重層構造が特別権力関係を支持すること

になるとして、民主化論の立場から単層構造を唱える宗像誠也氏との間で、学校経営の単層却重層構造論争を引き起こしたことは有名である。近代化論（伊藤和衛氏）は、学校の教育機能と経営管理機能の分化と近代合理的な組織（職務関係）の意義についての認識を促した。この時期は、経営の主体をどこに置くか、あるいは学校経営の自律性や独自性はあるのかといった（単位学校経営論など）、学校経営のアイデンティティの問題が活発に論議された。

### 3) 学校経営の現代化論（1970（昭和40）年代半ば以降）

1969年（昭和44年）以降、吉本二郎氏などの学校経営の現代化論が現れる。中留武昭氏によれば、学校経営の現代化論には様々な立場があるが、この動きの契機をつくったのは、初めて現代化の視点を明らかにした、高野桂一の単行本『学校経営現代化の方法』（明治図書、1969年）であるとされる(6)。

高野氏は、それまでの「教育不在」の経営論を克服し、民主化と合理化を踏まえた上での「科学化」を志向することが必要であること、そのためには、合理化＝近代化そのもののもつ矛盾を克服するものとして、民主化すなわち権力のあり方の変革を迫る必要があると指摘し、新しい学校経営の概念を提唱した(7)。

この新しい学校経営概念では、教育の論理を踏まえながらも、行政から高度に自律性を確保した、学校経営論（専門職組織論）が構想されている。これは、中留氏も指摘するように、ある意味では、これまでの戦前・戦後を通しての学校経営史が辿り着いた一つの到達点であり(8)、その後の学校経営論の方向性を示すものとして注目されよう。しかし、高野桂一氏の定義は、確かに学校経営の総体を組織構造と経営過程の両側面から捉え、それらを民主化と合理化の二原理のもとに統合的に把握し、教育専門職集団中心の経営論（専門職組織論）を構築したという点においては、大いに評価できるとしても、21世紀を迎え、一段と価値多様化社会と地方分権化社会が進行し、福祉国家観の見直しが求められる中では、これまでの成果を踏まえつつも、さらに新しい社会にふさわしい学校経営論のあり方を考えてみる必要がある。

## 2 福祉国家変容下での学校経営論（1980年代後半以降）

### 1) 福祉国家変容下での学校経営論の背景

1980年代後半に入ると、社会の成熟化や財政事情の悪化及び経済成長の鈍化傾向を背景に、従来型の福祉国家観の見直しが求められ、いわば「小さな政府」の思想のもと、地方分権化や規制緩和や民営化を基本原理とする行政改革が提唱されるようになる。ここには、良質の行政サービスを安く供給することを望む「消費者としての市民」が仮定され、行政サービス供給の主体を多元化し、消費者にどのサービスを受けるかを選択させることにより、すなわち「競争と評価」の市場的メカニズムを働かせることにより、彼らの多様な行政サービス要求に応えることが期待された。ある意味で、行政サービスの公正・平等的供給よりも効率的供給が求められるようになった。教育においても、国家主導で、標準的な教育サービスを行うよりも、地方分権化や規制緩和を促し、競争的環境下において、多様で、個性的な教育サービスをより効率的に提供することが消費者（保護者）の利益かなうと考えられるようになった。

このような背景のもとで、とりわけ1990年代以降、地方分権化と規制緩和等を基本原理とする教育行政改革が強力に推進された。1998（平成10）年9月12日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」において、教育行政における国、都道府県、市町村の権限配分の見直しや規制緩和とともに、学校の自主性・自律性を目指した学校の裁量権の拡大という改革の方向性が明確に示された。この学校の裁量・権限の拡大は、地方分権化の改革原理に則り、これまで教育委員会が有していた権限の一部を学校に委譲し、学校はそれを自らの責任のもとに経営をおこなうことを意味するものである。



かくして2000(平成12)年1月21日学校教育法施行規則一部改正等により、学校の自主性・自律性の確立に向けて、職員会議の見直しや学校評議員制度の導入などの法整備行われるとともに、2002(平成14)年3月には小・中学校の設置基準の制定により、学校の自己点検・自己評価とその公開および情報提供の努力義務が明示され、情報公開や学校評価の促進とアカウンタビリティ履行が強く求められている。また通学区域の弾力化(学校選択)の促進も期待されている。これら一連の改革は、学校組織や学校経営のあり方のみならず、学校経営概念の再吟味をも促している。21世紀を展望した、新しい学校経営モデル(ある意味で、競争的環境下における自律的学校経営論)の構築が求められるゆえんである。

## 2)今後の学校経営論～学校統治モデルの構築に向けて～

1980年代後半以前とそれ以降とは、既述のように、教育をとりまく社会環境は大きく変化しようとしている。成熟化社会、価値多様化社会、そして地方分権化の時代を迎え、福祉国家の見直しが始まる中で、学校は、学校評議員の設置や、学校選択、情報公開、そしてアカウンタビリティの導入・促進をはかるとともに、学校の自主性・自律性の確立とそれを基盤にした経営を求められている。学校にある一定の裁量権を与え、自らの責任のもとに経営をおこなわせるという、今日の自律的学校経営の確立を求める動きは、学校統治(school governance)とはいわないまでも、学校経営が内部管理論(management)から脱し、統治的性格を強める動きとして捉えることができる。学校が公的性格を有する以上、国家の教育意思の実現に努めなければならない一方で、行政から高度に独立した経営の主体として、学校は、教職の専門性と自律性を前提に教育の論理に即するとともに、地域住民(公)の教育意思に対する配慮をも示しながら、地域の実態にあった、特色ある学校づくりに向けて学校経営を展開しなければならない。従来の学校経営論(現代化論ないし単位学校経営論)と自律的学校経営論の違いは、前者が高度な学校の自律性の基盤を教育の専門家である教師集団を中心とした学校に置いていたのに対して、後者は、意思形成の場を地域住民や保護者に対しても開きながら、地域住民や保護者を含めた学校(校長)に自律性の基盤を求めているところにある(組織外民主化)。また、学校は、学校選択(市場原理)等の導入により、競争的環境下に置かれるとともに、学校に付与される裁量権に見合うだけのアカウンタビリティの遂行を強く求められており、そのため成果(その評価)による行政・住民統制が厳しくおこなわれようとしている。その意味では、この自律性は、行政や保護者・地域住民の評価による統制を前提にしており、行政等からの一方的な自律性の保障を求める、これまでの学校経営論とは違う。この自律性は、学校と行政ないし保護者・地域住民との間の緊張と均衡の上に成り立つ。

筆者は、今日の一連の改革動向を踏まえるとき、学校経営を次のように捉えたいと思う。「学校経営とは、社会的に吟味された学校の教育目的を、さらに学校独自の立場から公的に吟味を加えつつ、その効果的達成をめざして、人的・物的・教育課程上の諸条件を整備していく、学校当事者による組織的・計画的活動である。」

ここで、「社会的に吟味された」とは、第一義的には、国、県、市町村レベルの教育政(施)策(あるいは諸法規)などによって示されている学校の教育目的をさす。「さらに学校独自の立場から公的に吟味を加えつつ」とは、たんに学校の教育目的が所与の教育政策の反映を意味するのではなく、学校が教育の専門家集団として独自の立場からこれに配慮を加えたり、保護者や地域社会の教育要求や要望を組み入れたりすることをさす。

「学校当事者」とは、基本的には校長をはじめとする教職員であるが、保護者・地域住民(場合によっては、子ども)も含まれよう。今日の価値多様化社会、地方分権化の時代においては、保護者や地域住民、その他学校関係者を公的にいかに学校の意思形成の場に参加させるかが、学校経営上の大きな課題の一つとなろう。とりわけ、学校の意思

形成の場で子どもの意見表明権をどのように保障していくかは課題である。本調査でも、市町村教育長のみならず、小、中学校長も、その過半数が、児童生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営に反映させるために、彼らの学校参加をもっと促すべきだと考えており、今後、施策的に積極的な推進が望まれる。地域に根ざした特色ある学校づくりを推進するためにも、また、企業経営と違って、公的性格をもつ学校が、「学校経営」としての実質（ある意味で、統治的性格）を備えるためにも、学校レベルでの保護者や地域住民の学校的意思形成への参加が求められよう。これは、教育政策が、「所与」のものとして外部（行政）から与えられるものではなく、学校レベルにおいても、教職員や保護者や地域住民によって、解釈され、意味づけられて、実施されるべきものであることを意味する。教育の公共性の担い手は、国家のみならず、地方、地域社会、学校など多様なレベルを想定することができる。

学校経営が、外部に対して意思形成の場を開かず、内部管理論を展開する限り、社会の変化に大胆に、かつ柔軟に対応できる学校経営論は期待できない。21世紀の地方分権化時代・価値多様化社会における学校経営論は、話し合いの前提となる「共通の世界」の構築が難しいことを前提に、地域住民等を含めた合意形成の機構を学校レベルにも設けることが求められる。今日諸外国で、学校理事会が設置されたり、わが国でも、学校評議員の設置が認められたのは、このような背景において理解されるべきであろう。

学校経営を、一応、このように理解しながらも、最近の教育改革の動向と調査結果を踏まえるとき、次の諸点に留意する必要がある。

第一に、学校のもつ公的性格からすると、学校経営の政治的性格や権力的性格を看過することができない点である。保護者や地域住民が学校的意思形成に何らかの形で加わる場合（例えば、学校評議員制度）、ますますこの点が重要となる。学校経営は、ある意味で、価値の権威的配分に係わるという意味で、政治的側面を有するといえる。学校は、何らかの意思決定をすることにより、誰かの価値を提示し、配分しようとしている。それは、ある意味で、学校レベルで、公共性を確定していく過程であり、学校外環境に対してその権威を正当化していく過程でもある。学校経営のこの政治的性格やそれに付随する権力的性格を看過すれば、学校経営のダイナミズムを理解できなくなる。学校の裁量権が拡大するにつれて、学校の希少資源の配分をめぐる、当事者間の価値葛藤は増幅し、学校経営における利害調整（政治）機能の重要性は、今後ますます高まるだろう。とはいっても、13章（川島・赤星）の学校評議員に関する調査では、学校評議員設置の学校に与える影響について、校長、教育長ともに、「学校運営がまとまりにくくなる」とか「介入や圧力かかる」といった懸念をほとんどもっていないようである。これは、わが国の学校評議員がそれほど大きな権限を持っていないことと無関係ではないと考えられる。第5章（高瀬）で指摘されたように、かつて、ロシア連邦の「学校会議」では教職員と保護者等の間で大きな葛藤があったことを想起されたい。

第二に、学校に権限が付与されれば、それだけ学校は、その目標・方針や成果を保護者や地域住民に明らかにし、学校としてやるべきことをやったかを説明する責任（アカウンタビリティ）を積極的に果たしていくことが求められる。今般の学校評議員制度の導入は、開かれた意思形成の場を保障することによって、「開かれた学校づくり」の推進と、保護者・地域住民の協力及び連携の促進をはかるほか、この説明責任の履行が期待されたからに他ならない。学校経営とは、学校として〈価値ある〉と認めるものを（地域）社会に問い、それを、組織を通して実現していく行為であり、その行為の結果に対する責任は常に問われることになる。本調査でも、小、中学校ともに、約8割の校長が、自律的学校経営を展開する上で、学校の説明責任（アカウンタビリティ）の履行が必要であると認識していた（2002年小中学校長調査、Q3）。

とはいっても、第15章（高妻・木岡）で検討したように、学校評価は大多数の学校でおこなわれているものの、その結果を外部に公表している学校は非常に少ない。学校

評価の結果を公表することにより、学校の運営や教育活動についての共通認識を得、保護者や地域住民ともに学校づくりに取り組む態勢をつくる一方で、評価結果を学校改善に十分に生かしていく努力が必要である。学校の説明責任・結果責任を果たせるアカウントビリティ・システムの構築が強く求められる。

第三に、学校への権限の委譲にともなって、今後は、教育行政においても、学校経営においても、目標達成に至るまでの手続きを明示して統制するよりも（「過程」による統制）、成果についての評価による統制に重きが置かれることになる(9)。学校の自律性の拡大は、学校の責任を増大させることになり、その結果、学校の責任を明らかにするための情報公開や、その責任の履行の状態をチェックする学校評価（とりわけ外部評価）が強く求められることになる。学校評価や学校の情報公開は、教育の特殊性から、多くの課題を抱えるが、学校のアカウントビリティ遂行の観点からその意義が見直されなければならない。

なお、学校評価活動は、真空状態の中でおこなわれるのではなく、学校がめざすものと不可分の関係にあることに留意する必要がある。学校評価の指標を何にとるかで、あるいは指標のウエイトづけをどうするかで、評価の結果と意味は大きく異なってくる。学校の評価活動は極めて価値負荷的活動であるといえよう。学校評価は、結果的に学校の目標設定に大きな影響を与えることになる。常に、学校のビジョンの明確化と見直し求められる。

第四に、今般の教育改革の一つの柱である通学区域の弾力化は、学校を選ぶという、親本来の要求をある程度満たそうとするものであるとともに、学校を競争的環境下において学校の活性化を促すことを狙ったものである。学校選択の導入は、学校に対する保護者の発言権を高めるとともに、教職員に専門家としての責任の履行を強く求める。学校選択は、学校が顧客（子ども、保護者）の教育ニーズに 応えざるをえない環境を醸成する。しかし、学校選択による市場原理の導入は、例えば、学校の序列化や短期的成果の過度の強調などの問題を生むことも考えられ、その運用に当たっては、慎重な配慮を必要とする。今般の調査でも、小中学校長の約4割（市町村教育長の約3割）が「通学区域の弾力化（学校選択）」が自律的学校経営に有効であると回答し、ある程度「通学区域の弾力化（学校選択）」に期待を寄せているものの、否定的に回答するものも、6割（小中学校長）から7割近く（市町村教育長）おり、慎重な態度を示している。これは、この制度の導入が及ぼす影響を凶りかねているからだと思われる。

学校選択による市場原理の導入は、常に学校のアカウントビリティの履行が求められることになり、学校が活性化することが期待されるが、アメリカで、20世紀初頭科学的管理法が教育界を席卷したときのように、学校の有効性（ないしアカウントビリティ）が、教育効果の観点からではなく、財政上の基準（財政効率）に基づいて決められることがあってはならない。イギリスでも（第2章、勝野）、教育と財政の関係が大きな課題として浮上してきていることが指摘されている。

第五に、学校に自律性や権限が付与されれば、それだけ校長は、専門的指導能力や管理能力とともに、希少資源（価値）の権威的配分に係わって価値葛藤の処理能力（政治的対応能力）が求められる。また、校長は、今、学校がどうあって、学校に何が求められているのかなど、学校の教育ビジョンを明確に設定し、常に学校の将来を創造していくことも必要である（スクール・ポリシー（school policy）の立案）。校長のリーダーシップは、「教育」、「管理」、そして「政治」の3つの方向において発揮されることになるが、その中核にあってこれらを統合するのは、校長の教育ビジョンである。この教育ビジョンは、全教育活動や経営活動に貫徹し、その活動結果に対する責任は校長が負うことになる。

第六に、自律的学校経営を展開していくためには、学校が主体的に問題解決を図る能力を備えていること必要があるが、この問題解決能力の向上には、教職員の人材開発が

不可欠である。人材開発は、自律的学校経営を展開していく上で、重要な組織戦略の一つとなる。その意味で、人材開発の機能を担う研修の持つ意義は今後益々大きくなる。また、人事管理・考課や自己点検・自己評価も人材開発という観点から見直されるべきであろう。個々の教職員の高い力量形成とモチベーション（貢献意欲）の喚起という視点から、人事考課や学校評価の問題を再検討する必要がある。

第七に、自律的学校経営の概念に係わって、林・福本は、調査結果から、次のように指摘し、自律性は教育委員会や保護者や地域などの「他者」による統制からの解放としての非依存的な自律性としては捉えられていないという興味深い知見を導き出している。

「一般には、自律は他律の対立概念として捉えられる。……したがって、学校組織にあっては、教育委員会や保護者など学校のソトに在るものからの解放を意味するものと考えられる。

しかしながら、この調査結果を見る限り、自律的な運営が行われているか否かと、外部機関との関係性には統計的に関連性はみられず、学校においては自律性はこの意味では捉えられてはいないことになる。言い換えれば、学校は教育委員会や保護者、あるいは地域との要望との関連において、自律的学校経営を捉えていないことになる。……

教育という営みを通じて、自分たち、すなわち、組織としての学校が、クライアントとしての子どもに働きかける。それによって、自分たちの主体的営みの効果を通して、自らの役割を確認し、自分たちの独自性と無二性を同定することによって、「自律性」のイメージが構築される。この意味において、学校外部機関や保護者など学校にとっての「他者」は、学校にとっては副次的なものでしかなく、その意味において他者による統制からの解放としての非依存的な自律性は明白にはイメージされにくいとも考えられる。」（第12章「おわりに」）

このように、自律的学校経営は、全教育活動に学校の明確な教育意図が反映し、新しい教育実践に積極的に取組ながら、特色ある教育活動を展開していること、そのためには実態にあった効果的な組織をつくることが重要で、校長の意向が教職員に受容され、校務分掌の各組織間の連絡調整も十分におこなわれ、各種委員会等は主体的に活動する一方で、教員の個性が学校づくりに寄与していることが求められる（第12章第2節）。教育という営みと、そこにおける主体的な営みの効果を通して、学校の構成員は自らの役割や自己効力感を確認し、自己の無二性を感知することによって「自律性」のイメージが構築されるという。M. B. マイルズが、自律性は「組織が環境の消極的な道具としてではなく、むしろ”自己の内部から外部に向かって働きかけようとする”能力をもっている」（10）状態をさすと指摘しているように、学校が明確な教育意図をもって主体的に教育活動を展開していることが重要で、教育委員会や保護者等の外部者による統制からの解放は、十分条件であっても、必ずしも必要十分条件ではないといえよう。ただし、学校改革の現時点での、また校長の意識を通しての自律性のイメージであることに留意する必要がある。この点については、教師の意識を通じた自律性のイメージなど、今後さらに検討を要する。

第八に、佐古・露口は、学校の裁量権の拡大と校長のリーダーシップの発揮との関係を検討した結果、非常に興味深いことに、学校裁量の拡大が直接に校長のリーダーシップの発揮につながるのではなく、「校長のリーダーシップは、校長のエンパワーメントだけでなく、教師のエンパワーメントを高めている状況でこそ、強く発揮されている」（第10章「おわりに」）ことを見出すとともに、自律的学校経営を推進する上で、「教師がパワーを有する、校長を中心とした組織体制」の構築が望まれることを指摘している。一般に、自律的学校経営は、校長への権限付与の観点から、あるいは教育行政に対する学校の自律性の拡大という文脈の中で語られがちであるが、佐古・露口によれば、自律的学校経営は校長のみならず教職員が学校経営の当事者（主体）として学校の教育活動の計画、実施、評価に深くコミットすることによって実現するのであって、そのような状況を創り出すところに校長のリーダーシップの本領が発揮されるという。これは、教育委員会などからの統制の解放というよりも、学校構成員の教育活動における主体的な営

みの効果を通して、彼らの自己効力感を確認し、自己の無二性を感知することによって、「自律性」がイメージされると指摘した林・福本の調査結果と符合するものがある。

第九に、わが国及び諸外国の学校経営改革の動向を見ると、今日の学校経営改革を突き動かしている大きな原理（理念）として、①学校統治能力の強化（保護者等の学校意思決定機関への参加を含む）、②アカウンタビリティの履行（結果責任、説明責任）、そして③市場原理（学校選択）の3つを挙げることができよう。諸外国およびわが国の学校経営改革の動きは、概ね、これら3つの観点から説明できると思う。

また、第一部「諸外国の自律的学校経営」の検討結果からも明らかなように（表1参照）、学校に法人格を与え、そこに大幅な権限を付与して自律的学校経営を展開しようとする国がある一方で、あくまでも学

を所管する地方当局の学校管理権の範囲内において、学校の自律性を最大限に認めつつ、自律的学校経営を展開しようとする国もあるなど、自律的学校経営の形態は多様であることが看取できる。例えば、ニュージーランドでは、教育委員会制度は全面的に廃止され、親や生徒の代表や校長及び教員代表で構成される学校理事会に教育課程や人事や学校予算に係わる権限が大幅に委譲され、学校理事会が最高意思決定機関として、また校長をはじめとする管理チームが執行機関としての役割を果たし、その学校の成果は第三者評価によって厳しく評価される。ドイツでは、学校は法人格を有さないものの、教員代表や保護者代表や生徒代表で構成さ

表1 諸外国の自律的学校経営の比較

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	ロシア連邦	ニュージーランド
学校の法的位置づけ		有志団体立学校と基金立学校は法人格を有するが、地域学校は法人格を持たない	地方公施設法人（コレージュ・リセ）	法人格を有さない自治体の公的施設	法人（校長の単独責任の原則に基づいて、教育課程や教職員の任用や学校予算編成等の学校管理運営の実質的な決定権と責任を有する）	クラウン・エンティティ（Crown entities）
校長の権限						
職員会議						
保護者・住民等の学校意思決定機関への参加	機関名 学校審議会（SBM）	学校理事会	管理委員会	学校会議	学校会議・保護者会議・学校総会（学校が保護者や住民の意見を把握したり、協力を仰ぐ機関）	学校理事会
	構成 親 教員代表 校長	保護者 LEA 教員 共同選出 校長	行政当局の代表 教員代表 生徒代表 保護者代表	教員代表 保護者代表 生徒代表（中等学校）		親代表 校長 教員代表 生徒代表
権限		学校の最高意思決定機関で、教育課程、人事、学校予算編成に関する権限を有する。	学校教育計画 学校予算編成	教育課程編成 教員人事 学校予算		教育目標 学校予算編成 校長・教員の任免
子どもの学校参加		オブザーバーとしての生徒参加に限定される	有り（リセ）	有り（中等学校）	学校会議に生徒（中等学校）が参加することがある	有り（中等学校）
アカウンタビリティ・システム（外部評価の有無）	厳格なアカウンタビリティ・システム（州教育委員会による学校評価・報償・制裁）	教育水準局（OFSTED）による監査が行われ、その結果は年次報告書として公表される。問題校は改善計画の作成が義務づけられるほか、一定期間経ても改善されない場合には閉校措置もとられる。	教員評価（中等学校）は、①学校長による勤務態度評価と②州教育視学官による教育指導力評価によって行われ、それが給与に反映する。	ほとんどの場合、学校評価は、自己評価である。		第三者機関（教育機関評価局）による外部評価の実施。学校の自己評価と外部評価の連結・システム化
教育行政機関の支援	報償・支援・制裁等					学校支援プログラム
保護者（親）の学校選択		保護者の学校選択権は認められている	基礎学校とハウプトシューレは原則として保護者の学校選択権はないが、実科学校とギムナジウムは認められている	保護者の学校選択権は	保護者は学校選択する権利を有する	保護者の学校選択権は認められている（定員内において）

注）本表は、第一部「諸外国の自律的学校経営」の各章の内容をもとに筆者が整理したものである。もし、本表の整理に誤りがあればご寛恕願いたい。

れる学校会議に教育課程や教員人事や学校予算に係わる大幅な権限が付与される一方、学校評価は主に自己評価に留まっている。また、ロシア連邦では、学校を法人化し、校長の単独責任の原則に基づいて、校長に教育課程や教職員の任用や学校予算編成等に係わる大幅な決定権が委譲されるが、保護者の集まりである保護者会議や学校総会には校長の助言・賛助機関としての役割しか期待されず、アカウンタビリティ・システム（自己評価や第三者評価など）もまだ十分に整備されていない。自律的学校経営はその国の文化や歴史などの国情を反映しているようである。

今後、諸外国の自律的学校経営の特質を明らかにするに当たっては、①学校の法的位置づけ（法人化かどうかなど）、②学校理事会（機能、構成、子どもの参加の有無など）、③教育課程編成や人事や学校予算編成・執行に関しての運用上の特徴、④アカウンタビリティ・システムの特徴（自己評価・外部評価の方法や結果責任に対する行政の対応など）、⑤親の学校選択の状況、⑥校長の権限、⑦教員の自律性保障の程度・方法、⑧地方教育行政当局の役割などの諸点に留意しつつ、検討を深める必要がある。

最後に、試論的に、野中らの開発した統合的コンティンジェンシー・モデルに依拠しつつ(11)、自律的学校経営をどうとらえるかを図式化したのが、図1である。詳細な説明は省く

が、この図では、組織の有効性は組織全体（構造、個人属性、過程）の環境適合の観点から説明されるとともに、①学校組織が環境（社会、経済、歴史、文化、自然など）や学校の実態に即して編成されること、②組織は、組織構成員や社会

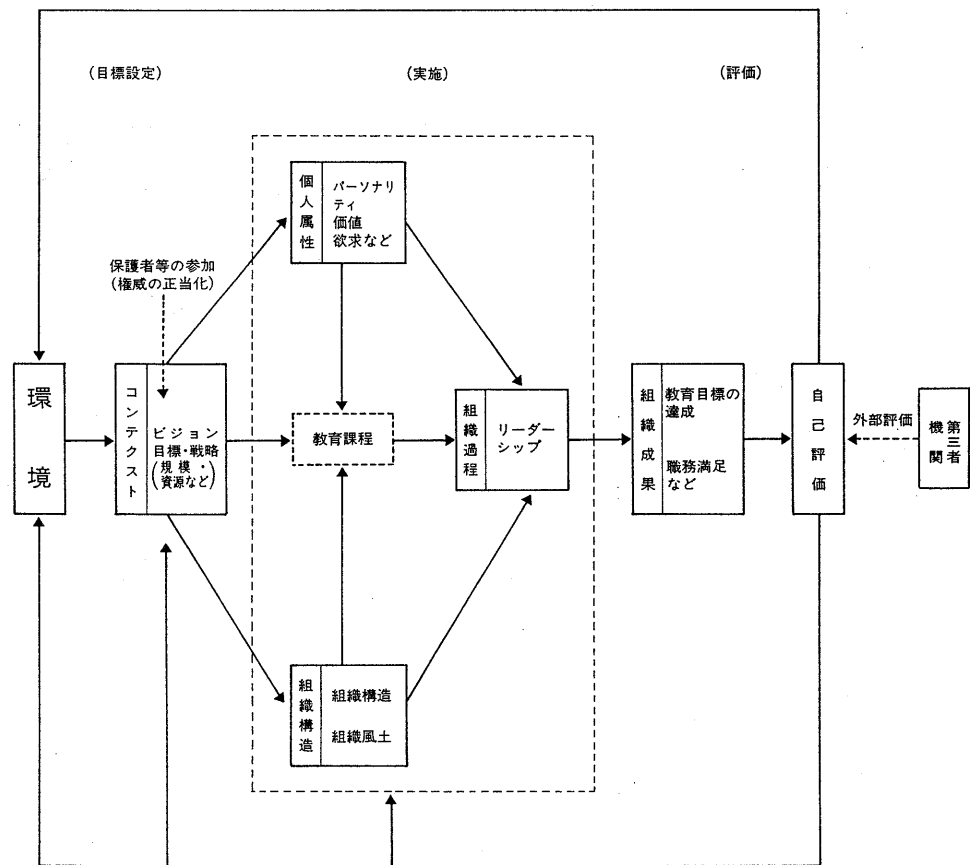


図1 学校経営モデル

にとって重要な価値を反映し、その実現を目指すこと、③学校経営の中核に教育課程（経営）があること、④学校経営は、学校として〈価値ある〉と認めるものを地域社会に問い、それを、組織を通して実現していく行為であり、その行為の結果に対する責任は常に問われることになるため、学校の説明責任・結果責任を果たすためのアカウンタビリティ

ティ・システムが必要なこと、そして⑤学校目標や方針の策定への保護者等の参加により、学校活動をより正当化すること、などが強調されている。

いずれにしても、学校評価や情報公開や学校評議員制度は、学校のアカウンタビリティを促進する要因として、また通学区の弾力化（学校選択）は市場原理を促す要因としてそれぞれ機能し、その結果、保護者の教育への発言権をますます高めるとともに、学校は競争的環境下に置かれることになる。学校がこうした競争的環境下で学校を自主的・自律的に運営し、地域や学校の実態に即した、特色ある学校づくりを進めたり、学校改善をはかることになる。今般の一連の改革は、教育の官僚支配や専門家支配から脱し、代わって保護者（ユーザー）や地域住民の発言権を相対的に強化することにより、学校が地域ぐるみで子どもの教育に取り組める態勢を築いていこうとする試みとして捉えることができる。競争的環境下での自律的学校経営の成否は、①学校の自主性・自律性の確立のために、学校への権限の委譲が実質的にどの程度保障されるか、②学校がそのアカウンタビリティを遂行していけるシステムを構築できるかどうか、そして③教育委員会が学校の求める支援をどう提供できるか、にかかっていると同時に、その前提として、学校が、明確な教育意図をもって主体的に教育活動を展開しようとしているかどうか重要である。学校に権限が十分に委譲されなければ、過程と評価と市場（競争）による管理強化（日本型統制？）につながらないとも限らない。

（河野和清）

#### 【註】

- (1)本章第1節は、本報告書の第一部の8章（河野）、第9章（藤原・植田）、第10章（佐古・露口）、第11章（河野・千々布）、第12章（林・福本）、第13章（川島・赤星）、第14章（北神・雲尾）、第15章（高妻・木岡）、第16章（伊藤）、第17章（八尾坂・元兼）、そして第18章（水本）の各論文を要約したものである。
- (2)文部省科学研究費補助金基盤(B)(1)報告書『地方教育行政の在り方に関する総合的調査研究』（国立教育研究所、研究代表者、貝塚茂樹）2000年3月、386頁。
- (3)自律的学校経営については、日本教育経営学会編（巻編集代表、堀内孜）『公教育の変容と教育経営システムの再構築』（シリーズ 教育の経営第1巻）（玉川大学出版、2000年）や日本教育経営学会編（巻編集代表、小島弘道）『自律的学校経営と教育経営』（シリーズ 教育の経営第2巻）（玉川大学出版、2000年）を参照されたい。
- (4)中留武昭「学校経営の理論」神田修、河野重男、高野桂一編『必携・学校経営』エイデル研究所、1986年、58頁。
- (5)高野桂一『基礎理論』（高野桂一著作集、学校経営の科学1巻）明治図書出版、1980年、171-174頁。
- (6)中留、前掲書、67頁。
- (7)高野、前掲書、49頁。
- (8)中留、前掲書、67頁。
- (9)黒崎勲『教育の政治経済学』東京都立大学出版会、2000年、89頁。
- (10)河野和清『現代アメリカ教育行政の研究』多賀出版、1995年、43-44頁、50頁。
- (11)野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宜『組織現象の理論と測定』（千倉書房、1978年）、14頁。

## 資料 1 第一次調査用紙

(都道府県教育長用・市町村教育長用・小中学校長用)



## 1. 都道府県教育長調査

### 自律的学校経営に関する全国調査

#### お 願 い

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」（平成10年9月）において提言されましたように、今日、家庭や地域の要請に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする観点から、いかに学校の自主性・自律性の確立を図るかが、教育政策及び学校経営上の重要な課題となっております。

この調査は、教育行政の衝に当たっておられる都道府県の教育長の方々が、この問題についてどのようにお考えになっているかをお聞きし、「小・中学校の自主性・自律性の確立」に向けての実践的取り組みの現状と課題を明らかにするとともに、自律的学校経営の成立の要件（条件）について、組織、人事、財政、教育課程等の諸側面から総合的に検討するものです。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、ご回答は、こちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。どの都道府県が、どのような回答をされたかを公表するものではありません。どうか率直なご意見をお寄せ下さい。また、アンケートは、質問項目によっては、関係部局にお回しいただき、ご回答をいただいてもけっこうです。誠に勝手ながら、アンケート用紙は、同封の封筒に入れ、来る11月5日（月）までに、当方にご返送いただきますよう伏してお願い申し上げます。

2001年10月

#### 【お問い合わせ先】

日本教育経営学会・自律的学校経営研究班・代表

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教授 河野和清

〒739-8524 東広島市鏡山1-1-1

電話 0824(24)6749

ファックス 0824(24)5254

e-mail:kazukiyo@hiroshima-u.ac.jp

I. 校長職についてお尋ねします。

Q1. 貴教育委員会では、平成10（1998）年以降、小学校校長の1校あたりの在校年数を長期化することが行われていますか。下記から該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

1. 長期化する方向で見直した
2. 長期化する方向で検討を行っている
3. 現段階では、とくに長期化することは考えていない

Q2. 貴都道府県の場合、小学校校長の1校あたりの平均在校年数は、およそどの程度ですか。次の中から該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

1. 1～2年程度
2. 2～3年程度
3. 3～4年程度
4. 4～5年程度
5. 5～6年程度
6. 市町村ごとの違いが大きく一概にいえません

Q3. 貴教育委員会では、特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて、管理職の選考基準や選考方法の見直しをされていますか。次の中から該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

1. 既にそのような方向で選考方法や選考基準を見直し、実施している
2. そのような方向で選考基準や選考方法の見直しを計画している
3. 現段階では、既存の選考基準や選考方法の変更はとくに考えていない

Q4. 貴教育委員会では、特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを推進することを視野に入れて、管理職の研修内容や方法の見直しをされていますか。次の中から該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

1. 既にそのような方向で研修内容や研修方法を見直し、実施している
2. そのような方向で研修内容や研修方法の見直しを計画している
3. 現段階では、既存の研修内容や研修方法の変更はとくに考えていない

Q5. 貴都道府県では、教諭の免許状を有しない校長の任用（いわゆる民間からの校長の登用）についてどのようにされていますか。次の中から該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

1. 教諭の免許状を有しない者を既に校長に任用している
2. 教諭の免許状を有しない者を任用することについて、検討を行っている
3. 現段階では、とくに考えていない

(i) 上問Q5で「1. 教諭の免許状を有しない者を既に校長に任用している」にお答えの教育委員会にお聞きします。その数はどれぐらいですか。人数をお書き下さい。

小学校（ ）人 中学校（ ）人 高校（ ）人

II. 教育課程についてお尋ねします。

Q6. 貴都道府県下の市町村教育委員会は、それぞれ独自の教育ビジョン（単なる施策や重点施策の列挙にとどまらない、子ども像・教育像や学校・家庭・地域の役割・協力関係のあり方などを提示し、それを実現する方策を織り込んだ総合的な計画・実施計画等）を持っていると思われませんか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. はい
2. いいえ



Ⅲ. 学校評議員についてお尋ねします。

Q11. 貴都道府県においては、市区町村教育委員会に対して、学校評議員の設置に関して指導や働きかけを行いましたか。次の中から該当するもの一つを選び、○印をお付け下さい。

1. 行った      2. 行っていない →Q13へ

Q12. 上問Q11で「1. 行った」とお答えの都道府県にお尋ねします。その内容を具体的にお書き下さい。

--

Ⅳ. 学校選択・通学区域についてお尋ねします。

Q13. 貴教育委員会管下の市区町村で、いわゆる「通学区域の弾力化」あるいは「学校選択」を行っているところがありますか。次の中から該当するもの一つを選び、○印をお付けください。

1. ある      2. ない

上問Q13で「1. ある」とお答えの場合、その市区町村名を、下記にお書きください。

--

Ⅴ. 人事管理・人事評価についてお尋ねします。

Q14. 小、中学校教員の同一校での勤続年数について、基準がありますか。基準がある場合は次の表の当てはまるところにその年数をご記入ください。該当する基準がない場合は、その欄に「なし」とご記入ください。

	最低基準	最高基準
校長	① (       )	⑤ (       )
教頭	② (       )	⑥ (       )
教諭 (初任者以外)	③ (       )	⑦ (       )
初任教諭	④ (       )	⑧ (       )

Q15. 小、中学校教員の転任人事について、同一校での勤続年数に関するもの以外の原則がありますか。次の中から、当てはまるもの全てを選択し、○印をつけてください。

1. 小、中両校種経験を原則としている
2. 都市部、農漁山村部両地域での経験を原則としている
3. 大規模校、小規模校両方の経験を原則としている
4. 僻地校勤務の後は都市部の学校への転任を原則としている
5. 僻地校勤務の後は本人の希望の沿うことを原則としている

Q16. 教職員人事評価システムについてお尋ね致します。貴都道府県では、平成13年10月1日現在、従来の教員勤務評定に代わる教職員人事評価システムを検討あるいは導入されていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 導入している
2. 検討している
3. 現在、検討の予定なし→次ページのQ17へ

上問Q16で「1. 導入している」・「2. 検討している」とお答えの都道府県のみが、下記の(1)から(9)までの質問項目にお答え下さい。

(1) 新たな教職員人事評価システムにおける被評価者として該当する人すべてを、次の中から選択し、○印をお付け下さい。

1. 校長
2. 教頭
3. 教諭
4. 養護教諭
5. 事務職員
6. 栄養職員
7. 助教諭
8. 養護助教諭
9. 期限付講師
10. 非常勤講師
11. その他 ( )

(2) 特に一般教員(教諭等)に焦点をあてた場合、評価者としてどのような人でしょうか(参考程度の評価者も含みます)。次の中から該当する項目すべてを選択し、○印をお付けください。

1. 校長
2. 教頭
3. 本人
4. 同僚
5. 児童生徒
6. 保護者
7. 児童生徒
8. 学校評議員(相当の人)
9. 地域住民
10. その他 ( )

(3) 教職員人事評価内容として該当する項目すべてを選択し、○印をお付けください。

1. 業績評価
2. 自己申告(目標設定)
3. 自己評価
4. その他 ( )

(4) 教職員が評価者である場合、評価者研修の程度はどのようでしょうか。次の中から一つ選び、○印をお付けください。

1. 年度に1回
2. 年度に2回
3. 年度に3回
4. 年度に4回
5. なし
6. その他 ( )

(5) 教職員が被評価者である場合、被評価者への研修はありますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. ある
2. ない
3. 未定



Q21. 小、中学校の教職員配置について、次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 一部の市には定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている
2. すべての市に定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている
3. 定数の中で小学校に非常勤講師を配置している
4. 定数の中で中学校に非常勤講師を配置している

Q22. 小学校への少人数指導加配について、次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印をお付けください。

1. 学年を限定して配置している
2. 教科を限定して配置している
3. 学校規模を限定して配置している
4. すべての市町村について、各学校への配置は市町村に任せている
5. 一部の市町村について、各学校への配置は市町村に任せている
6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している

Q23. 中学校への少人数指導加配について、次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印をお付けください。

1. 学年を限定して配置している
2. 教科を限定して配置している
3. 学校規模を限定して配置している
4. すべての市町村について、各学校への配置は市町村に任せている
5. 一部の市町村について、各学校への配置は市町村に任せている
6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している

#### フェース・シート

最後に、貴教育委員会及び教育長ご自身のことについてお伺い致します。

F1. 貴教育委員会の所在する都道府県名は（ ）

F2. 教育長ご自身の年齢は（ ）歳

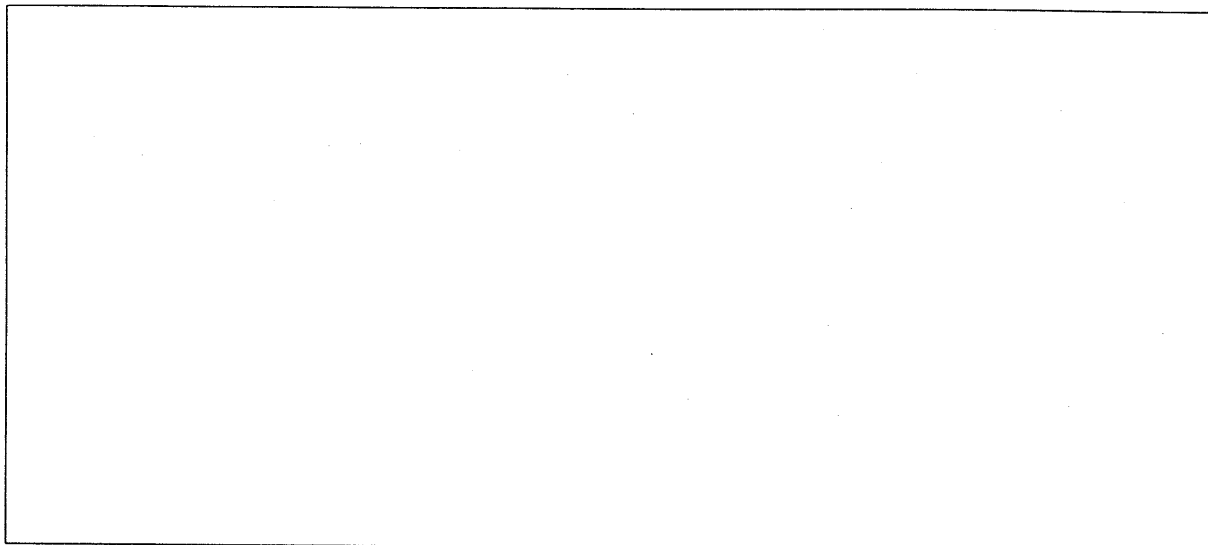
F3. 教育長ご自身の性別は

1. 男性
2. 女性

F4. 貴殿は、教育長職に就いて、約何年になられますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

- |                |              |               |
|----------------|--------------|---------------|
| 1. 1年未満        | 2. 1年以上～2年未満 | 3. 2年以上～4年未満  |
| 4. 4年以上～6年未満   | 5. 6年以上～8年未満 | 6. 8年以上～10年未満 |
| 7. 10年以上～12年未満 | 8. 12年以上     |               |

大変お忙しいところ、ご協力賜りまして誠に有難うございました。小学校・中学校を自主的・自律的に運営（経営）することについて、あるいはこのアンケートの内容について、お気づきの点やご意見等がございましたら、何でもけっこうですので、下欄にお書き下さい。





## 2. 市町村教育長調査

### 自律的学校経営に関する全国調査

#### お 願 い

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」（平成10年9月）において提言されましたように、今日、家庭や地域の要請に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする観点から、いかに学校の自主性・自律性の確立を図るかが、教育政策及び学校経営上の重要な課題となっております。

この調査は、教育行政の衝に当たっておられる市町村教育長の方々が、この問題についてどのようにお考えになっているかをお聞きし、「学校の自主性・自律性の確立」に向けての実践的取り組みの現状と課題を明らかにするとともに、自律的学校経営の成立の要件(条件)について、組織、人事、財政、教育課程等の諸側面から総合的に検討するものです。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、ご回答は、こちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。どなたが、どのような回答をされたかを公表するものではありません。どうか率直なご意見をお寄せ下さい。誠に勝手ながら、アンケート用紙は、同封の封筒に入れ、来る11月5日(月)までに、当方にご返送いただきますようお願い申し上げます。

2001年10月

#### 【お問い合わせ先】

日本教育経営学会・自律的学校経営研究班・代表

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教授 河野和清

〒739-8524 東広島市鏡山1-1-1

電話 0824(24)6749

ファックス 0824(24)5254

e-mail: kazukiyo@hiroshima-u.ac.jp

I. 学校管理規則等についてお尋ね致します。

Q1. 貴教育委員会においては、平成13年10月1日現在、学校評議員の設置のために、学校管理規則の改正を行われましたか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 改正した。→その場合の設置形態はどのようでしょうか。次のいずれかに○印をお付けください。
  1. 全校で設置する
  2. 学校の判断で設置する
2. 改正していない。→その場合、現在の取り組み状況は、次のいずれでしょうか。
  1. 改正を行うため作業中
  2. 設置するかどうか検討中
  3. 現在、改正する予定がない

Q2. 貴教育委員会においては、平成13年10月1日現在、職員会議の位置付けの明確化のため、学校管理規則の改正を行われましたか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 改正した
2. 改正していない →その場合、現在の取り組み状況は、次のいずれでしょうか。
  1. 改正を行うため作業中
  2. 検討中
  3. 現在、改正する予定がない

Q3. 貴教育委員会では、平成13年10月1日現在、学校の裁量を拡大するために、教育委員会の許可・承認・届け出・報告等の縮減(届け出を不要にしたり、承認等を届け出に変更するなど)をはかるなどの学校管理規則の改正を行われましたか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 改正した
2. 改正していない →その場合、現在の取り組み状況は、次のいずれでしょうか。
  1. 改正を行うため作業中
  2. 検討中
  3. 現在、改正する予定がない

Q4. 貴教育委員会では、平成13年10月1日現在、上問Q1～Q3の項目(学校評議員の設置、職員会議の位置付けの明確化、そして許可・承認等の縮減)以外に、学校の自主性・自律性の確立の観点から、学校管理規則の改正(見直し)を行われましたか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 改正した →その場合、どのような事項(内容)についての改正(見直し)だったでしょうか。次の中から該当するものすべてに○印をお付けください。
  1. 教育課程
  2. 児童生徒
  3. 組織編制(学級編制を含む)
  4. 学校評価
  5. 人事
  6. 学校予算
  7. その他( )
2. 改正していない →その場合、現在の取り組み状況は、次のいずれでしょうか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。
  1. 改正を行うため作業中
  2. 検討中
  3. 現在、改正する予定がない

Q5. 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」(平成10年9月)において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、そして学校評議員の設置などいくつかの改革点が提言されましたが、貴殿は、このような改革が、地域に開かれた特色ある学校づくりや学校の活性化にどの程度役立つと思われるか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 全く役立たない
2. あまり役立たない
3. どちらともいえない
4. ある程度役立つ
5. 非常に役立つ

Q6. 貴殿は、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営や教育活動に反映するために、彼らの学校参加を今まで以上に積極的に進めるべきだと思われるか。次の中から該当するものを一つお選びください。

1. 全くそう思わない
2. あまりそう思わない
3. どちらとも思わない
4. ある程度そう思う
5. 全くそう思う

Q7. 教育委員会と学校の関係についてお尋ねします。貴殿は、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、教育委員会の学校管理権を縮減し、各学校の自主性・自律性を強化していく必要があると思いますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 全くそう思わない
2. あまりそう思わない
3. どちらともいえない
4. ある程度そう思う
5. 全くそう思う

(i)上問Q7で「4. ある程度そう思う」・「5. 全くそう思う」とお答えの方にさらにお尋ねします。

その場合、学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化する必要があると思われるか。次の中から3つ選び○印をお付け下さい。

1. 教育課程の編成
2. 教材の取扱い(教科書の採択・補助教材の選定など)
3. 教育活動・教授方法
4. 組織編制(校務分掌・学級編制など)
5. 児童・生徒の取扱い(就学事務・懲戒・学校の教育措置など)
6. 教職員の人事
7. 教職員の服務や研修
8. 施設・設備管理
9. 学校予算の編成と執行
10. その他( )

Q8. 次の事項は、平成13年10月1日現在、貴教育委員会の承認や貴教育委員会への届け出が必要とされていますか。下記の5つの事項について、それぞれ該当する項目を一つ選んで○印をつけてください。

- (1) 各小学校の教育課程
  1. 教育委員会の許可もしくは承認が必要
  2. 教育委員会への届け出が必要
  3. 教育委員会への報告が必要
  4. とくに承認、届け出、報告も必要としない
- (2) 各小学校の校務分掌組織
  1. 教育委員会の許可もしくは承認が必要
  2. 教育委員会への届け出が必要
  3. 教育委員会への報告が必要
  4. とくに承認、届け出、報告も必要としない
- (3) 各小学校において学年全体で用いる副読本
  1. 教育委員会の許可もしくは承認が必要
  2. 教育委員会への届け出が必要
  3. 教育委員会への報告が必要
  4. とくに承認、届け出、報告も必要としない
- (4) 各小学校で実施する宿泊を伴う学校行事
  1. 教育委員会の許可もしくは承認が必要
  2. 教育委員会への届け出が必要
  3. 教育委員会への報告が必要
  4. とくに承認、届け出、報告も必要としない
- (5) ゲストティーチャーや地域の人材など、教員以外の人材の授業への登用
  1. 教育委員会の許可もしくは承認が必要
  2. 教育委員会への届け出が必要
  3. 教育委員会への報告が必要
  4. とくに承認、届け出、報告も必要としない

Q9. 貴殿は、学校が地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化するためには、今後、どのような方策を講ずるのが有効であると思われますか。次の項目について、それぞれ有効性の程度を5段階で評価して下さい。各項目の評価尺度の番号に○印をお付け下さい。

	ほとんど 有効でない	あまり 有効でない	どちらと もいえない	かなり 有効	非常に 有効
1) 教育委員会の指導・助言体制（支援体制）の強化	1	2	3	4	5
2) 学校の評価システム（外部評価も含む）の確立	1	2	3	4	5
3) 学校の情報公開の促進	1	2	3	4	5
4) 学校選択の導入・通学区域の弾力化	1	2	3	4	5
5) 学校評議員の設置	1	2	3	4	5
6) 学校の自主性・自律性の強化	1	2	3	4	5
7) 教職員の人事考課・管理の充実	1	2	3	4	5
8) 校長の権限の強化	1	2	3	4	5





Q21. 予算執行を一定の金額まで校長の権限でおこなえる専決権についてお尋ねします。貴教育委員会では、小・中学校長の専決権を認められていますか。次の中から該当するものを一つ選び○印をお付けください。

1. 認められていない → その場合、専決権についての現在の取り組みは、次のいずれですか。
  1. 検討中である
  2. 現在のところ、検討の予定なし
2. 認められている

(i) 上問 Q21 で「2. 認められている」とお答えの方にお尋ねします。その場合、物品等の購入に係わる専決額はおよそいくらまでですか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 10 万円未満
2. 10 万円以上～30 万円未満
3. 30 万円以上～50 万円未満
4. 50 万円以上～80 万円未満
5. 80 万円以上～100 万円未満
6. 100 万円以上～150 万円未満
7. 150 万円以上

(ii) 同じく上問 Q21 で「2. 認められている」とお答えの方にさらにお尋ねします。校長の専決権については、明文規定がない場合もあるようですが、貴教育委員会では、校長の専決権はどのように取り扱われていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 校長の専決権については、とくに規定はないが運用上認めている。
2. 校長の専決権は、条例、教育委員会規則、規程等に規定されている。

↳ その場合、校長の専決権の内容は、次のどれに明記されておりますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 条例
2. 学校管理規則
3. 学校財務取扱要綱
4. 教育委員会所管事務専決規程など教育委員会の内規
5. その他 ( )

Q22. 貴教育委員会では、学校に配当される経常的運営費である学校（配当）予算以外に、校長裁量予算というものを設けておられますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 設けている → その事業名は ( )
2. 設けていない

上問 Q22 で「1. 設けている」とお答えの方にお尋ねします。

(i) 貴教育委員会では、この校長裁量予算をどのように学校に配分されていますか。

1. 各学校に一律に予算を配分する。
2. 各学校より提出された計画書等を審査し、一部の学校に配分する。
3. 各学校より提出された計画書を審査し、すべての学校に配分するが、その額は異なる。
4. その他 ( )

(ii) さらにお尋ねします。校長裁量予算の額は、小学校の場合、平均一校当たりおよそいくらでしょうか。次の中から該当するものを一つお選び下さい。

1. 5 万円未満
2. 5 万円以上 10 万円未満
3. 10 万円以上 30 万円未満
4. 30 万円以上 50 万円未満
5. 50 万円以上 100 円未満
6. 100 万円以上





Q27. 前問Q26で「1. ある」とお答えの方にお尋ねします。その場合、どのように通学区域の弾力化を行っていますか。次の中から該当するものすべてを選び、○印をお付け下さい。

1. 指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫
2. 通学区域の緩和
3. 小規模特認校
4. 調整区域の設定
5. その他 ( )

VI. 人事管理についてお尋ねします。

Q28. 貴殿は、教員人事における市町村教育委員会の内申についてどのようにお考えでしょうか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号を○で囲んでください（指定都市の場合は、お答えの必要はありません）。

	そう 思う	かなり そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない
1) 内申によって市町村独自の計画的な人事 行政が可能となっている	4	3	2	1
2) 内申は形式的であり、もっぱら都道府県教育 委員会の意思で教員人事が行われている	4	3	2	1
3) 内申を通じて、人事に関する校長の具申が実 際の教員人事に反映されている	4	3	2	1
4) 内申を通じて、人事に関する教員本人の希望 が実際の人事に反映されている	4	3	2	1
5) 内申を通じて、保護者や地域住民の意向が教 員人事に反映されている	4	3	2	1

Q29. 貴殿は、人事に関する校長の意見具申についてどのようにお考えでしょうか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号を○で囲んでください（指定都市の場合は、お答えの必要はありません）。

	そう 思う	かなり そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない
1) 意見具申の内容は、校長の独自な人事計画に 基づいている	4	3	2	1
2) 意見具申の内容は、教員本人の希望に沿って いる	4	3	2	1
3) 意見具申の内容は、教員人事に関する都道府 県原則に従っている	4	3	2	1
4) 意見具申の内容は、保護者の意向を反映して いる	4	3	2	1



Q34. 小学校への少人数指導加配について、次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 学年を限定して配置している
2. 教科を限定して配置している
3. 学校規模を限定して配置している
4. 学校から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している
5. 各学校への配置は都道府県によって決定されているので、市町村として配置を決定することはない

Q35. 中学校への少人数指導加配について、次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 学年を限定して配置している
2. 教科を限定して配置している
3. 学校規模を限定して配置している
4. 学校から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している
5. 学校への配置は都道府県によって決定されているので、市町村として配置を決定することはない

Q36. 貴教育委員会では、小、中学校の少人数指導加配教員の職務について、学校に対しどのような指導を行っていますか。次の項目のうち当てはまるものすべてを選択し、○印を付けて下さい。

1. 加配教員の担当授業時数の最低基準を設けている
2. 限定された学年以外の授業を担当しないよう指導している
3. 限定された教科以外の授業を担当しないよう指導している
4. 学校の裁量により弾力的に活用するよう指導している
5. 当初提出された計画を変更しないよう指導している

### フェース・シート

最後に、貴教育委員会及び教育長ご自身のことについてお伺い致します。

F1. 貴教育委員会の所在する都道府県名 ( )

F2. 貴教育委員会の所在する市（特別区を含む）町村の現在の人口は、どのくらいでしょうか。次の中から該当するものを一つ選び、○印を付けて下さい。

- |                      |                    |                      |
|----------------------|--------------------|----------------------|
| 1. 50 万人以上           | 2. 30 万人以上～50 万人未満 | 3. 10 万人以上～30 万人未満   |
| 4. 5 万人以上～10 万人未満    | 5. 3 万人以上～5 万人未満   | 6. 1 万 5 千人以上～3 万人未満 |
| 7. 8 千人以上～1 万 5 千人未満 | 8. 5 千人以上～8 千人未満   | 9. 5 千人未満            |

次ページ（裏面）にも質問項目がございます ➡

F3. 貴教育委員会の所在する自治体（市町村）の種類は、次のいずれでしょうか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 政令指定都市      2. 特別区      3. 左記（1. 2.）以外

F4. 現在の貴教育委員会が所管する学校数は何校でしょうか。

小学校（            ）校      中学校（            ）校      高校（            ）校

F5. 教育長ご自身の年齢は（            ）歳

F6. 教育長ご自身の性別は

1. 男性                  2. 女性

F7. 貴殿は、教育長職に就いて約何年になられますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

- |                |              |               |
|----------------|--------------|---------------|
| 1. 1年未満        | 2. 1年以上～2年未満 | 3. 2年以上～4年未満  |
| 4. 4年以上～6年未満   | 5. 6年以上～8年未満 | 6. 8年以上～10年未満 |
| 7. 10年以上～12年未満 | 8. 12年以上     |               |

大変お忙しいところ、ご協力賜りまして誠にありがとうございました。学校を自主的・自律的に運営（経営）することについて、あるいはこのアンケートの内容について、お気づきの点やご意見等がございましたら、何でも結構ですので、下欄にお書き下さい。

### 3. 小中学校長調査

## 自律的学校経営に関する全国調査

### お 願 い

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」（平成10年9月）において提言されましたように、今日、家庭や地域の要請に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする観点から、いかに学校の自主性・自律性の確立を図るかが、教育政策及び学校経営上の重要な課題となっております。

この調査は、学校経営の衝に当たっておられる小学校・中学校の校長先生方が、この問題についてどのようにお考えになっているかをお聞きし、「学校の自主性・自律性の確立」に向けての実践的取り組みの現状と課題を明らかにするとともに、自律的学校経営の成立の要件（条件）について、組織、人事、財政、教育課程等の諸側面から総合的に検討するものです。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、ご回答は、こちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。どなたが、どのような回答をされたかを公表するものではありません。どうか率直なご意見をお寄せ下さい。誠に勝手ながら、アンケート用紙は、同封の封筒に入れ、来る11月5日（月）までに、当方にご返送いただきますようお願い申し上げます。

2001年10月

### 【お問い合わせ先】

日本教育経営学会・自律的学校経営研究班・代表

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教授 河野和清

〒739-8524 東広島市鏡山1-1-1

電話 0824(24)6749

ファックス 0824(24)5254

e-mail:kazukiyo@hiroshima-u.ac.jp

I. 学校管理規則等についてお尋ねします。

Q1. 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」(平成10年9月)において、学校の自主性・自律性の確立のために、学校管理規則の見直し、教職員人事・学校予算についての校長の裁量権の拡大、職員会議の法的性格の明確化(補助機関化)、そして学校評議員の設置などいくつかの改革点が提言され、実行に移されつつありますが、貴殿は、このような改革が、地域に開かれた特色ある学校づくりと学校の活性化にどの程度役立つと思われますか。次の中から、該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 全く役立つ
2. あまり役立つ
3. どちらともいえない
4. ある程度役立つ
5. 非常に役立つ

Q2. 貴殿は、児童・生徒の自律性や責任感を育成したり、彼らの教育要求を学校運営や教育活動に反映するために、彼らの学校参加を今まで以上に積極的に進めるべきだと思われますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 全くそう思わない
2. あまりそう思わない
3. どちらとも思わない
4. ある程度そう思う
5. 全くそう思う

Q3. 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」(平成10年9月)以降、地域の実態に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする目的から、学校の自主性・自律性の確立を図る諸施策が講じられていますが、その結果、貴殿は、現在では、以前と比べると、学校を自主的・自律的に運営できるようになったと実感されていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 全く実感していない
2. あまり実感していない
3. どちらともいえない
4. ある程度実感している
5. 非常に実感している

上問Q3で1と2に答えた方にお尋ねします。もし、できれば、その理由をごく簡単にお書きください。

( )

Q4. 教育委員会と学校の関係についてお尋ねします。貴殿は、今後、地域に開かれた、特色ある学校づくりを推進していくためには、教育委員会の学校管理権を縮減し、各学校の自主性・自律性を強化していく必要があると思いますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 全くそう思わない
2. あまりそう思わない
3. どちらともいえない
4. ある程度そう思う
5. 全くそう思う

上問Q4で「4. ある程度そう思う」「5. 全くそう思う」と答えた方にさらにお尋ねします。その場合、学校経営のどんな領域で学校の自主性・自律性を強化する必要があると思われますか。次の中から3つ選び○印をお付け下さい。

1. 教育課程の編成
2. 教材の取扱い(教科書の採択・補助教材の選定など)
3. 教育活動・教授方法
4. 組織編制(校務分掌・学級編制など)
5. 児童・生徒の取扱い(就学事務・懲戒・学校の教育措置など)
6. 教職員の人事
7. 教職員の服務や研修
8. 施設・設備管理
9. 学校予算の編成と執行
10. その他( )

Q5. 貴殿は、学校が地域に開かれた、特色ある学校づくりを自主的・自律的に推進し、学校教育を活性化するためには、今後、どのような方策を講ずるのが有効であると思われますか。次の項目について、それぞれ有効性を5段階で評価して下さい。各項目の評価尺度の番号に○印をお付けください。

	ほとんど 有効でない	あまり 有効でない	どちらと もいえない	かなり 有効	非常に 有効
1) 教育委員会の指導・助言 体制（支援体制）の強化	1	2	3	4	5
2) 学校の評価システム（外 部評価も含む）の確立	1	2	3	4	5
3) 学校の情報公開の促進	1	2	3	4	5
4) 学校選択の導入・通学区域の弾力化	1	2	3	4	5
5) 学校評議員の設置	1	2	3	4	5
6) 学校の自主性・自律性の強化	1	2	3	4	5
7) 教職員の人事考課・管理の充実	1	2	3	4	5
8) 校長の権限の強化	1	2	3	4	5

## II. 教育課程についてお尋ねします。

Q6. 貴校を所管する教育委員会は、独自の教育ビジョン（単なる施策や重点施策の列挙にとどまらない、子ども像・教育像や学校・家庭・地域の役割・協力関係のあり方などを提示し、それを実現する方策を織り込んだ総合的な計画・実施計画等）を持っていると思われますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. はい                      2. いいえ

Q7. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、かつてより、教育課程行政における貴校を所管する市町村教育委員会自身の自主性・自律性は実質的に強まったと思われますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 強まった                  2. 変わらない              3. 弱まった

Q8. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、かつてより、貴校を所管する市町村教育委員会は、教育課程に関する独自の考え方を学校に対して明確に打ち出すようになったと思われませんか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 打ち出すようになった      2. 変わらない              3. かえって打ち出さなくなった

Q9. 平成10年に出された中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、かつてより、教育課程に関する貴校における自主性・自律性は、実質的に強まったと思われますか。次の中から該当するものを一つお選び下さい。

1. 強まった                  2. 変わらない              3. 弱まった

Q10. 貴校を所管する市町村教育委員会では、今年度、次のどの項目に力点をおいて、貴校における教育課程編成に関して指導を行いましたか。最も力点をおかれているものを3つまで選んで○印をお付けください。

1. 授業時数などの基準を明確にし、それを守るよう指導すること
2. 教育課程の指導に際して、すべての学校が必ず従わなければならない指示・命令とそれ以外の指導・助言を明確に区分して運用すること
3. 学習指導要領の趣旨を学校にわかりやすく伝達すること
4. 社会の変化に即して、子どもや教育についての考え方の見直しを求めること
5. 各学校が特色ある教育課程が作れるよう支援すること
6. 教育委員会としての独自の考え方を学校に打ち出すこと
7. 各学校が家庭や地域社会との連携を深めるよう指導すること
8. その他 ( )

Q11. 貴校では、「総合的な学習の時間」を現在実施していますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. はい                      2. いいえ

Q12. 貴校では、「総合的な学習の時間」についてどのように受け止められていますか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	とても そう思う	少しそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 学校として特色ある教育課程を編成しようとするきっかけとなった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
2) 教育課程に関する教師の関心が強まった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
3) 学習指導要領の基準がより弾力的になったという考え方が広がった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
4) 教職員の多忙化が進行した。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
5) 教職員の教育活動への意欲が高まった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
6) 教育行政でより内容を規定してほしいという要望が多い。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
7) 地域の人々の教育活動への参加が増加するきっかけとなった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
8) 教育課程についての話し合いが校内で活発になされるようになった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1
9) 教育の根本的なあり方についての見直しのきっかけとなった。	5.....	4.....	3.....	2.....	1



Q13. 貴校において、新しい学習指導要領に基づいて、教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上で、改善を要すると思われる点はどのようなものでしょうか。次のそれぞれの項目について、どの程度改善の必要性があるかをお答えください。各項目の評価尺度の番号に○印をお付け下さい。

	ほとんど 改善の 必要なし	どちらかと いえば改善 の必要なし	どちらかと いえば改善の 必要あり	かなり 改善 必要あり
1) 教育課程編成に関する各学校の裁量や自由度が 少ないこと	1	2	3	4
2) 補助教材選択の裁量や自由度が少ないこと	1	2	3	4
3) 指導主事の学校訪問指導のあり方	1	2	3	4
4) 新しい教育課程に見合った教職員の力量が 低いこと	1	2	3	4
5) 教職員のやる気が低いこと	1	2	3	4
6) 教育委員会作成の手引き・資料等のあり方	1	2	3	4
7) 教育委員会主催の講習会・研修会のあり方	1	2	3	4
8) 時間割の編成が複雑になりすぎること	1	2	3	4
9) 「総合的な学習の時間」など各学校で考えなけ ればならないことが多すぎる	1	2	3	4
10) 他校の実践事例についての情報共有のあり方	1	2	3	4
11) 教職員の時間的余裕がないこと	1	2	3	4
12) 教職員間の子ども観・教育観が対立していること	1	2	3	4
13) 学校が自由にしていい範囲が曖昧であること	1	2	3	4
14) 中堅教師のリーダーシップが不足していること	1	2	3	4
15) 教職員が教育課程編成に関与できる組織や 体制のあり方	1	2	3	4
16) 教職員の間での学習指導要領の趣旨について の共通理解が欠如していること	1	2	3	4
17) 学校予算に関する各学校の裁量や自由度が 少ないこと	1	2	3	4
18) 地域人材の組織化のあり方	1	2	3	4
19) 打ち合わせの時間の確保が難しいこと	1	2	3	4
20) 自校の教育課程に対する教職員の共通理解が 欠如していること	1	2	3	4

### Ⅲ校長職についてお尋ねします

Q14. 校長先生は、特色ある学校づくりや開かれた学校づくりを実現するために、校長がリーダーシップを発揮することについて、どのようにお考えですか。次のなかから最も近い意見を1つ選んで○印をお付けください。

1. 校長がリーダーシップを発揮することで学校は相当程度変わるという実感をもっている
2. 校長がどのようにリーダーシップを発揮すればよいか、明確でない
3. 校長のリーダーシップを支える条件がまだ整備されていない
4. 校長がことさらリーダーシップを発揮する必要はない

Q15. 校長先生は、今後校長がリーダーシップを発揮して学校経営を行うためには、次にあげる事項をどの程度充足ないし改善していくことが必要であるとお考えですか。それぞれの項目について、貴殿の考えにもっとも近い選択肢の番号に○印をつけてください。

	是非 必要	かなり 必要	あまり 必要なし	ほとんど 必要なし
1) 校長の在校年数を長期化する	4-----	3-----	2-----	1
2) 教職員の人事について校長の裁量性を高める	4-----	3-----	2-----	1
3) 校長権限で執行できる学校予算を増額する	4-----	3-----	2-----	1
4) 教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大する	4-----	3-----	2-----	1
5) 教育委員会の許可ないし承認事項を削減する	4-----	3-----	2-----	1
6) 保護者や地域との意見を交換する機会を充実する	4-----	3-----	2-----	1
7) 経営的な知識や技能の向上のための研修を充実する	4-----	3-----	2-----	1
8) 校長の任用や選考基準を見直す	4-----	3-----	2-----	1
9) 校長、教頭及び教務主任などからなる 経営組織の基盤を確立する	4-----	3-----	2-----	1
10) 教育委員会による校長の学校経営の支援機能を強化する	4-----	3-----	2-----	1

Q16. 以下の項目に関して、貴校では校長が影響力をどの程度及ぼしているとお考えでしょうか。それぞれの項目について、もっとも近い選択肢の番号に○印をつけてください。

	4	3	2	1
	専ら校長の 意向や考え方に よってなされて いる	かなりの程度 校長の意向や考 え方によってな されている	ある程度は 校長の意向や 考え方が反映 されている	校長の意向や 考え方とはほと んど関係ない
1) 学校予算の校内配分	4.....	3.....	2.....	1
2) 校務分掌組織の編成	4.....	3.....	2.....	1
3) 職員会議の運営や議事	4.....	3.....	2.....	1
4) 学級担任の選任	4.....	3.....	2.....	1
5) 主任の選任	4.....	3.....	2.....	1
6) 企画委員会の運営や議事	4.....	3.....	2.....	1
7) 校内研修の主題や方向性	4.....	3.....	2.....	1
8) 総合的な学習の時間のねらい やカリキュラムの編成	4.....	3.....	2.....	1
9) 教育課程の基本的な考え方	4.....	3.....	2.....	1
10) 教員の授業改善への取組み	4.....	3.....	2.....	1
11) 保護者及び地域住民と学校 との関係の構築の取組み	4.....	3.....	2.....	1
12) 保護者及び地域住民からの 教育ニーズの収集の取組み	4.....	3.....	2.....	1

#### IV. 学校予算についてお尋ねします。

Q17. 貴校では、経常的運営費である学校予算（学校配当予算）の編成は、大体、次のいずれの方法で行われていますか。色々な方法があると思いますが、次の項目の中から最も実態に近いものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 学校があらかじめ予算計画書（予算見積書）を教委（又は首長部局）に提出し、それに基づいて教委（または首長部局）が予算を編成する。
2. 教委（または首長部局）が予算配当基準を設けて、個々の学校の予算を一律に積算し、配当を行い、年度当初にその結果を学校に通知（令達）する。
3. その他（ ）

Q18. 経常的運営費である学校（配当）予算の編成にあたって、教育委員会は、学校の要望を聞いたり、あるいは協議したりする機会を設けていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印を付けて下さい。

1. 設けている
2. とくに設けていない

Q19. ある一定の金額まで校長の権限で予算執行できる、いわゆる校長の「専決権」は認められていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 認められている
2. 認められていない。

上問Q19で「1. 認められている」とお答えの方にお尋ねします。その場合、物品等の購入に係わる校長の専決額は、ご自分のこれまでの経験から、最低、いくらまで必要だと思われますか。

1. 10万円未満
2. 10万円以上～30万円未満
3. 30万円以上～50万円未満
4. 50万円以上～80万円未満
5. 80万円以上～100万円未満
6. 100万円以上～150万円未満
7. 150万円以上

Q20. 貴校には、経常的運営費として学校に配分される学校予算（学校配当予算）以外に、校長の裁量で予算執行できる、いわゆる校長裁量予算というのがありますか。次の中から該当するものを一つお選び下さい。

1. ある
2. ない

上問Q20で「1. ある」とお答えの方にさらにお尋ねします。

(i) 校長裁量予算は、学校が自主的・自律的に教育活動を展開する上で役立っていると思われますか。

1. 全く役立っていない
2. あまり役立っていない
3. どちらともいえない
4. ある程度役立っている
5. 非常に役立っている

(ii) また、校長裁量予算の額は、適切でしょうか。

1. 全く不足している
2. かなり不足している
3. どちらともいえない
4. かなり十分である
5. 全く十分である

Q21. 貴校では、次年度の学校（配当）予算を校内でどのように決定されていますか。次の中から実態に最も近いものを一つ選び、○印を付けて下さい。

1. 次年度の学校予算編成の原案を、委員会あるいは職員会議で検討した上で、実質的に決定している。
2. 校長（又は教頭等）が作成した次年度の予算の原案（予算計画書）を職員に提示・報告するのみである。
3. 次年度の学校予算編成については、学校として特に検討をおこなっていない。
4. その他（ ）



Q30. 貴殿は、学校の自主性・自律性を高めるためには、学校予算に関して、今後どのような措置を講ずるのが有効だとお考えですか。次の中から、有効性の高いと思われるものを2つ選び、○印をお付け下さい。

1. 経常的運営費以外に、校長の裁量で予算執行できる特別な予算措置(校長裁量予算)を設ける。
2. 教委が予算編成する際に、学校からの予算要求を反映する仕組みにする。
3. 学校に配分される予算の流用枠(節間の流用など)を拡大する。
4. 校長の専決額(枠)を拡大する。
5. PTA費や寄付金などの私費を各学校でもっと積極的に受け入れるようにする。
6. 経常的経費である学校配当予算の額それ自体をもっと増やす。
7. その他( )

V. 学校選択・通学区域についてお尋ねします。

Q31. 貴校において、通学区域以外から通っている児童生徒はどの位いますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. 5%未満
2. 5%以上～10%未満
3. 10%以上～20%未満
4. 20%以上～30%未満
5. 30%以上～40%未満
6. 40%以上～50%未満
7. 50%以上

Q32. 貴校は、教育委員会からいわゆる「通学区域の弾力化」の対象校として位置付けられていますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. はい
2. いいえ→Q34へ

Q33. Q32で「1. はい」に回答された方にお尋ねします。その場合、どのような「通学区域の弾力化」の対象となっていますか。次の中から該当するものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 指定校変更、区域外就学申請基準に基づく申請書の工夫
2. 通学区域の緩和
3. 小規模特認校
4. 調整区域の設定
5. その他( )

VI. 人事管理についてお尋ねします。

Q34. 貴殿は、人事に関する校長の意見具申についてどのようにお考えでしょうか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号を○で囲んでください。

- |                                    | そう<br>思う | かなり<br>そう思う | あまり<br>そう思わない | そう<br>思わない |
|------------------------------------|----------|-------------|---------------|------------|
| 1. 意見具申の内容は、校長の独自の人事計画に基づいている。     | 4        | 3           | 2             | 1          |
| 2. 意見具申の内容は、教員本人の希望に沿っている。         | 4        | 3           | 2             | 1          |
| 3. 意見具申の内容は、教員人事に関する都道府県の原則に従っている。 | 4        | 3           | 2             | 1          |
| 4. 意見具申の内容は、保護者の意向を反映している。         | 4        | 3           | 2             | 1          |

Q35. 貴殿は、教員人事について、どのようにお考えでしょうか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号を○で囲んでください。

	そう 思う	かなり そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない
1) 教員人事に関する原則が多すぎる	4	3	2	1
2) 教員人事について、校長の意向をもっと尊重すべきである	4	3	2	1
3) 教員人事について、本人の希望が優先されすぎている	4	3	2	1
4) 市町村教育委員会は校長の意見具申をもっと尊重すべきである	4	3	2	1
5) 教員人事に保護者や地域住民の意向をもっと反映すべきである	4	3	2	1

Q36. 貴殿は、今後「自律的学校経営」を実現していくために必要な校長の資質・力量をどのように担保していくべきだとお考えでしょうか。次のそれぞれの項目について、当てはまる選択肢の番号を○印をつけて下さい。

	そう 思う	かなり そう思う	あまり そう思わない	そう 思わない
1) 校長の1校あたりの在任期間を4～5年にする	4	3	2	1
2) 校長を各学校単位で公募する	4	3	2	1
3) 校長の(任用前)研修を強化する	4	3	2	1
4) 校長の手当・待遇を改善する	4	3	2	1
5) 校長養成コースを制度化する	4	3	2	1
6) 校長の降格制度を導入する	4	3	2	1
7) 校長職固有の免許状を創設する	4	3	2	1
8) 地元(出身)の校長を優先的に配置する	4	3	2	1
9) ひろく民間からも校長候補者を求める	4	3	2	1

Q37. 従来の勤務評定は、給与・人事に反映されず、能力開発にも効果なく、資質向上につながっておらず、新たな教職員人事評価システムの要望もみられるようです。貴殿は、従来の勤務評定に代わる新たな人事評価システムの導入についてどのようにお考えですか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 賛成                      2. 反対                      3. 導入の時期尚早  
4. その他 (                      )

上問Q37で「1. 賛成」をお選びになった方のみ、その理由を以下の該当する項目から順位をつけて2つ選び、下記に項目番号をお書き下さい

1. 現在の評価者(校長)だけでなく、多面的な評価を導入すべきである
2. 評価内容を従来の業績評価とともに自己申告(目標設定)などを含むべきである
3. 教職員評価システムを昇任、昇給等に反映させるべきである
4. 評価者研修を充実すべきである
5. 評価結果に基づいて評価者と被評価者が話し合い、被評価者の自己省察、成長の機会をつくるべきである
6. これまでの勤務評定全般に課題がみられる
7. その他 (                      )

第1位 (                      ) 第2位 (                      )

VII. 教職員配置についてお尋ねします。

Q38. 貴校には、加配教員はいますか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. いる                      2. いない →Q39

(i) 上問Q38で「1. いる」とお答えになった方にお尋ねします。その加配教員はどのような目的で配置されていますか。次の項目のうち該当するものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 少人数指導  
2. TT  
3. 同和教育  
4. 生徒指導(不登校対応など)  
5. 研究指定  
6. 新任教員指導  
7. その他(                      )

(ii) 上問Q38-(i)で「1. 少人数指導加配」を選択された方にもさらにお尋ね致します。その場合、当該加配教員の職務について教育委員会からどのような指導を受けていますか。次の項目のうち該当するものすべてを選択し、○印をお付け下さい。

1. 加配教員の担当授業時数の最低基準が設けられている  
2. 限定された学年以外の授業を担当しないよう指導されている  
3. 限定された教科以外の授業を担当しないよう指導されている  
4. 学校の裁量により弾力的に活用するよう指導されている  
5. 当初提出された計画を変更しないよう指導されている

Q39. 貴校には、教職員定数の中で配置されている非常勤講師はいますか。該当するものを一つ選び、○印をお付けください。

1. いる                      2. いない

フェース・シート

最後に、貴校及び校長先生ご自身のことについてお伺い致します。

F1. 校種は次のいずれでしょうか。該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 小学校                      2. 中学校                      3. 小学校・中学校の併置校

F2. 貴校の所在する都道府県名は (                      )

F3. 貴校の所在する市(特別区を含む)町村の現在の人口は、どのくらいでしょうか。次の中から該当するものを一つ選び、○印をお付け下さい。

1. 50万人以上                      2. 30万人以上～50万人未満                      3. 10万人以上～30万人未満  
4. 5万人以上～10万人未満                      5. 3万人以上～5万人未満                      6. 1万5千人以上～3万人未満  
7. 8千人以上～1万5千人未満                      8. 5千人以上～8千人未満                      9. 5千人未満

次ページ(裏面)にも質問項目がございます➡





## 資料 2 第一次調査単純集計表

(都道府県教育長調査・市町村教育長調査・小中学校長調査)

# 1. 都道府県教育長調査

## ・単純集計表

Q1 小学校長の在校年数の長期化

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 長期化する方向で見直した	9	19.1	19.6
2. 長期化する方向で検討を行っている	12	25.5	26.1
3. 現段階では、とくに長期化することは考えていない	25	53.2	54.3
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q2 小学校長の平均在校年数

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 1～2年程度	1	2.1	2.2
2. 2～3年程度	23	48.9	50.0
3. 3～4年程度	20	42.6	43.5
4. 4～5年程度	1	2.1	2.2
5. 5～6年程度	0	0.0	0.0
6. 市町村ごとの違いが大きく一概にいけない	1	2.1	2.2
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q3 管理職の選考基準と選考方法の見直し

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 実施している	21	44.7	44.7
2. 計画している	10	21.3	21.3
3. 現段階では、変更はとくに考えていない	16	34.0	34.0
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q4 管理職の研修内容と方法の見直し

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 実施している	35	74.5	74.5
2. 計画している	9	19.1	19.1
3. 現段階では、変更はとくに考えていない	3	6.4	6.4
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q5.1 教諭の免許状を有しない校長の任用の実施

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 既に任用している	5	10.6	10.6
2. 計画を行っている	13	27.7	27.7
3. 現段階では、変更はとくに考えていない	29	61.7	61.7
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q5.2 教諭の免許状を有しない校長の任用数(小学校)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 0人	2	40.0	66.7
2. 1人	1	20.0	33.3
無回答	2	40.0	
計(%)	5	100.0	100.0

Q5.3 教諭の免許状を有しない校長の任用数（中学校）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 0人	2	40.0	66.7
2. 1人	1	20.0	33.3
無回答	2	40.0	
計(%)	5	100.0	100.0

Q5.4 教諭の免許状を有しない校長の任用数（高等学校）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 1人	2	40.0	50.0
2. 2人	1	20.0	25.0
3. 3人	0	0.0	0.0
4. 4人以上	1	20.0	25.0
無回答	1	20.0	
計(%)	5	100.0	100.0

Q6 市町村教委独自の教育ビジョンと総合的計画

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい(持っている)	41	87.2	89.1
2. いいえ(持っていない)	5	10.6	10.9
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q7 教育課程に関する市町村教委の自主性・自律性

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 強まった	33	70.2	71.7
2. 変わらない	13	27.7	28.3
3. 弱まった	0	0.0	0.0
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q8 教育課程に関する市町村教委の考えの提示

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 打ち出すようになった	29	61.7	63.0
2. 変わらない	17	36.2	37.0
3. かえって打ち出さなくなった	0	0.0	0.0
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q9 教育課程に関する学校の自主性・自律性

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 強まった	35	74.5	76.1
2. 変わらない	11	23.4	23.9
3. 弱まった	0	0.0	0.0
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

Q10.1 教育課程に関する都道府県教委の市町村教委に対する指導・助言・援助のあり方の変化

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. かなり変わった	7	14.9	14.9
2. 少し変わった	37	78.7	78.7
3. 変わらない	3	6.4	6.4
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q10.2 教育課程に関する都道府県教委の市町村教委に対する指導・助言・援助のあり方の変化

(N=44) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 指導通知等について真に必要なものに限定	20	21.7	21.7
2. 教育事務所の役割を小規模の市町村に対する支援に重点	3	3.3	3.3
3. 市町村教育委員会の自主性・自律性の尊重	42	45.7	45.7
4. 指導法の意義や法的性格、形態などについて意識改革	15	16.3	16.3
5. 研究研修機関の調査研究・情報提供機能を充実	9	9.8	9.8
6. 国立教員養成大学・学部との連携を強化	2	2.2	2.2
7. その他	1	1.1	1.1
無回答	0	0.0	
計(%)	92	100.0	100.0

Q10.3 教育課程に関する都道府県教委の市町村教委に対する指導・助言・援助のあり方を変える必要性

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 変える必要性はない	1	33.3	33.3
2. 変えたいが変わらない	2	66.7	66.7
無回答	0	0.0	
計(%)	3	100.0	100.0

Q11 都道府県教委の市町村教委に対する学校評議員設置の指導と働きかけ

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 行った	42	89.4	89.4
2. 行っていない	5	10.6	10.6
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q13.1 市区町村下での「通学区域の弾力化」ないし「学校選択」の実施

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	23	48.9	51.1
2. ない	22	46.8	48.9
無回答	2	4.3	
計(%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（校長の最低基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 2年	4	8.5	25.0
2. 3年	11	23.4	68.8
3. 4年	0	0.0	0.0
4. 5年以上	1	2.1	6.3
無回答	31	66.0	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（教頭の最低基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 2年	5	10.6	33.3
2. 3年	9	19.1	60.0
3. 4年	0	0.0	0.0
4. 5年以上	1	2.1	6.7
無回答	32	68.1	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（教諭の最低基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 2年	6	12.8	20.0
2. 3年	17	36.2	56.7
3. 4年	0	0.0	0.0
4. 5年	3	6.4	10.0
5. 6年	3	6.4	10.0
6. 7年以上	1	2.1	3.3
無回答	17	36.2	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（初任教諭の最低基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 2年	6	12.8	18.8
2. 3年	24	51.1	75.0
3. 4年以上	2	4.3	6.3
無回答	15	31.9	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（校長の最高基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 6年	1	2.1	12.5
2. 7年	3	6.4	37.5
3. 8年	1	2.1	12.5
4. 9年	0	0.0	0.0
5. 10年以上	3	6.4	37.5
無回答	39	83.0	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（教頭の最高基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 6年	1	2.1	12.5
2. 7年	3	6.4	37.5
3. 8年	1	2.1	12.5
4. 9年	0	0.0	0.0
5. 10年以上	3	6.4	37.5
無回答	39	83.0	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（教諭の最高基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 6年	5	10.6	13.9
2. 7年	9	19.1	25.0
3. 8年	5	10.6	13.9
4. 9年	0	0.0	0.0
5. 10年以上	17	36.2	47.2
無回答	11	23.4	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q14 小・中学校教員の同一校での勤続年数の基準（初任教諭の最高基準）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 2～3年	2	4.3	7.1
2. 4～5年	13	27.7	46.4
3. 6～7年	10	21.3	35.7
4. 8～9年	0	0.0	0.0
5. 10年以上	3	6.4	10.7
無回答	19	40.4	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q15 小・中学校教員の転任人事に関するその他の原則

(N=47) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 小、中両校種経験を原則としている	4	6.7	11.1
2. 都市部、農漁山村部両地域での経験を原則としている	9	15.0	25.0
3. 大規模校、小規模校両方の経験を原則としている	6	10.0	16.7
4. 僻地校勤務の後は都市部の学校への転任を原則としている	4	6.7	11.1
5. 避地校勤務の後は本人の希望に沿うことを原則としている	13	21.7	36.1
無回答	24	40.0	
計 (%)	60	100.0	100.0

Q16.1 新しい教職員人事評価システムの検討ないし導入

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 導入している	1	2.1	2.2
2. 検討している	10	21.3	22.2
3. 現在、検討の予定なし	34	72.3	75.6
無回答	2	4.3	
計 (%)	47	100.0	100.0

Q16.2 新しい教職員人事評価システムの被評価者

カテゴリー名	件数	(N=11) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 校長	6	12.8	13.3
2. 教頭	6	12.8	13.3
3. 教諭	6	12.8	13.3
4. 養護教諭	6	12.8	13.3
5. 事務職員	5	10.6	11.1
6. 栄養職員	5	10.6	11.1
7. 助教諭	4	8.5	8.9
8. 養護助教諭	4	8.5	8.9
9. 期限付講師	0	0.0	0.0
10. 非常勤講師	0	0.0	0.0
11. その他	3	6.4	6.7
無回答	2	4.3	
計(%)	47	100.0	100.0

Q16.3 一般教員の人事評価システムの評価者

カテゴリー名	件数	(N=11) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 校長	6	26.1	30.0
2. 教頭	5	21.7	25.0
3. 本人	2	8.7	10.0
4. 同僚	1	4.3	5.0
5. 児童生徒	1	4.3	5.0
6. 保護者	1	4.3	5.0
7. 児童生徒	0	0.0	0.0
8. 学校評議員	1	4.3	5.0
9. 地域住民	1	4.3	5.0
10. その他	2	8.7	10.0
無回答	3	13.0	
計(%)	23	100.0	100.0

Q16.4 教職員人事評価内容

カテゴリー名	件数	(N=11) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 業績評価	5	29.4	33.3
2. 自己申告(目標設定)	5	29.4	33.3
3. 自己評価	2	11.8	13.3
4. その他	3	17.6	20.0
無回答	2	11.8	
計(%)	17	100.0	100.0

Q16.5 教職員が評価者である場合の評価者研修の程度

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 年度に1回	1	9.1	14.3
2. 年度に2回	0	0.0	0.0
3. 年度に3回	1	9.1	14.3
4. 年度に4回	0	0.0	0.0
5. なし	0	0.0	0.0
6. その他	5	45.5	71.4
無回答	4	36.4	
計(%)	11	100.0	100.0

Q16.6 教職員が被評価者である場合の被評価者に対する研修

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	1	9.1	11.1
2. ない	2	18.2	22.2
3. 未定	6	54.5	66.7
4. その他			
無回答	2	18.2	
計(%)	11	100.0	100.0

Q16.7 教職員人事評価システムの活用方法

(N=11) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 特別賞与	3	13.0	17.6
2. 昇任	3	13.0	17.6
3. 配置	5	21.7	29.4
4. 賞与・勤務手当における成績率導入	2	8.7	11.8
5. 一時的・特別賞与	0	0.0	0.0
6. 優秀教員の認定	2	8.7	11.8
7. 海外派遣	1	4.3	5.9
8. 再雇用任用	1	4.3	5.9
9. その他	0	0.0	0.0
無回答	6	26.1	
計(%)	23	100.0	100.0

Q16.8 教職員人事評価の結果についての本人への開示

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	0	0.0	0.0
2. ない	3	27.3	33.3
3. 未定	6	54.5	66.7
無回答	2	18.2	
計(%)	11	100.0	100.0

Q16.9 教職員人事評価の結果についての異議申立てシステム

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	0	0.0	0.0
2. ない	1	9.1	12.5
3. 未定	7	63.6	87.5
無回答	3	27.3	
計(%)	11	100.0	100.0

Q16.10 教職員人事評価システムと異議申立て機関

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 校長	0	0.0	0.0
2. 勤務下の教育委員会	0	0.0	0.0
3. 設置された特別の審議会	0	0.0	0.0
4. その他	0	0.0	0.0
無回答	11	100.0	
計(%)	11	100.0	100.0



Q17 小・中学校の学級編制基準

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. すべての学年で40人である	38	80.9	80.9
2. 一部の学年で40人未満の基準を設けている	4	8.5	8.5
3. その他	5	10.6	10.6
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q19 都道府県単独予算による教員配置

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	38	80.9	80.9
2. ない	9	19.1	19.1
無回答	0	0.0	
計(%)	47	100.0	100.0

Q21 小・中学校の教職員配置

カテゴリー名	件数	(N=47) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 一部の市には定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている	1	1.3	1.6
2. すべての市に定数を包括して渡し、各学校への配置を任せている	2	2.6	3.3
3. 定数の中で小学校に非常勤講師を配置している	29	38.2	47.5
4. 定数の中で中学校に非常勤講師を配置している	29	38.2	47.5
無回答	15	19.7	
計(%)	76	100.0	100.0

Q22 小学校の少人数指導加配

カテゴリー名	件数	(N=47) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 学年を限定して配置している	7	9.3	9.6
2. 教科を限定して配置している	16	21.3	21.9
3. 学校規模を限定して配置している	8	10.7	11.0
4. すべての市町村について、配置は市町村に任せている	1	1.3	1.4
5. 一部の市町村について、配置は市町村に任せている	1	1.3	1.4
6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定	40	53.3	54.8
無回答	2	2.7	
計(%)	75	100.0	100.0

Q23 中学校の少人数指導加配

カテゴリー名	件数	(N=47) (複数回答)	
		割合(%)	有効割合(%)
1. 学年を限定して配置している	5	7.0	7.2
2. 教科を限定して配置している	16	22.5	23.2
3. 学校規模を限定して配置している	7	9.9	10.1
4. すべての市町村について、配置は市町村に任せている	1	1.4	1.4
5. 一部の市町村について、配置は市町村に任せている	0	0.0	0.0
6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定	40	56.3	58.0
無回答	2	2.8	
計(%)	71	100.0	100.0

F2 都道府県教育長の年齢

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 40～44歳	1	2.1	2.2
2. 45～49歳	1	2.1	2.2
3. 50～54歳	1	2.1	2.2
4. 55～59歳	25	53.2	55.6
5. 60歳以上	17	36.2	37.8
無回答	2	4.3	
計 (%)	47	100.0	100.0

F2 都道府県教育長の年齢（1歳刻み）

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 40歳未満	0	0.0	0.0
2. 40歳	0	0.0	0.0
3. 41歳	0	0.0	0.0
4. 42歳	1	2.1	2.2
5. 43歳	0	0.0	0.0
6. 44歳	0	0.0	0.0
7. 45歳	1	2.1	2.2
8. 46歳	0	0.0	0.0
9. 47歳	0	0.0	0.0
10. 48歳	0	0.0	0.0
11. 49歳	0	0.0	0.0
12. 50歳	0	0.0	0.0
13. 51歳	0	0.0	0.0
14. 52歳	1	2.1	2.2
15. 53歳	0	0.0	0.0
16. 54歳	0	0.0	0.0
17. 55歳	0	0.0	0.0
18. 56歳	2	4.3	4.4
19. 57歳	6	12.8	13.3
20. 58歳	9	19.1	20.0
21. 59歳	8	17.0	17.8
22. 60歳	7	14.9	15.6
23. 61歳	6	12.8	13.3
24. 62歳	3	6.4	6.7
25. 63歳	0	0.0	0.0
26. 64歳	1	2.1	2.2
27. 65歳	0	0.0	0.0
28. 66歳	0	0.0	0.0
無回答	2	4.3	
計 (%)	47	100.0	100.0

F3 都道府県教育長の性別

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 男性	46	97.9	100.0
2. 女性	0	0.0	0.0
無回答	1	2.1	
計 (%)	47	100.0	100.0

## F4 都道府県教育長の勤務年数

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 1年未満	16	34.0	34.8
2. 1年以上～2年未満	11	23.4	23.9
3. 2年以上～4年未満	15	31.9	32.6
4. 4年以上～6年未満	3	6.4	6.5
5. 6年以上～8年未満	0	0.0	0.0
6. 8年以上～10年未満	1	2.1	2.2
7. 10年以上～12年未満	0	0.0	0.0
8. 12年以上	0	0.0	0.0
無回答	1	2.1	
計(%)	47	100.0	100.0

・都道府県別集計表

Q5.1 教諭の免許状を有しない校長の任用の実施

都道府県	(Q5.1)教諭の免許状を有しない校長の任用の実施		
	1. 既に任用している	2. 計画を行っている	3. 現段階では変更はとくに考えていない
(1)		○	
(2)			○
(3)			○
(4)		○	
(5)			○
(6)			○
(7)			○
(8)			○
(9)		○	
(10)			○
(11)	○		
(12)	○		
(13)	○		
(14)		○	
(15)			○
(16)			○
(17)		○	
(18)			○
(19)			○
(20)			○
(21)		○	
(22)			○
(23)			○
(24)			○
(25)			○
(26)		○	
(27)		○	
(28)	○		
(29)		○	
(30)			○
(31)			○
(32)			○
(33)		○	
(34)	○		
(35)			○
(36)			○
(37)			○
(38)			○
(39)		○	
(40)			○
(41)		○	
(42)			○
(43)			○
(44)			○
(45)			○
(46)			○
(47)		○	

Q13.1 市区町村下での「通学区域の弾力化」ないし「学校選択」の実施

都道府県	(Q13.1)市区町村下での「通学区域の弾力化」ないし「学校選択」の実施	
	1. ある	2. ない
(1)	○	
(2)	○	
(3)		○
(4)		○
(5)	○	
(6)	○	
(7)		○
(8)		○
(9)	○	
(10)	○	
(11)		○
(12)	○	
(13)	○	
(14)		○
(15)	○	
(16)		○
(17)	○	
(18)		○
(19)		○
(20)	○	
(21)	○	
(22)	○	
(23)	○	
(24)	○	
(25)		○
(26)		○
(27)		
(28)		
(29)	○	
(30)		○
(31)		○
(32)	○	
(33)	○	
(34)	○	
(35)		○
(36)		○
(37)		○
(38)		○
(39)	○	
(40)	○	
(41)		○
(42)	○	
(43)		○
(44)		○
(45)		○
(46)	○	
(47)		○

Q15 小・中学校教員の転任人事に関するその他の原則

都道府県	(Q15) 小・中学校教員の転任人事に関するその他の原則				
	1. 小、中両校種経験を原則としている	2. 都市部、農漁山村部両地域での経験を原則としている	3. 大規模校、小規模校両方の経験を原則としている	4. 僻地校勤務の後は都市部の学校への転任を原則としている	5. 避地校勤務の後は本人の希望に沿うことを原則としている
(1)		○	○		
(2)					○
(3)		○		○	○
(4)					
(5)		○			
(6)					
(7)		○	○	○	
(8)					○
(9)					○
(10)	○	○			○
(11)					
(12)					
(13)					
(14)					
(15)		○			
(16)	○				
(17)					
(18)					
(19)					○
(20)	○	○	○		
(21)	○				
(22)					
(23)					
(24)					
(25)					
(26)					
(27)					
(28)					
(29)					
(30)					
(31)					
(32)					
(33)			○		
(34)					
(35)					
(36)			○	○	○
(37)					○
(38)					
(39)					
(40)					○
(41)					○
(42)		○			
(43)					○
(44)					○
(45)			○	○	
(46)					
(47)		○			○

Q16.1 新しい教職員人事評価システムの検討ないし導入の検討ないし導入

都道府県	(Q16.1)新しい教職員人事評価システムの検討ないし導入		
	1. 導入している	2. 検討している	3. 現在、検討の予定なし
(1)			○
(2)			○
(3)			○
(4)			○
(5)			○
(6)			○
(7)			○
(8)			○
(9)			○
(10)			○
(11)		○	
(12)		○	
(13)	○		
(14)		○	
(15)		○	
(16)			○
(17)			○
(18)			○
(19)		○	
(20)			○
(21)		○	
(22)			○
(23)			○
(24)			○
(25)			○
(26)			○
(27)		○	
(28)			○
(29)			○
(30)			○
(31)			○
(32)			○
(33)			○
(34)		○	
(35)			○
(36)			○
(37)		○	
(38)			○
(39)		○	
(40)			○
(41)			○
(42)			○
(43)			○
(44)			○
(45)			○
(46)			○
(47)			○

Q17 小・中学校の学級編制基準

都道府県	(Q17) 小・中学校の学級編制基準		
	1. すべての学年で40人である	2. 一部の学年で40人未満の基準を設けている	3. その他
(1)	○		
(2)	○		
(3)			○
(4)	○		
(5)		○	
(6)	○		
(7)	○		
(8)	○		
(9)	○		
(10)	○		
(11)	○		
(12)	○		
(13)	○		
(14)	○		
(15)			○
(16)	○		
(17)	○		
(18)	○		
(19)	○		
(20)	○		
(21)	○		
(22)	○		
(23)	○		
(24)	○		
(25)	○		
(26)	○		
(27)	○		
(28)			○
(29)	○		
(30)			○
(31)	○		
(32)	○		
(33)	○		
(34)		○	
(35)	○		
(36)	○		
(37)	○		
(38)		○	
(39)	○		
(40)	○		
(41)	○		
(42)	○		
(43)	○		
(44)	○		
(45)	○		
(46)			○
(47)		○	

Q19 都道府県単独予算による教員配置

都道府県	(Q19) 都道府県単独予算による教員配置	
	1. ある	2. ない
(1)	○	
(2)	○	
(3)	○	
(4)		○
(5)	○	
(6)	○	
(7)	○	
(8)	○	
(9)	○	
(10)	○	
(11)	○	
(12)	○	
(13)	○	
(14)	○	
(15)	○	
(16)	○	
(17)	○	
(18)	○	
(19)	○	
(20)	○	
(21)	○	
(22)	○	
(23)	○	
(24)	○	
(25)	○	
(26)		○
(27)	○	
(28)	○	
(29)	○	
(30)	○	
(31)	○	
(32)		○
(33)	○	
(34)		○
(35)	○	
(36)		○
(37)	○	
(38)		○
(39)	○	
(40)	○	
(41)	○	
(42)	○	
(43)		○
(44)	○	
(45)		○
(46)	○	
(47)		○

Q21 小・中学校の教職員配置

都道府県	(Q21)小・中学校の教職員配置			
	1. 一部の市には定数を包括して渡し、各学校への配置を任せてい	2. すべての市に定数を包括して渡し、各学校への配置を任せてい	3. 定数の中で小学校に非常勤講師を配置している	4. 定数の中で中学校に非常勤講師を配置している
(1)				
(2)				
(3)			○	○
(4)				○
(5)				
(6)			○	○
(7)			○	○
(8)			○	○
(9)				○
(10)				
(11)			○	○
(12)			○	○
(13)				
(14)				
(15)			○	○
(16)				
(17)			○	○
(18)				
(19)			○	○
(20)			○	○
(21)	○		○	○
(22)			○	○
(23)		○	○	○
(24)				
(25)			○	
(26)				
(27)		○		
(28)				
(29)				
(30)			○	○
(31)			○	○
(32)			○	○
(33)			○	○
(34)			○	○
(35)			○	○
(36)			○	○
(37)			○	○
(38)				
(39)			○	○
(40)				
(41)				
(42)			○	○
(43)			○	○
(44)			○	○
(45)			○	○
(46)			○	○
(47)			○	

Q22 小学校の少人数指導加配

都道府県	(Q22)小学校の少人数指導加配					
	1. 学年を限定して配置している	2. 教科を限定して配置している	3. 学校規模を限定して配置している	4. すべての市町村について、配置は市町村に任せている	5. 一部の市町村について、配置は市町村に任せている	6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している
(1)						
(2)						○
(3)						○
(4)		○				○
(5)						
(6)						○
(7)		○				○
(8)			○			○
(9)						○
(10)						○
(11)						○
(12)						○
(13)						○
(14)						○
(15)	○	○	○		○	
(16)		○				○
(17)						○
(18)	○	○	○			○
(19)	○		○			○
(20)	○	○				
(21)			○			○
(22)		○				○
(23)						○
(24)						○
(25)		○				○
(26)	○	○				
(27)						○
(28)						○
(29)			○			○
(30)						○
(31)						○
(32)						○
(33)		○				○
(34)						○
(35)		○	○			○
(36)			○			
(37)		○		○		○
(38)		○				○
(39)	○	○				○
(40)						○
(41)						○
(42)						○
(43)		○				○
(44)	○	○				
(45)						○
(46)						○
(47)						○



Q23 中学校の少人数指導加配

都道府県	(Q23)中学校の少人数指導加配					
	1. 学年を限定して配置している	2. 教科を限定して配置している	3. 学校規模を限定して配置している	4. すべての市町村について、配置は市町村に任せている	5. 一部の市町村について、配置は市町村に任せている	6. 市町村から提出された加配教員の活用計画を検討して配置を決定している
(1)						
(2)						○
(3)						○
(4)		○				○
(5)						
(6)						○
(7)		○				○
(8)			○			○
(9)						○
(10)						○
(11)						○
(12)						○
(13)						○
(14)						○
(15)	○	○	○			
(16)		○				○
(17)						○
(18)		○	○			○
(19)			○			○
(20)	○	○				
(21)			○			○
(22)		○				○
(23)						○
(24)						○
(25)		○				○
(26)		○				
(27)						○
(28)						○
(29)			○			○
(30)						○
(31)						○
(32)						○
(33)	○	○				○
(34)						○
(35)		○				○
(36)			○			
(37)		○		○		○
(38)		○				○
(39)	○	○				○
(40)						○
(41)						○
(42)						○
(43)		○				○
(44)	○	○				
(45)						○
(46)						○
(47)						○

## 2. 市町村教育長調査

### ・単純集計表

#### Q1.1 学校評議員設置のための管理規則改正

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正した	204	51.8	52.7
2. 改正していない	183	46.4	47.3
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

#### Q1.2 学校評議員の設置形態

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 全校で設置	102	50.0	50.5
2. 学校の判断で設置	100	49.0	49.5
無回答	2	1.0	
計 (%)	204	100.0	100.0

#### Q1.3 学校評議員設置への取組み状況

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 作業中	66	36.1	36.7
2. 検討中	79	43.2	43.9
3. 改正予定なし	35	19.1	19.4
無回答	3	1.6	
計 (%)	183	100.0	100.0

#### Q2.1 職員会議の位置付け明確化のための管理規則改正

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正した	278	70.6	71.1
2. 改正していない	113	28.7	28.9
無回答	3	0.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

#### Q2.2 職員会議に関する管理規則改正の取組み状況

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 作業中	28	24.8	25.0
2. 検討中	44	38.9	39.3
3. 改正予定なし	40	35.4	35.7
無回答	1	0.9	
計 (%)	113	100.0	100.0

#### Q3.1 学校裁量拡大のための管理規則改正

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正した	155	39.3	39.8
2. 改正していない	234	59.4	60.2
無回答	5	1.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q3.2 学校裁量拡大に向けた管理規則改正の取組み状況

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正を行うための作業中	35	15.0	15.0
2. 検討中	123	52.6	52.8
3. 現在、改正する予定がない	75	32.1	32.2
無回答	1	0.4	
計 (%)	234	100.0	100.0

Q4.1 学校の自主性・自律性確立のための管理規則改正

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正した	61	15.5	15.6
2. 改正していない	331	84.0	84.4
無回答	2	0.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q4.2 学校の自主性・自律性確立のための管理規則改正の内容

(N=61) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 教育課程	38	30.4	30.6
2. 児童生徒	17	13.6	13.7
3. 組織編成 (学級編成を含む)	18	14.4	14.5
4. 学校評価	14	11.2	11.3
5. 人事	8	6.4	6.5
6. 学校予算	15	12.0	12.1
7. その他	14	11.2	11.3
無回答	1	0.8	
計 (%)	125	100.0	100.0

Q4.3 学校の自主性・自律性確立のための管理規則改正の取組み状況

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 改正を行うための作業中	33	10.0	10.1
2. 検討中	160	48.3	49.1
3. 現在、改正する予定がない	133	40.2	40.8
無回答	5	1.5	
計 (%)	331	100.0	100.0

Q5 教育改革の有効性

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 全く役立たない	0	0.0	0.0
2. あまり役立たない	18	4.6	4.6
3. どちらともいえない	54	13.7	13.8
4. ある程度役立つ	279	70.8	71.5
5. 非常に役立つ	39	9.9	10.0
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q6 児童・生徒の学校参加の必要性

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 全く役立たない	10	2.5	2.6
2. あまり役立たない	90	22.8	23.3
3. どちらともいえない	58	14.7	15.0
4. ある程度役立つ	193	49.0	49.9
5. 非常に役立つ	36	9.1	9.3
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q7.1 学校の自主性・自律性の強化の必要性

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 全くそう思わない	1	0.3	0.3
2. あまりそう思わない	47	11.9	12.1
3. どちらともいえない	56	14.2	14.4
4. ある程度そう思う	241	61.2	61.8
5. 全くそう思う	45	11.4	11.5
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q7.2 学校の自主性・自律性の強化の領域

(N=286) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 教育課程の編成	166	22.7	23.2
2. 教材の取扱 (教科書の採択・補助教材の選定など)	66	9.0	9.2
3. 教育活動・教授方法	149	20.4	20.8
4. 組織編制 (校務分掌・学級編成など)	96	13.2	13.4
5. 児童・生徒の取扱い (就学事務・懲戒など)	57	7.8	8.0
6. 教職員の人事	52	7.1	7.3
7. 教職員の服務や研修	85	11.6	11.9
8. 施設・設備管理	45	6.2	6.3
9. 学校予算の編成と執行	0	0.0	0.0
10. その他	0	0.0	0.0
無回答	14	1.9	
計 (%)	730	100.0	100.0

Q8.1 教育委員会への届け出等の必要性 (小学校教育課程)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 許可もしくは承認が必要	47	11.9	12.0
2. 届け出が必要	252	64.0	64.5
3. 報告が必要	81	20.6	20.7
4. とくに必要なし	11	2.8	2.8
無回答	3	0.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q8.2 教育委員会への届け出等の必要性 (小学校校務分掌組織)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 許可もしくは承認が必要	18	4.6	4.6
2. 届け出が必要	128	32.5	33.0
3. 報告が必要	160	40.6	41.2
4. とくに必要なし	82	20.8	21.1
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q8.3 教育委員会への届け出等の必要性（小学校副読本）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 許可もしくは承認が必要	78	19.8	20.0
2. 届け出が必要	252	64.0	64.6
3. 報告が必要	35	8.9	9.0
4. とくに必要なし	25	6.3	6.4
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q8.4 教育委員会への届け出等の必要性（小学校の宿泊を伴う学校行事）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 許可もしくは承認が必要	159	40.4	40.7
2. 届け出が必要	205	52.0	52.4
3. 報告が必要	20	5.1	5.1
4. とくに必要なし	7	1.8	1.8
無回答	3	0.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q8.5 教育委員会への届け出等の必要性（教員以外の人材登用）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 許可もしくは承認が必要	23	5.8	5.9
2. 届け出が必要	55	14.0	14.2
3. 報告が必要	71	18.0	18.3
4. とくに必要なし	239	60.7	61.6
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.1 教育委員会の指導・助言体制の強化

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	1	0.3	0.3
2. あまり有効でない	37	9.4	9.6
3. どちらともいえない	122	31.0	31.8
4. かなり有効	198	50.3	51.6
5. 非常に有効	26	6.6	6.8
無回答	10	2.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.2 学校の評価システムの確立

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	2	0.5	0.5
2. あまり有効でない	20	5.1	5.2
3. どちらともいえない	98	24.9	25.3
4. かなり有効	207	52.5	53.4
5. 非常に有効	61	15.5	15.7
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.3 学校の情報公開の促進

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	2	0.5	0.5
2. あまり有効でない	15	3.8	3.9
3. どちらともいえない	81	20.6	21.1
4. かなり有効	210	53.3	54.8
5. 非常に有効	75	19.0	19.6
無回答	11	2.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.4 学校選択の導入・通学区域の弾力化

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	15	3.8	4.0
2. あまり有効でない	61	15.5	16.3
3. どちらともいえない	173	43.9	46.3
4. かなり有効	115	29.2	30.7
5. 非常に有効	10	2.5	2.7
無回答	20	5.1	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.5 学校評議員の設置

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	11	2.8	2.9
2. あまり有効でない	33	8.4	8.6
3. どちらともいえない	153	38.8	39.9
4. かなり有効	157	39.8	41.0
5. 非常に有効	29	7.4	7.6
無回答	11	2.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.6 学校の自主性・自律性の強化

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	0	0.0	0.0
2. あまり有効でない	7	1.8	1.8
3. どちらともいえない	46	11.7	12.1
4. かなり有効	262	66.5	68.8
5. 非常に有効	66	16.8	17.3
無回答	13	3.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.7 教職員の人事考課・管理の充実

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	1	0.3	0.3
2. あまり有効でない	15	3.8	3.9
3. どちらともいえない	144	36.5	37.6
4. かなり有効	192	48.7	50.1
5. 非常に有効	31	7.9	8.1
無回答	11	2.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q9.8 校長の権限の強化

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ほとんど有効でない	0	0.0	0.0
2. あまり有効でない	9	2.3	2.3
3. どちらともいえない	73	18.5	18.8
4. かなり有効	247	62.7	63.7
5. 非常に有効	59	15.0	15.2
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q10 市町村教委独自の教育ビジョンとそれを実現する総合的な計画の有無

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. はい	182	46.2	46.7
2. いいえ	208	52.8	53.3
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q11 市町村教委の自主性・自律性の強化

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 強まった	76	19.3	19.6
2. 変わらない	311	78.9	80.2
3. 弱まった	1	0.3	0.3
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q12 教育課程に関する市町村教委の考え方の提示

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 打ち出すようになった	123	31.2	31.7
2. 変わらない	258	65.5	66.5
3. かえって打ち出さなくなった	7	1.8	1.8
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q13 教育課程に関する学校の自主性・自律性

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 強まった	144	36.5	37.3
2. 変わらない	241	61.2	62.4
3. 弱まった	1	0.3	0.3
無回答	8	2.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

## Q14 教育課程編成に関する市町村教委の指導方針

(N=394) (複数回答)

カテゴリ名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 授業時数などの基準を守ること	112	9.9	10.0
2. 指示・命令と指導・助言の区分	39	3.5	3.5
3. 学習指導要領の趣旨をわかりやすく伝達	104	9.2	9.3
4. 社会の変化に即した教育の見直し	193	17.1	17.2
5. 特色ある教育課程づくり	316	28.0	28.2
6. 教委としての独自の考えの提示	30	2.7	2.7
7. 家庭や地域社会との連携	323	28.6	28.8
8. その他	5	0.4	0.4
無回答	6	0.5	
計 (%)	1128	100.0	100.0

## Q15 都道府県教委の市町村教委に対する教育課程の指導・助言・援助の在り方

カテゴリ名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. かなり変わった	16	4.1	4.1
2. 少し変わった	202	51.3	52.2
3. 変わらない	169	42.9	43.7
無回答	7	1.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

## Q16 小学校長の在校年数の長期化

カテゴリ名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 見直した	27	6.9	7.0
2. 検討中	99	25.1	25.8
3. 考えていない	257	65.2	67.1
無回答	11	2.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

## Q17 小学校長の1校当たり平均在校年数

カテゴリ名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1～2年程度	2	0.5	0.5
2. 2～3年程度	151	38.3	38.9
3. 3～4年程度	195	49.5	50.3
4. 4～5年程度	37	9.4	9.5
5. 5～6年程度	3	0.8	0.8
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

## Q18.1 学校予算の細節間の流用

カテゴリ名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 認めている	281	71.3	76.6
2. 認めていない	86	21.8	23.4
無回答	27	6.9	
計 (%)	394	100.0	100.0



Q18.2 学校予算の節間の流用

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 認めている	199	50.5	55.0
2. 認めていない	163	41.4	45.0
無回答	32	8.1	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q19 年度途中の個別予算要求への対応

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 応じられない	10	2.5	2.6
2. 次年度の予算編成で考慮	66	16.8	16.9
3. 教育委員会の予算枠で考慮	132	33.5	33.8
4. 首長部局の予算枠で考慮	85	21.6	21.8
5. その他	97	24.6	24.9
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q20 学校による私費（寄付金など）受け入れの方法

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 教育委員会で受け入れ所轄の学校に配分	15	3.8	3.9
2. 教育委員会で受け入れ特定の学校に配分	51	12.9	13.1
3. 各学校に任せている	272	69.0	70.1
4. その他	50	12.7	12.9
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q21.1 小・中学校長の専決権の有無

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 認められていない	256	65.0	66.0
2. 認められている	132	33.5	34.0
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q21.2 小・中学校長の専決権についての取組み

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 検討中	46	18.0	19.2
2. 検討の予定なし	194	75.8	80.8
無回答	16	6.3	
計 (%)	256	100.0	100.0

Q21.3 物品等の専決額

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 10万円未満	95	72.0	74.8
2. 10万円以上～30万円未満	23	17.4	18.1
3. 30万円以上～50万円未満	3	2.3	2.4
4. 50万円以上～80万円未満	1	0.8	0.8
5. 80万円以上～100万円未満	2	1.5	1.6
6. 100万円以上～150万円未満	0	0.0	0.0
7. 150万円以上	3	2.3	2.4
無回答	5	3.8	
計 (%)	132	100.0	100.0

Q21.4 校長の専決権の取扱い

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 規定されていない	53	40.2	42.4
2. とくに規定はないが、運用上認めている	72	54.5	57.6
無回答	7	5.3	
計 (%)	132	100.0	100.0

Q21.5 校長の専決権の法的根拠

カテゴリー名	件数	有効割合 (%)
1. 条例	8	11.1
2. 学校管理規則	3	4.2
3. 学校財務取扱要綱	4	5.6
4. 教育委員会所管事務専決規程など教委の内規	36	50.0
5. その他	21	29.2
計 (%)	72	100.0

Q22.1 校長裁量予算の有無

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 設けている	37	9.4	9.5
2. 設けていない	352	89.3	90.5
無回答	5	1.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q22.2 校長裁量予算の配分方法

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 一律に予算を配分する	17	45.9	48.6
2. 一部の学校に配分する	2	5.4	5.7
3. 全ての学校に配分するが、その額は異なる	12	32.4	34.3
4. その他	4	10.8	11.4
無回答	2	5.4	
計 (%)	37	100.0	100.0

Q22.3 小学校長の裁量予算の額

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 5万円未満	1	2.7	2.8
2. 5万円以上10万円未満	4	10.8	11.1
3. 10万円以上30万円未満	21	56.8	58.3
4. 30万円以上50万円未満	4	10.8	11.1
5. 50万円以上100万円未満	5	13.5	13.9
6. 100万円以上	1	2.7	2.8
無回答	1	2.7	
計 (%)	37	100.0	100.0

Q23.1 学校予算の配当基準

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 基準財政需要額	3	0.8	0.8
2. 学校運営費標準	8	2.0	2.1
3. 上記1, 2以外の基準 (児童・生徒数割など)	201	51.0	53.0
4. 前年度実績	141	35.8	37.2
5. その他	26	6.6	6.9
無回答	15	3.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q23.2 学校予算の配当基準の公表

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 公表されている	93	46.3	48.7
2. 公表されていない	98	48.8	51.3
無回答	10	5.0	
計 (%)	201	100.0	100.0

Q24.1 研究校の指定の有無

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 指定をおこなっている	178	45.2	45.6
2. 指定をおこなっていない	212	53.8	54.4
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q24.2 研究指定校に配分される予算額

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 5万円未満	21	11.8	12.6
2. 5万円以上10万円未満	39	21.9	23.4
3. 10万円以上30万円未満	68	38.2	40.7
4. 30万円以上50万円未満	21	11.8	12.6
5. 50万円以上100万円未満	13	7.3	7.8
6. 100万円以上	5	2.8	3.0
無回答	11	6.2	
計 (%)	178	100.0	100.0

Q25 学校予算措置のあり方

カテゴリー名	件数	(N=394) (複数回答)	
		割合 (%)	有効割合 (%)
1. 校長裁量予算を設ける	164	22.6	23.1
2. 学校からの予算要求を反映する	261	36.0	36.8
3. 予算の流用枠の拡大	69	9.5	9.7
4. 校長の専決額の拡大	62	8.5	8.7
5. 私費の積極的受け入れ	7	1.0	1.0
6. 学校配当予算の増大	141	19.4	19.9
7. その他	5	0.7	0.7
無回答	17	2.3	
計 (%)	726	100.0	100.0

Q26 通学区域弾力化の事例の有無

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. ある	136	34.5	34.9
2. ない	254	64.5	65.1
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q27 通学区域弾力化の方策

(N=136) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 推定校変更等に基づく申請書の工夫	62	38.5	38.5
2. 通学区域の緩和	40	24.8	24.8
3. 小規模特認校	12	7.5	7.5
4. 調整区域の設定	30	18.6	18.6
5. その他	17	10.6	10.6
無回答	0	0.0	
計 (%)	161	100.0	100.0

Q28.1 市町村教委の内申（市町村独自の人事行政）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	62	15.7	16.1
2. あまりそう思わない	164	41.6	42.6
3. かなりそう思う	123	31.2	31.9
4. そう思う	36	9.1	9.4
無回答	9	2.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q28.2 市町村教委の内申（都道府県教委の意思による教員人事）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	65	16.5	16.8
2. あまりそう思わない	134	34.0	34.7
3. かなりそう思う	148	37.6	38.3
4. そう思う	39	9.9	10.1
無回答	8	2.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q28.3 市町村教委の内申（教員人事への校長の具申の反映）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	14	3.6	3.6
2. あまりそう思わない	135	34.3	34.9
3. かなりそう思う	207	52.5	53.5
4. そう思う	31	7.9	8.0
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q28.4 市町村教委の内申（人事への教員本人の希望の反映）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	13	3.3	3.4
2. あまりそう思わない	114	28.9	29.5
3. かなりそう思う	228	57.9	58.9
4. そう思う	32	8.1	8.3
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q28.5 市町村教委の内申（教員人事への保護者の意向の反映）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	123	31.2	31.8
2. あまりそう思わない	216	54.8	55.8
3. かなりそう思う	42	10.7	10.9
4. そう思う	6	1.5	1.6
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q29.1 校長の意見具申（校長の人事計画に依拠）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	16	4.1	4.1
2. あまりそう思わない	123	31.2	31.8
3. かなりそう思う	200	50.8	51.7
4. そう思う	48	12.2	12.4
無回答	7	1.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q29.2 校長の意見具申（教員の希望の反映）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	5	1.3	1.3
2. あまりそう思わない	60	15.2	15.5
3. かなりそう思う	280	71.1	72.2
4. そう思う	43	10.9	11.1
無回答	6	1.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q29.3 校長の意見具申（都道府県の原則の反映）

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. そう思わない	13	3.3	3.4
2. あまりそう思わない	76	19.3	19.7
3. かなりそう思う	213	54.1	55.3
4. そう思う	83	21.1	21.6
無回答	9	2.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

Q29.4 校長の意見具申（保護者の意向の反映）

カテゴリー名	件数	割合（％）	有効割合（％）
1. そう思わない	129	32.7	33.7
2. あまりそう思わない	207	52.5	54.0
3. かなりそう思う	44	11.2	11.5
4. そう思う	3	0.8	0.8
無回答	11	2.8	
計（％）	394	100.0	100.0

Q30.1 人事評価システム導入についての考え

カテゴリー名	件数	割合（％）	有効割合（％）
1. 賛成	231	58.6	60.9
2. 反対	9	2.3	2.4
3. 導入の時期尚早	118	29.9	31.1
4. その他	21	5.3	5.5
無回答	15	3.8	
計（％）	394	100.0	100.0

Q30.2-1 人事評価システム導入の賛成理由（第1位）

カテゴリー名	件数	割合（％）	有効割合（％）
1. 多面的な評価の導入	70	17.8	30.4
2. 自己申告の導入	42	10.7	18.3
3. 昇給等への反映	69	17.5	30.0
4. 評価者研修の充実	6	1.5	2.6
5. 被評価者の自己省察等の機会提供	16	4.1	7.0
6. これまでの勤務評定全般に課題がある	27	6.9	11.7
7. その他	0	0.0	0.0
無回答	164	41.6	
計（％）	394	100.0	100.0

Q30.2-2 人事評価システム導入の賛成理由（第2位）

カテゴリー名	件数	割合（％）	有効割合（％）
1. 多面的な評価の導入	41	10.4	17.8
2. 自己申告の導入	42	10.7	18.3
3. 昇給等への反映	57	14.5	24.8
4. 評価者研修の充実	13	3.3	5.7
5. 被評価者の自己省察等の機会提供	36	9.1	15.7
6. これまでの勤務評定全般に課題がある	31	7.9	13.5
7. その他	0	0.0	0.0
無回答	174	44.2	
計（％）	397	100.0	100.0

Q31 市町村教委単独予算による教職員配置の有無

カテゴリー名	件数	割合（％）	有効割合（％）
1. ある	139	35.3	35.8
2. ない	249	63.2	64.2
無回答	6	1.5	
計（％）	394	100.0	100.0

Q32.1 市町村教委単独予算による教職員配置の目的

(N=139) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. TT	31	14.8	15.0
2. 少人数指導	15	7.2	7.2
3. 生徒指導	30	14.4	14.5
4. その他1	98	46.9	47.3
5. その他2	33	15.8	15.9
無回答	2	1.0	
計 (%)	209	100.0	100.0

Q32.2-1 教職員配置人数 (TT)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1~2人	94	67.6	71.2
2. 3~4人	16	11.5	12.1
3. 5人以上	22	15.8	16.7
無回答	7	5.0	
計 (%)	139	100.0	100.0

Q32.2-2 教職員配置人数 (少人数指導)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1~2人	32	23.0	66.7
2. 3~4人	8	5.8	16.7
3. 5人以上	8	5.8	16.7
無回答	91	65.5	
計 (%)	139	100.0	100.0

Q32.2-3 教職員配置人数 (生徒指導)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1~2人	5	3.6	45.5
2. 3~4人	2	1.4	18.2
3. 5人以上	4	2.9	36.4
無回答	128	92.1	
計 (%)	139	100.0	100.0

Q32.2-4 教職員配置人数 (その他)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1~4人	1	0.7	33.3
2. 5~9人	0	0.0	0.0
3. 10~14人	0	0.0	0.0
4. 15~19人	1	0.7	33.3
5. 20人以上	1	0.7	33.3
無回答	136	97.8	
計 (%)	139	100.0	100.0

Q32.2-5 教職員配置人数 (その他)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1~99人	1	0.7	100.0
2. 100人以上	0	0.0	0.0
無回答	138	99.3	
計 (%)	139	100.0	100.0

## Q33 教職員配置の形態

(N=394) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 定数すべてが包括して渡される	108	22.5	33.9
2. 定数の一部が包括して渡される	39	8.1	12.2
3. 定数の中で小学校非常勤講師の配置	76	15.8	23.8
4. 定数の中で中学校非常勤講師の配置	96	20.0	30.1
無記名	162	33.7	
計 (%)	481	100.0	100.0

## Q34 小学校の少人数指導加配の形態

(N=394) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 学年を限定し、加配する	38	7.7	8.3
2. 教科を限定し加配する	41	8.3	8.9
3. 学校規模を限定し加配する	25	5.1	5.4
4. 学校の加配教員活用計画を検討し、加配する	69	14.0	15.0
5. 市町村として配置を決定することはない	286	58.1	62.3
無記名	33	6.7	
計 (%)	492	100.0	100.0

## Q35 中学校の少人数指導加配の形態

(N=394) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 学年を限定し、加配する	13	2.6	2.8
2. 教科を限定し加配する	67	13.5	14.6
3. 学校規模を限定し加配する	22	4.4	4.8
4. 活用計画を検討し、加配する	73	14.7	15.9
5. 市町村として加配を決定しない	285	57.6	62.0
無回答	35	7.1	
計 (%)	495	100.0	100.0

## Q36 小・中学校の少人数指導加配教員の職務についての学校に対する指導

(N=394) (複数回答)

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 担当授業時数の最低基準を設ける	80	15.8	19.0
2. 限定された学年以外の授業を担当しない	22	4.3	5.2
3. 限定された強科以外の授業を担当しない	50	9.9	11.9
4. 学校裁量により弾力的に活用する	192	37.9	45.6
5. 当初提出された計画を変更しない	77	15.2	18.3
無回答	85	16.8	
計 (%)	506	100.0	100.0



F1 都道府県別の調査対象市町村教育委員会数

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 北海道	29	7.4	7.4
2. 青森	10	2.5	2.5
3. 岩手	11	2.8	2.8
4. 宮城	10	2.5	2.5
5. 秋田	9	2.3	2.3
6. 山形	2	0.5	0.5
7. 福島	12	3.0	3.0
8. 茨城	10	2.5	2.5
9. 栃木	6	1.5	1.5
10. 群馬	6	1.5	1.5
11. 埼玉	8	2.0	2.0
12. 千葉	9	2.3	2.3
13. 東京	8	2.0	2.0
14. 神奈川	4	1.0	1.0
15. 新潟	15	3.8	3.8
16. 富山	5	1.3	1.3
17. 石川	5	1.3	1.3
18. 福井	5	1.3	1.3
19. 山梨	8	2.0	2.0
20. 長野	16	4.1	4.1
21. 岐阜	12	3.0	3.0
22. 静岡	11	2.8	2.8
23. 愛知	8	2.0	2.0
24. 三重	13	3.3	3.3
25. 滋賀	3	0.8	0.8
26. 京都	3	0.8	0.8
27. 大阪	5	1.3	1.3
28. 兵庫	8	2.0	2.0
29. 奈良	4	1.0	1.0
30. 和歌山	9	2.3	2.3
31. 鳥取	5	1.3	1.3
32. 島根	7	1.8	1.8
33. 岡山	11	2.8	2.8
34. 広島	11	2.8	2.8
35. 山口	7	1.8	1.8
36. 徳島	8	2.0	2.0
37. 香川	6	1.5	1.5
38. 愛媛	8	2.0	2.0
39. 高知	6	1.5	1.5
40. 福岡	11	2.8	2.8
41. 佐賀	10	2.5	2.5
42. 長崎	4	1.0	1.0
43. 熊本	11	2.8	2.8
44. 大分	7	1.8	1.8
45. 宮崎	5	1.3	1.3
46. 鹿児島	8	2.0	2.0
47. 沖縄	5	1.3	1.3
無回答	0	0.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

F2 自治体（市町村）の人口規模

カテゴリー名	件数	有効割合 (%)
1. 50万人以上	5	1.3
2. 30万人以上～50万人未満	10	2.5
3. 10万人以上～30万人未満	17	4.3
4. 5万人以上～10万人未満	29	7.4
5. 3万人以上～5万人未満	30	7.6
6. 1万5千人以上～3万人未満	59	15.0
7. 8千人以上～1万5千人未満	79	20.1
8. 5千人以上～8千人未満	71	18.0
9. 5千人未満	94	23.9
計 (%)	394	100.0

F3 自治体（市町村）の種類

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 政令指定都市	2	0.5	0.5
2. 特別区	3	0.8	0.8
3. 1, 2以外	384	97.5	98.7
無記名	5	1.3	
計 (%)	394	100.0	100.0

F4.1 市町村教委の所管する小学校数

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1～2校	114	28.9	29.1
2. 3～4校	119	30.2	30.4
3. 5～6校	45	11.4	11.5
4. 7～8校	33	8.4	8.4
5. 9～10校	21	5.3	5.4
6. 11～12校	16	4.1	4.1
7. 13～14校	5	1.3	1.3
8. 15～16校	6	1.5	1.5
9. 17～18校	4	1.0	1.0
10. 19～20校	7	1.8	1.8
11. 21～22校	3	0.8	0.8
12. 23～24校	1	0.3	0.3
13. 25～26校	2	0.5	0.5
14. 27～28校	0	0.0	0.0
15. 29～30校	0	0.0	0.0
16. 31～32校	0	0.0	0.0
17. 33～34校	1	0.3	0.3
18. 35～36校	1	0.3	0.3
19. 37～38校	0	0.0	0.0
20. 39～40校	0	0.0	0.0
21. 41～42校	2	0.5	0.5
22. 43～44校	3	0.8	0.8
23. 45～46校	1	0.3	0.3
24. 47～48校	1	0.3	0.3
25. 49～50校	0	0.0	0.0
26. 51校以上	7	1.8	1.8
無回答	2	0.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

F4.2 市町村教委の所管する中学校数

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1校	219	55.6	56.0
2. 2校	56	14.2	14.3
3. 3校	32	8.1	8.2
4. 4校	16	4.1	4.1
5. 5校	14	3.6	3.6
6. 6校	12	3.0	3.1
7. 7校	6	1.5	1.5
8. 8校	5	1.3	1.3
9. 9校	3	0.8	0.8
10. 10校	4	1.0	1.0
11. 11校	3	0.8	0.8
12. 12校	1	0.3	0.3
13. 13校	1	0.3	0.3
14. 14校	2	0.5	0.5
15. 15校	1	0.3	0.3
16. 16校	2	0.5	0.5
17. 17校	0	0.0	0.0
18・18校	1	0.3	0.3
19. 19校	1	0.3	0.3
20. 20校	3	0.8	0.8
21. 21校	0	0.0	0.0
22. 22校	1	0.3	0.3
23. 23校	0	0.0	0.0
24. 24校	1	0.3	0.3
25. 25校	0	0.0	0.0
26. 26校以上	7	1.8	1.8
無回答	3	0.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

F4.3 市町村教委の所管する高校数

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 0校	106	26.9	76.8
2. 1校	25	6.3	18.1
3. 2校	2	0.5	1.4
4. 3校	2	0.5	1.4
5. 4校	0	0.0	0.0
6. 5校	1	0.3	0.7
7. 6校	1	0.3	0.7
8. 7校	0	0.0	0.0
9. 8校以上	1	0.3	0.7
無回答	256	65.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

## F5 教育長の年齢

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 46～47歳	1	0.3	0.3
2. 48～49歳	5	1.3	1.3
3. 50～51歳	2	0.5	0.5
4. 52～53歳	10	2.5	2.6
5. 54～55歳	13	3.3	3.3
6. 56～57歳	17	4.3	4.4
7. 58～59歳	37	9.4	9.5
8. 60～61歳	46	11.7	11.8
9. 62～63歳	51	12.9	13.1
10. 64～65歳	79	20.1	20.3
11. 66～67歳	52	13.2	13.3
12. 68～69歳	33	8.4	8.5
13. 70～71歳	22	5.6	5.6
14. 72～73歳	16	4.1	4.1
15. 74～75歳	5	1.3	1.3
16. 76歳以上	1	0.3	0.3
無回答	4	1.0	
計 (%)	394	100.0	100.0

## F6 教育長の性別

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 男性	387	98.2	99.0
2. 女性	4	1.0	1.0
無回答	3	0.8	
計 (%)	394	100.0	100.0

## F7 教育長の勤務年数

カテゴリー名	件数	割合 (%)	有効割合 (%)
1. 1年未満	62	15.7	15.8
2. 1年以上～2年未満	84	21.3	21.4
3. 2年以上～4年未満	110	27.9	28.1
4. 4年以上～6年未満	64	16.2	16.3
5. 6年以上～8年未満	34	8.6	8.7
6. 8年以上～10年未満	16	4.1	4.1
7. 10年以上～12年未満	11	2.8	2.8
8. 12年以上	11	2.8	2.8
無回答	2	0.5	
計 (%)	394	100.0	100.0

・都道府県別集計表

Q1.1 都道府県別による学校評議員設置のための管理規則改正率

都道府県名	学校評議員設置のための管理規則改正		
	改正した	改正していない	計 (%)
1. 北海道	3 ( 10.34)	26 ( 89.66)	29(100.00)
2. 青森	8 ( 80.00)	2 ( 20.00)	10(100.00)
3. 岩手	8 ( 72.73)	3 ( 27.27)	11(100.00)
4. 宮城	7 ( 77.78)	2 ( 22.22)	9(100.00)
5. 秋田	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8(100.00)
6. 山形	1 ( 50.00)	1 ( 50.00)	2(100.00)
7. 福島	10 ( 83.33)	2 ( 16.67)	12(100.00)
8. 茨城	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10(100.00)
9. 栃木	2 ( 33.33)	4 ( 66.67)	6(100.00)
10. 群馬	6(100.00)	0 ( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	6 ( 75.00)	2 ( 25.00)	8(100.00)
12. 千葉	4 ( 44.44)	5 ( 55.56)	9(100.00)
13. 東京	0 ( 0)	8(100.00)	8(100.00)
14. 神奈川	4(100.00)	0 ( 0)	4(100.00)
15. 新潟	4 ( 26.67)	11 ( 73.33)	15(100.00)
16. 富山	0 ( 0)	5(100.00)	5(100.00)
17. 石川	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5(100.00)
18. 福井	0 ( 0)	5(100.00)	5(100.00)
19. 山梨	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8(100.00)
20. 長野	8 ( 50.00)	8 ( 50.00)	16(100.00)
21. 岐阜	12(100.00)	0 ( 0)	12(100.00)
22. 静岡	2 ( 20.00)	8 ( 80.00)	10(100.00)
23. 愛知	4 ( 50.00)	4 ( 50.00)	8(100.00)
24. 三重	9 ( 69.23)	4 ( 30.77)	13(100.00)
25. 滋賀	3(100.00)	0 ( 0)	3(100.00)
26. 京都	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3(100.00)
27. 大阪	0 ( 0)	5(100.00)	5(100.00)
28. 兵庫	7(100.00)	0 ( 0)	7(100.00)
29. 奈良	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3(100.00)
30. 和歌山	9(100.00)	0 ( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5(100.00)
32. 島根	5 ( 71.43)	2 ( 28.57)	7(100.00)
33. 岡山	6 ( 54.55)	5 ( 45.45)	11(100.00)
34. 広島	5 ( 45.45)	6 ( 54.55)	11(100.00)
35. 山口	7(100.00)	0 ( 0)	7(100.00)
36. 徳島	7 ( 87.50)	1 ( 12.50)	8(100.00)
37. 香川	6(100.00)	0 ( 0)	6(100.00)
38. 愛媛	4 ( 50.00)	4 ( 50.00)	8(100.00)
39. 高知	0 ( 0)	6(100.00)	6(100.00)
40. 福岡	9 ( 81.82)	2 ( 18.18)	11(100.00)
41. 佐賀	6 ( 60.00)	4 ( 40.00)	10(100.00)
42. 長崎	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4(100.00)
43. 熊本	2 ( 20.00)	8 ( 80.00)	10(100.00)
44. 大分	7(100.00)	0 ( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	1 ( 14.29)	6 ( 85.71)	7(100.00)
47. 沖縄	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5(100.00)
計 (%)	204 ( 52.71)	183 ( 47.29)	387(100.00)

Q2.1 都道府県別による職員会議位置づけ明確化のための管理規則改正率

都道府県名	職員会議の位置づけ明確化のための管理規則改正		
	改正した	改正していない	計 (%)
1. 北海道	29(100.00)	0( 0)	29(100.00)
2. 青森	5( 50.00)	5( 50.00)	10(100.00)
3. 岩手	10( 90.91)	1( 9.09)	11(100.00)
4. 宮城	4( 44.44)	5( 55.56)	9(100.00)
5. 秋田	2( 22.22)	7( 77.78)	9(100.00)
6. 山形	1( 50.00)	1( 50.00)	2(100.00)
7. 福島	11( 91.67)	1( 8.33)	12(100.00)
8. 茨城	7( 70.00)	3( 30.00)	10(100.00)
9. 栃木	4( 66.67)	2( 33.33)	6(100.00)
10. 群馬	5( 83.33)	1( 16.67)	6(100.00)
11. 埼玉	8(100.00)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	8( 88.89)	1( 11.11)	9(100.00)
13. 東京	6( 75.00)	2( 25.00)	8(100.00)
14. 神奈川	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
15. 新潟	9( 60.00)	6( 40.00)	15(100.00)
16. 富山	0( 0)	5(100.00)	5(100.00)
17. 石川	3( 60.00)	2( 40.00)	5(100.00)
18. 福井	0( 0)	5(100.00)	5(100.00)
19. 山梨	5( 62.50)	3( 37.50)	8(100.00)
20. 長野	12( 75.00)	4( 25.00)	16(100.00)
21. 岐阜	12(100.00)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	3( 27.27)	8( 72.73)	11(100.00)
23. 愛知	4( 50.00)	4( 50.00)	8(100.00)
24. 三重	8( 61.54)	5( 38.46)	13(100.00)
25. 滋賀	2( 66.67)	1( 33.33)	3(100.00)
26. 京都	2( 66.67)	1( 33.33)	3(100.00)
27. 大阪	5(100.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	7( 87.50)	1( 12.50)	8(100.00)
29. 奈良	2( 50.00)	2( 50.00)	4(100.00)
30. 和歌山	9(100.00)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
32. 島根	6( 85.71)	1( 14.29)	7(100.00)
33. 岡山	8( 72.73)	3( 27.27)	11(100.00)
34. 広島	11(100.00)	0( 0)	11(100.00)
35. 山口	5( 71.43)	2( 28.57)	7(100.00)
36. 徳島	7( 87.50)	1( 12.50)	8(100.00)
37. 香川	2( 33.33)	4( 66.67)	6(100.00)
38. 愛媛	5( 62.50)	3( 37.50)	8(100.00)
39. 高知	3( 50.00)	3( 50.00)	6(100.00)
40. 福岡	10( 90.91)	1( 9.09)	11(100.00)
41. 佐賀	8( 80.00)	2( 20.00)	10(100.00)
42. 長崎	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
43. 熊本	2( 20.00)	8( 80.00)	10(100.00)
44. 大分	7(100.00)	0( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	2( 40.00)	3( 60.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	5( 62.50)	3( 37.50)	8(100.00)
47. 沖縄	5(100.00)	0( 0)	5(100.00)
計 (%)	278( 71.10)	113( 28.90)	391(100.00)

Q3.1 都道府県別による学校の裁量権拡大のための管理規則改正率

都道府県名	学校の裁量権拡大のための管理規則改正		
	改正した	改正していない	計 (%)
1. 北海道	1 ( 3.45)	28 ( 96.55)	29 (100.00)
2. 青森	5 ( 50.00)	5 ( 50.00)	10 (100.00)
3. 岩手	10 ( 90.91)	1 ( 9.09)	11 (100.00)
4. 宮城	3 ( 33.33)	6 ( 66.67)	9 (100.00)
5. 秋田	2 ( 22.22)	7 ( 77.78)	9 (100.00)
6. 山形	0 ( 0)	2 (100.00)	2 (100.00)
7. 福島	10 ( 83.33)	2 ( 16.67)	12 (100.00)
8. 茨城	0 ( 0)	10 (100.00)	10 (100.00)
9. 栃木	3 ( 50.00)	3 ( 50.00)	6 (100.00)
10. 群馬	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6 (100.00)
11. 埼玉	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
12. 千葉	6 ( 66.67)	3 ( 33.33)	9 (100.00)
13. 東京	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
14. 神奈川	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4 (100.00)
15. 新潟	3 ( 20.00)	12 ( 80.00)	15 (100.00)
16. 富山	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
17. 石川	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5 (100.00)
18. 福井	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
19. 山梨	2 ( 25.00)	6 ( 75.00)	8 (100.00)
20. 長野	5 ( 31.25)	11 ( 68.75)	16 (100.00)
21. 岐阜	11 ( 91.67)	1 ( 8.33)	12 (100.00)
22. 静岡	4 ( 36.36)	7 ( 63.64)	11 (100.00)
23. 愛知	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8 (100.00)
24. 三重	3 ( 23.08)	10 ( 76.92)	13 (100.00)
25. 滋賀	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3 (100.00)
26. 京都	0 ( 0)	3 (100.00)	3 (100.00)
27. 大阪	5 (100.00)	0 ( 0)	5 (100.00)
28. 兵庫	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
29. 奈良	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
30. 和歌山	4 ( 44.44)	5 ( 55.56)	9 (100.00)
31. 鳥取	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5 (100.00)
32. 島根	4 ( 57.14)	3 ( 42.86)	7 (100.00)
33. 岡山	3 ( 27.27)	8 ( 72.73)	11 (100.00)
34. 広島	7 ( 63.64)	4 ( 36.36)	11 (100.00)
35. 山口	1 ( 14.29)	6 ( 85.71)	7 (100.00)
36. 徳島	6 ( 75.00)	2 ( 25.00)	8 (100.00)
37. 香川	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6 (100.00)
38. 愛媛	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
39. 高知	1 ( 16.67)	5 ( 83.33)	6 (100.00)
40. 福岡	4 ( 40.00)	6 ( 60.00)	10 (100.00)
41. 佐賀	6 ( 60.00)	4 ( 40.00)	10 (100.00)
42. 長崎	2 ( 50.00)	2 ( 50.00)	4 (100.00)
43. 熊本	2 ( 20.00)	8 ( 80.00)	10 (100.00)
44. 大分	5 ( 71.43)	2 ( 28.57)	7 (100.00)
45. 宮崎	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5 (100.00)
46. 鹿児島	5 ( 71.43)	2 ( 28.57)	7 (100.00)
47. 沖縄	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4 (100.00)
計 (%)	155 ( 39.85)	234 ( 60.15)	389 (100.00)

Q4.1 都道府県別による学校の自主性・自律性の確立のための管理規則の改正率

都道府県名	学校の自主性・自律性の確立のための管理規則の改正		
	改正した	改正していない	計 (%)
1. 北海道	0 ( 0)	29 (100.00)	29 (100.00)
2. 青森	0 ( 0)	10 (100.00)	10 (100.00)
3. 岩手	4 ( 36.36)	7 ( 63.64)	11 (100.00)
4. 宮城	1 ( 11.11)	8 ( 88.89)	9 (100.00)
5. 秋田	0 ( 0)	9 (100.00)	9 (100.00)
6. 山形	1 ( 50.00)	1 ( 50.00)	2 (100.00)
7. 福島	4 ( 33.33)	8 ( 66.67)	12 (100.00)
8. 茨城	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
9. 栃木	2 ( 33.33)	4 ( 66.67)	6 (100.00)
10. 群馬	2 ( 33.33)	4 ( 66.67)	6 (100.00)
11. 埼玉	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
12. 千葉	0 ( 0)	9 (100.00)	9 (100.00)
13. 東京	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
14. 神奈川	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
15. 新潟	0 ( 0)	15 (100.00)	15 (100.00)
16. 富山	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
17. 石川	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
18. 福井	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
19. 山梨	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
20. 長野	1 ( 6.25)	15 ( 93.75)	16 (100.00)
21. 岐阜	6 ( 50.00)	6 ( 50.00)	12 (100.00)
22. 静岡	2 ( 18.18)	9 ( 81.82)	11 (100.00)
23. 愛知	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
24. 三重	2 ( 15.38)	11 ( 84.62)	13 (100.00)
25. 滋賀	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3 (100.00)
26. 京都	0 ( 0)	3 (100.00)	3 (100.00)
27. 大阪	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5 (100.00)
28. 兵庫	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
29. 奈良	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
30. 和歌山	2 ( 22.22)	7 ( 77.78)	9 (100.00)
31. 鳥取	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5 (100.00)
32. 島根	2 ( 28.57)	5 ( 71.43)	7 (100.00)
33. 岡山	3 ( 27.27)	8 ( 72.73)	11 (100.00)
34. 広島	0 ( 0)	11 (100.00)	11 (100.00)
35. 山口	0 ( 0)	7 (100.00)	7 (100.00)
36. 徳島	4 ( 50.00)	4 ( 50.00)	8 (100.00)
37. 香川	2 ( 33.33)	4 ( 66.67)	6 (100.00)
38. 愛媛	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
39. 高知	0 ( 0)	6 (100.00)	6 (100.00)
40. 福岡	2 ( 18.18)	9 ( 81.82)	11 (100.00)
41. 佐賀	2 ( 20.00)	8 ( 80.00)	10 (100.00)
42. 長崎	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4 (100.00)
43. 熊本	0 ( 0)	10 (100.00)	10 (100.00)
44. 大分	2 ( 28.57)	5 ( 71.43)	7 (100.00)
45. 宮崎	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
46. 鹿児島	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
47. 沖縄	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
計 (%)	61 ( 15.56)	331 ( 84.44)	392 (100.00)



Q8.1 都道府県別による教育委員会への届け出等の必要性（小学校教育課程）

都道府県名	教育委員会への届け出等の必要性（教育課程）				
	許可もしくは承認が必要	届け出が必要	報告が必要	とくに必要なし	計（％）
1. 北海道	0( 0)	23( 79.31)	6( 20.69)	0( 0)	29(100.00)
2. 青森	0( 0)	10(100.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
3. 岩手	0( 0)	9( 81.82)	2( 18.18)	0( 0)	11(100.00)
4. 宮城	0( 0)	9( 90.00)	1( 10.00)	0( 0)	10(100.00)
5. 秋田	1( 11.11)	5( 55.56)	3( 33.33)	0( 0)	9(100.00)
6. 山形	0( 0)	2(100.00)	0( 0)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	1( 8.33)	11( 91.67)	0( 0)	0( 0)	12(100.00)
8. 茨城	0( 0)	10(100.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
9. 栃木	1( 20.00)	1( 20.00)	2( 40.00)	1( 20.00)	5(100.00)
10. 群馬	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	0( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	0( 0)	8(100.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	1( 11.11)	6( 66.67)	2( 22.22)	0( 0)	9(100.00)
13. 東京	1( 12.50)	7( 87.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
14. 神奈川	0( 0)	2( 50.00)	1( 25.00)	1( 25.00)	4(100.00)
15. 新潟	0( 0)	10( 66.67)	2( 13.33)	3( 20.00)	15(100.00)
16. 富山	2( 40.00)	2( 40.00)	0( 0)	1( 20.00)	5(100.00)
17. 石川	1( 20.00)	3( 60.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
18. 福井	1( 20.00)	2( 40.00)	2( 40.00)	0( 0)	5(100.00)
19. 山梨	0( 0)	8(100.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
20. 長野	8( 50.00)	3( 18.75)	3( 18.75)	2( 12.50)	16(100.00)
21. 岐阜	0( 0)	2( 16.67)	10( 83.33)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	0( 0)	9( 81.82)	2( 18.18)	0( 0)	11(100.00)
23. 愛知	0( 0)	5( 62.50)	1( 12.50)	2( 25.00)	8(100.00)
24. 三重	1( 7.69)	11( 84.62)	1( 7.69)	0( 0)	13(100.00)
25. 滋賀	0( 0)	2( 66.67)	1( 33.33)	0( 0)	3(100.00)
26. 京都	3(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	6( 75.00)	2( 25.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
29. 奈良	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
30. 和歌山	1( 11.11)	2( 22.22)	6( 66.67)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	5(100.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
32. 島根	0( 0)	5( 71.43)	2( 28.57)	0( 0)	7(100.00)
33. 岡山	4( 36.36)	7( 63.64)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
34. 広島	3( 30.00)	7( 70.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
35. 山口	0( 0)	4( 66.67)	2( 33.33)	0( 0)	6(100.00)
36. 徳島	0( 0)	5( 62.50)	3( 37.50)	0( 0)	8(100.00)
37. 香川	0( 0)	4( 66.67)	2( 33.33)	0( 0)	6(100.00)
38. 愛媛	8(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	0( 0)	6(100.00)
40. 福岡	0( 0)	8( 72.73)	2( 18.18)	1( 9.09)	11(100.00)
41. 佐賀	0( 0)	6( 60.00)	4( 40.00)	0( 0)	10(100.00)
42. 長崎	0( 0)	3( 75.00)	1( 25.00)	0( 0)	4(100.00)
43. 熊本	1( 9.09)	10( 90.91)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
44. 大分	0( 0)	7(100.00)	0( 0)	0( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	1( 20.00)	4( 80.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
46. 鹿児島	0( 0)	3( 37.50)	5( 62.50)	0( 0)	8(100.00)
47. 沖縄	0( 0)	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
計（％）	47( 12.02)	252( 64.45)	81( 20.72)	11( 2.81)	391(100.00)

Q8.2 都道府県別による教育委員会への届け出等の必要性（小学校校務分掌組織）

都道府県名	教育委員会への届け出等の必要性（校務分掌組織）				計（％）
	許可もしくは承認が必要	届け出が必要	報告が必要	とくに必要なし	
1. 北海道	0( 0)	7( 25.00)	13( 46.43)	8( 28.57)	28(100.00)
2. 青森	0( 0)	3( 30.00)	4( 40.00)	3( 30.00)	10(100.00)
3. 岩手	0( 0)	4( 40.00)	1( 10.00)	5( 50.00)	10(100.00)
4. 宮城	0( 0)	1( 10.00)	1( 10.00)	8( 80.00)	10(100.00)
5. 秋田	0( 0)	3( 33.33)	4( 44.44)	2( 22.22)	9(100.00)
6. 山形	0( 0)	0( 0)	1( 50.00)	1( 50.00)	2(100.00)
7. 福島	0( 0)	2( 16.67)	7( 58.33)	3( 25.00)	12(100.00)
8. 茨城	1( 10.00)	3( 30.00)	2( 20.00)	4( 40.00)	10(100.00)
9. 栃木	0( 0)	0( 0)	4( 66.67)	2( 33.33)	6(100.00)
10. 群馬	3( 50.00)	0( 0)	3( 50.00)	0( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	0( 0)	4( 50.00)	4( 50.00)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	0( 0)	3( 33.33)	3( 33.33)	3( 33.33)	9(100.00)
13. 東京	0( 0)	2( 25.00)	1( 12.50)	5( 62.50)	8(100.00)
14. 神奈川	0( 0)	1( 25.00)	3( 75.00)	0( 0)	4(100.00)
15. 新潟	1( 6.67)	7( 46.67)	4( 26.67)	3( 20.00)	15(100.00)
16. 富山	0( 0)	2( 40.00)	3( 60.00)	0( 0)	5(100.00)
17. 石川	0( 0)	2( 40.00)	2( 40.00)	1( 20.00)	5(100.00)
18. 福井	0( 0)	0( 0)	2( 40.00)	3( 60.00)	5(100.00)
19. 山梨	0( 0)	4( 50.00)	4( 50.00)	0( 0)	8(100.00)
20. 長野	0( 0)	3( 18.75)	11( 68.75)	2( 12.50)	16(100.00)
21. 岐阜	0( 0)	4( 33.33)	8( 66.67)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	2( 20.00)	5( 50.00)	3( 30.00)	0( 0)	10(100.00)
23. 愛知	0( 0)	2( 25.00)	4( 50.00)	2( 25.00)	8(100.00)
24. 三重	0( 0)	7( 53.85)	4( 30.77)	2( 15.38)	13(100.00)
25. 滋賀	0( 0)	0( 0)	3(100.00)	0( 0)	3(100.00)
26. 京都	1( 33.33)	0( 0)	1( 33.33)	1( 33.33)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	3( 60.00)	2( 40.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	0( 0)	1( 12.50)	6( 75.00)	1( 12.50)	8(100.00)
29. 奈良	0( 0)	1( 25.00)	0( 0)	3( 75.00)	4(100.00)
30. 和歌山	0( 0)	3( 33.33)	6( 66.67)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	5(100.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
32. 島根	0( 0)	2( 28.57)	3( 42.86)	2( 28.57)	7(100.00)
33. 岡山	2( 18.18)	3( 27.27)	3( 27.27)	3( 27.27)	11(100.00)
34. 広島	0( 0)	3( 30.00)	5( 50.00)	2( 20.00)	10(100.00)
35. 山口	0( 0)	1( 16.67)	4( 66.67)	1( 16.67)	6(100.00)
36. 徳島	0( 0)	3( 42.86)	2( 28.57)	2( 28.57)	7(100.00)
37. 香川	1( 16.67)	3( 50.00)	1( 16.67)	1( 16.67)	6(100.00)
38. 愛媛	3( 37.50)	2( 25.00)	2( 25.00)	1( 12.50)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	1( 16.67)	3( 50.00)	2( 33.33)	6(100.00)
40. 福岡	1( 9.09)	4( 36.36)	3( 27.27)	3( 27.27)	11(100.00)
41. 佐賀	0( 0)	4( 40.00)	6( 60.00)	0( 0)	10(100.00)
42. 長崎	1( 25.00)	1( 25.00)	2( 50.00)	0( 0)	4(100.00)
43. 熊本	0( 0)	9( 81.82)	0( 0)	2( 18.18)	11(100.00)
44. 大分	0( 0)	2( 28.57)	5( 71.43)	0( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	2( 40.00)	2( 40.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
46. 鹿児島	0( 0)	4( 50.00)	3( 37.50)	1( 12.50)	8(100.00)
47. 沖縄	0( 0)	2( 40.00)	3( 60.00)	0( 0)	5(100.00)
計（％）	18( 4.64)	128( 32.99)	160( 41.24)	82( 21.13)	388(100.00)

Q8.3 都道府県別による教育委員会への届け出等の必要性（小学校副読本）

都道府県名	教育委員会への届け出等の必要性（副読本）				計（％）
	許可もしくは承認が必要	届け出が必要	報告が必要	とくに必要なし	
1. 北海道	2( 7.14)	18( 64.29)	5( 17.86)	3( 10.71)	28(100.00)
2. 青森	0( 0)	6( 66.67)	1( 11.11)	2( 22.22)	9(100.00)
3. 岩手	0( 0)	9( 81.82)	1( 9.09)	1( 9.09)	11(100.00)
4. 宮城	0( 0)	8( 80.00)	1( 10.00)	1( 10.00)	10(100.00)
5. 秋田	0( 0)	6( 66.67)	3( 33.33)	0( 0)	9(100.00)
6. 山形	0( 0)	2(100.00)	0( 0)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	1( 8.33)	10( 83.33)	1( 8.33)	0( 0)	12(100.00)
8. 茨城	4( 40.00)	6( 60.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
9. 栃木	1( 16.67)	4( 66.67)	0( 0)	1( 16.67)	6(100.00)
10. 群馬	3( 50.00)	2( 33.33)	1( 16.67)	0( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	1( 12.50)	7( 87.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	1( 11.11)	5( 55.56)	2( 22.22)	1( 11.11)	9(100.00)
13. 東京	2( 25.00)	6( 75.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
14. 神奈川	1( 25.00)	3( 75.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
15. 新潟	3( 20.00)	6( 40.00)	5( 33.33)	1( 6.67)	15(100.00)
16. 富山	0( 0)	4( 80.00)	0( 0)	1( 20.00)	5(100.00)
17. 石川	2( 40.00)	2( 40.00)	0( 0)	1( 20.00)	5(100.00)
18. 福井	1( 20.00)	3( 60.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
19. 山梨	1( 12.50)	6( 75.00)	1( 12.50)	0( 0)	8(100.00)
20. 長野	3( 18.75)	6( 37.50)	0( 0)	7( 43.75)	16(100.00)
21. 岐阜	3( 25.00)	8( 66.67)	1( 8.33)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	2( 18.18)	7( 63.64)	2( 18.18)	0( 0)	11(100.00)
23. 愛知	1( 12.50)	6( 75.00)	0( 0)	1( 12.50)	8(100.00)
24. 三重	2( 15.38)	11( 84.62)	0( 0)	0( 0)	13(100.00)
25. 滋賀	1( 33.33)	1( 33.33)	1( 33.33)	0( 0)	3(100.00)
26. 京都	1( 33.33)	2( 66.67)	0( 0)	0( 0)	3(100.00)
27. 大阪	1( 20.00)	3( 60.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	1( 12.50)	6( 75.00)	0( 0)	1( 12.50)	8(100.00)
29. 奈良	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
30. 和歌山	2( 22.22)	7( 77.78)	0( 0)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	5(100.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
32. 島根	1( 14.29)	4( 57.14)	2( 28.57)	0( 0)	7(100.00)
33. 岡山	4( 36.36)	7( 63.64)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
34. 広島	2( 20.00)	7( 70.00)	1( 10.00)	0( 0)	10(100.00)
35. 山口	4( 66.67)	1( 16.67)	1( 16.67)	0( 0)	6(100.00)
36. 徳島	2( 25.00)	4( 50.00)	2( 25.00)	0( 0)	8(100.00)
37. 香川	0( 0)	4( 66.67)	1( 16.67)	1( 16.67)	6(100.00)
38. 愛媛	2( 25.00)	6( 75.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	5( 83.33)	0( 0)	1( 16.67)	6(100.00)
40. 福岡	3( 27.27)	6( 54.55)	1( 9.09)	1( 9.09)	11(100.00)
41. 佐賀	2( 20.00)	8( 80.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
42. 長崎	1( 25.00)	3( 75.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
43. 熊本	5( 45.45)	5( 45.45)	0( 0)	1( 9.09)	11(100.00)
44. 大分	0( 0)	7(100.00)	0( 0)	0( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
46. 鹿児島	5( 62.50)	3( 37.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
47. 沖縄	1( 20.00)	4( 80.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
計（％）	78( 20.00)	252( 64.62)	35( 8.97)	25( 6.41)	390(100.00)

Q8.4 都道府県別による教育委員会への届け出等の必要性（小学校の宿泊を伴う学校行事）

都道府県名	教育委員会への届け出等の必要性（宿泊を伴う学校行事）				計（％）
	許可もしくは承認が必要	届け出が必要	報告が必要	とくに必要なし	
1. 北海道	2( 6.90)	15( 51.72)	5( 17.24)	7( 24.14)	29(100.00)
2. 青森	2( 20.00)	8( 80.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
3. 岩手	7( 63.64)	4( 36.36)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
4. 宮城	0( 0)	10(100.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
5. 秋田	7( 77.78)	1( 11.11)	1( 11.11)	0( 0)	9(100.00)
6. 山形	2(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	2( 16.67)	10( 83.33)	0( 0)	0( 0)	12(100.00)
8. 茨城	10(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
9. 栃木	4( 66.67)	2( 33.33)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
10. 群馬	5( 83.33)	0( 0)	1( 16.67)	0( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	7( 87.50)	1( 12.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	1( 11.11)	7( 77.78)	1( 11.11)	0( 0)	9(100.00)
13. 東京	4( 50.00)	4( 50.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
14. 神奈川	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
15. 新潟	1( 6.67)	12( 80.00)	2( 13.33)	0( 0)	15(100.00)
16. 富山	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
17. 石川	3( 60.00)	1( 20.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
18. 福井	2( 40.00)	2( 40.00)	1( 20.00)	0( 0)	5(100.00)
19. 山梨	4( 50.00)	4( 50.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
20. 長野	1( 6.25)	14( 87.50)	1( 6.25)	0( 0)	16(100.00)
21. 岐阜	2( 16.67)	9( 75.00)	1( 8.33)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	1( 9.09)	10( 90.91)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
23. 愛知	0( 0)	7( 87.50)	1( 12.50)	0( 0)	8(100.00)
24. 三重	11( 84.62)	2( 15.38)	0( 0)	0( 0)	13(100.00)
25. 滋賀	2( 66.67)	1( 33.33)	0( 0)	0( 0)	3(100.00)
26. 京都	3(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	3( 60.00)	2( 40.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	8(100.00)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
29. 奈良	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
30. 和歌山	7( 77.78)	2( 22.22)	0( 0)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	5(100.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
32. 島根	2( 28.57)	4( 57.14)	1( 14.29)	0( 0)	7(100.00)
33. 岡山	1( 9.09)	10( 90.91)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
34. 広島	4( 40.00)	6( 60.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
35. 山口	1( 20.00)	4( 80.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
36. 徳島	3( 37.50)	4( 50.00)	1( 12.50)	0( 0)	8(100.00)
37. 香川	1( 16.67)	5( 83.33)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
38. 愛媛	6( 75.00)	2( 25.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
39. 高知	4( 66.67)	1( 16.67)	1( 16.67)	0( 0)	6(100.00)
40. 福岡	9( 81.82)	2( 18.18)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
41. 佐賀	7( 70.00)	3( 30.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
42. 長崎	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
43. 熊本	5( 45.45)	6( 54.55)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
44. 大分	1( 14.29)	6( 85.71)	0( 0)	0( 0)	7(100.00)
45. 宮崎	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
46. 鹿児島	2( 25.00)	6( 75.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
47. 沖縄	1( 20.00)	4( 80.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
計（％）	159( 40.66)	205( 52.43)	20( 5.12)	7( 1.79)	391(100.00)

Q8.5 県別による教育委員会への届け出等の必要性（教員以外の人材登用）

都道府県名	教育委員会への届け出等の必要性（教員以外の人材登用）				
	許可もしくは承認が必要	届け出が必要	報告が必要	とくに必要なし	計（％）
1. 北海道	3( 10.34)	1( 3.45)	3( 10.34)	22( 75.86)	29(100.00)
2. 青森	2( 20.00)	3( 30.00)	1( 10.00)	4( 40.00)	10(100.00)
3. 岩手	0( 0)	0( 0)	2( 18.18)	9( 81.82)	11(100.00)
4. 宮城	0( 0)	1( 10.00)	0( 0)	9( 90.00)	10(100.00)
5. 秋田	0( 0)	0( 0)	3( 33.33)	6( 66.67)	9(100.00)
6. 山形	0( 0)	0( 0)	0( 0)	2(100.00)	2(100.00)
7. 福島	1( 8.33)	2( 16.67)	2( 16.67)	7( 58.33)	12(100.00)
8. 茨城	0( 0)	0( 0)	2( 20.00)	8( 80.00)	10(100.00)
9. 栃木	0( 0)	0( 0)	1( 16.67)	5( 83.33)	6(100.00)
10. 群馬	0( 0)	2( 33.33)	1( 16.67)	3( 50.00)	6(100.00)
11. 埼玉	0( 0)	0( 0)	2( 25.00)	6( 75.00)	8(100.00)
12. 千葉	1( 11.11)	1( 11.11)	3( 33.33)	4( 44.44)	9(100.00)
13. 東京	0( 0)	3( 42.86)	0( 0)	4( 57.14)	7(100.00)
14. 神奈川	0( 0)	1( 25.00)	0( 0)	3( 75.00)	4(100.00)
15. 新潟	0( 0)	0( 0)	4( 26.67)	11( 73.33)	15(100.00)
16. 富山	1( 20.00)	1( 20.00)	0( 0)	3( 60.00)	5(100.00)
17. 石川	0( 0)	0( 0)	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
18. 福井	0( 0)	0( 0)	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
19. 山梨	0( 0)	2( 25.00)	4( 50.00)	2( 25.00)	8(100.00)
20. 長野	3( 18.75)	4( 25.00)	3( 18.75)	6( 37.50)	16(100.00)
21. 岐阜	0( 0)	0( 0)	1( 9.09)	10( 90.91)	11(100.00)
22. 静岡	0( 0)	0( 0)	2( 18.18)	9( 81.82)	11(100.00)
23. 愛知	0( 0)	1( 12.50)	3( 37.50)	4( 50.00)	8(100.00)
24. 三重	1( 7.69)	4( 30.77)	1( 7.69)	7( 53.85)	13(100.00)
25. 滋賀	0( 0)	1( 33.33)	1( 33.33)	1( 33.33)	3(100.00)
26. 京都	0( 0)	1( 33.33)	0( 0)	2( 66.67)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	1( 20.00)	1( 20.00)	3( 60.00)	5(100.00)
28. 兵庫	0( 0)	1( 12.50)	1( 12.50)	6( 75.00)	8(100.00)
29. 奈良	0( 0)	0( 0)	1( 25.00)	3( 75.00)	4(100.00)
30. 和歌山	0( 0)	1( 11.11)	4( 44.44)	4( 44.44)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	1( 25.00)	1( 25.00)	2( 50.00)	4(100.00)
32. 島根	0( 0)	1( 14.29)	2( 28.57)	4( 57.14)	7(100.00)
33. 岡山	1( 9.09)	3( 27.27)	1( 9.09)	6( 54.55)	11(100.00)
34. 広島	1( 10.00)	2( 20.00)	2( 20.00)	5( 50.00)	10(100.00)
35. 山口	0( 0)	0( 0)	1( 16.67)	5( 83.33)	6(100.00)
36. 徳島	0( 0)	1( 12.50)	5( 62.50)	2( 25.00)	8(100.00)
37. 香川	0( 0)	2( 33.33)	1( 16.67)	3( 50.00)	6(100.00)
38. 愛媛	1( 12.50)	0( 0)	1( 12.50)	6( 75.00)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	1( 20.00)	1( 20.00)	3( 60.00)	5(100.00)
40. 福岡	0( 0)	2( 18.18)	3( 27.27)	6( 54.55)	11(100.00)
41. 佐賀	1( 10.00)	1( 10.00)	3( 30.00)	5( 50.00)	10(100.00)
42. 長崎	1( 25.00)	0( 0)	1( 25.00)	2( 50.00)	4(100.00)
43. 熊本	1( 9.09)	3( 27.27)	1( 9.09)	6( 54.55)	11(100.00)
44. 大分	1( 14.29)	3( 42.86)	0( 0)	3( 42.86)	7(100.00)
45. 宮崎	1( 20.00)	1( 20.00)	0( 0)	3( 60.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	2( 25.00)	2( 25.00)	0( 0)	4( 50.00)	8(100.00)
47. 沖縄	1( 20.00)	1( 20.00)	0( 0)	3( 60.00)	5(100.00)
計（％）	23( 5.93)	55( 14.18)	71( 18.30)	239( 61.60)	388(100.00)

Q16 都道府県別による小学校長の在校年数の長期化

都道府県名	小学校長の在校年数の長期化			
	見直した	検討中	考えていない	計 (%)
1. 北海道	4( 13.79)	14( 48.28)	11( 37.93)	29(100.00)
2. 青森	0( 0)	2( 20.00)	8( 80.00)	10(100.00)
3. 岩手	0( 0)	0( 0)	10(100.00)	10(100.00)
4. 宮城	0( 0)	4( 44.44)	5( 55.56)	9(100.00)
5. 秋田	0( 0)	2( 25.00)	6( 75.00)	8(100.00)
6. 山形	0( 0)	0( 0)	2(100.00)	2(100.00)
7. 福島	2( 16.67)	3( 25.00)	7( 58.33)	12(100.00)
8. 茨城	1( 11.11)	4( 44.44)	4( 44.44)	9(100.00)
9. 栃木	2( 33.33)	3( 50.00)	1( 16.67)	6(100.00)
10. 群馬	0( 0)	2( 33.33)	4( 66.67)	6(100.00)
11. 埼玉	1( 12.50)	5( 62.50)	2( 25.00)	8(100.00)
12. 千葉	2( 22.22)	4( 44.44)	3( 33.33)	9(100.00)
13. 東京	0( 0)	3( 37.50)	5( 62.50)	8(100.00)
14. 神奈川	0( 0)	2( 50.00)	2( 50.00)	4(100.00)
15. 新潟	0( 0)	4( 28.57)	10( 71.43)	14(100.00)
16. 富山	1( 20.00)	1( 20.00)	3( 60.00)	5(100.00)
17. 石川	1( 20.00)	0( 0)	4( 80.00)	5(100.00)
18. 福井	0( 0)	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
19. 山梨	0( 0)	0( 0)	8(100.00)	8(100.00)
20. 長野	0( 0)	1( 6.25)	15( 93.75)	16(100.00)
21. 岐阜	2( 16.67)	2( 16.67)	8( 66.67)	12(100.00)
22. 静岡	2( 20.00)	4( 40.00)	4( 40.00)	10(100.00)
23. 愛知	1( 12.50)	1( 12.50)	6( 75.00)	8(100.00)
24. 三重	1( 7.69)	4( 30.77)	8( 61.54)	13(100.00)
25. 滋賀	1( 33.33)	0( 0)	2( 66.67)	3(100.00)
26. 京都	1( 33.33)	1( 33.33)	1( 33.33)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
28. 兵庫	1( 12.50)	0( 0)	7( 87.50)	8(100.00)
29. 奈良	0( 0)	1( 25.00)	3( 75.00)	4(100.00)
30. 和歌山	0( 0)	0( 0)	9(100.00)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	0( 0)	4(100.00)	4(100.00)
32. 島根	0( 0)	2( 28.57)	5( 71.43)	7(100.00)
33. 岡山	1( 9.09)	3( 27.27)	7( 63.64)	11(100.00)
34. 広島	1( 9.09)	3( 27.27)	7( 63.64)	11(100.00)
35. 山口	0( 0)	2( 28.57)	5( 71.43)	7(100.00)
36. 徳島	0( 0)	1( 12.50)	7( 87.50)	8(100.00)
37. 香川	1( 16.67)	2( 33.33)	3( 50.00)	6(100.00)
38. 愛媛	0( 0)	3( 37.50)	5( 62.50)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	6(100.00)
40. 福岡	0( 0)	4( 40.00)	6( 60.00)	10(100.00)
41. 佐賀	0( 0)	2( 20.00)	8( 80.00)	10(100.00)
42. 長崎	0( 0)	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
43. 熊本	0( 0)	1( 9.09)	10( 90.91)	11(100.00)
44. 大分	0( 0)	3( 50.00)	3( 50.00)	6(100.00)
45. 宮崎	1( 20.00)	1( 20.00)	3( 60.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	6(100.00)
47. 沖縄	0( 0)	0( 0)	5(100.00)	5(100.00)
計 (%)	27( 7.05)	99( 25.85)	257( 67.10)	383(100.00)

Q17 都道府県別による小学校長の1校当たり平均在校年数

都道府県名	小学校長の1校当たり平均在校年数					
	1～2年程度	2～3年程度	3～4年程度	4～5年程度	5～6年程度	計(%)
1. 北海道	1( 3.45)	19( 65.52)	8( 27.59)	1( 3.45)	0( 0)	29(100.00)
2. 青森	0( 0)	3( 30.00)	6( 60.00)	1( 10.00)	0( 0)	10(100.00)
3. 岩手	0( 0)	5( 45.45)	6( 54.55)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
4. 宮城	0( 0)	7( 77.78)	2( 22.22)	0( 0)	0( 0)	9(100.00)
5. 秋田	0( 0)	3( 33.33)	5( 55.56)	1( 11.11)	0( 0)	9(100.00)
6. 山形	0( 0)	1( 50.00)	1( 50.00)	0( 0)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	0( 0)	8( 66.67)	4( 33.33)	0( 0)	0( 0)	12(100.00)
8. 茨城	0( 0)	6( 60.00)	4( 40.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
9. 栃木	0( 0)	3( 50.00)	3( 50.00)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
10. 群馬	0( 0)	2( 33.33)	4( 66.67)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
11. 埼玉	0( 0)	1( 12.50)	7( 87.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
12. 千葉	0( 0)	5( 55.56)	4( 44.44)	0( 0)	0( 0)	9(100.00)
13. 東京	0( 0)	0( 0)	4( 50.00)	4( 50.00)	0( 0)	8(100.00)
14. 神奈川	0( 0)	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	0( 0)	4(100.00)
15. 新潟	0( 0)	5( 33.33)	10( 66.67)	0( 0)	0( 0)	15(100.00)
16. 富山	0( 0)	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
17. 石川	0( 0)	3( 60.00)	2( 40.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
18. 福井	0( 0)	3( 60.00)	2( 40.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
19. 山梨	0( 0)	6( 75.00)	2( 25.00)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
20. 長野	0( 0)	4( 25.00)	12( 75.00)	0( 0)	0( 0)	16(100.00)
21. 岐阜	0( 0)	2( 16.67)	10( 83.33)	0( 0)	0( 0)	12(100.00)
22. 静岡	0( 0)	4( 40.00)	6( 60.00)	0( 0)	0( 0)	10(100.00)
23. 愛知	0( 0)	1( 12.50)	5( 62.50)	2( 25.00)	0( 0)	8(100.00)
24. 三重	0( 0)	5( 38.46)	8( 61.54)	0( 0)	0( 0)	13(100.00)
25. 滋賀	0( 0)	1( 33.33)	2( 66.67)	0( 0)	0( 0)	3(100.00)
26. 京都	0( 0)	1( 33.33)	1( 33.33)	1( 33.33)	0( 0)	3(100.00)
27. 大阪	0( 0)	0( 0)	5(100.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	0( 0)	0( 0)	7( 87.50)	1( 12.50)	0( 0)	8(100.00)
29. 奈良	0( 0)	1( 25.00)	1( 25.00)	2( 50.00)	0( 0)	4(100.00)
30. 和歌山	0( 0)	0( 0)	5( 55.56)	4( 44.44)	0( 0)	9(100.00)
31. 鳥取	0( 0)	0( 0)	2( 50.00)	2( 50.00)	0( 0)	4(100.00)
32. 島根	0( 0)	0( 0)	5( 71.43)	2( 28.57)	0( 0)	7(100.00)
33. 岡山	0( 0)	2( 18.18)	7( 63.64)	2( 18.18)	0( 0)	11(100.00)
34. 広島	0( 0)	0( 0)	4( 36.36)	6( 54.55)	1( 9.09)	11(100.00)
35. 山口	0( 0)	5( 71.43)	1( 14.29)	1( 14.29)	0( 0)	7(100.00)
36. 徳島	0( 0)	7( 87.50)	0( 0)	1( 12.50)	0( 0)	8(100.00)
37. 香川	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
38. 愛媛	0( 0)	3( 37.50)	5( 62.50)	0( 0)	0( 0)	8(100.00)
39. 高知	0( 0)	0( 0)	2( 33.33)	4( 66.67)	0( 0)	6(100.00)
40. 福岡	0( 0)	5( 45.45)	6( 54.55)	0( 0)	0( 0)	11(100.00)
41. 佐賀	0( 0)	7( 70.00)	2( 20.00)	1( 10.00)	0( 0)	10(100.00)
42. 長崎	0( 0)	1( 25.00)	2( 50.00)	0( 0)	1( 25.00)	4(100.00)
43. 熊本	0( 0)	4( 36.36)	5( 45.45)	1( 9.09)	1( 9.09)	11(100.00)
44. 大分	1( 16.67)	5( 83.33)	0( 0)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
45. 宮崎	0( 0)	4( 80.00)	1( 20.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
46. 鹿児島	0( 0)	0( 0)	6(100.00)	0( 0)	0( 0)	6(100.00)
47. 沖縄	0( 0)	3( 60.00)	2( 40.00)	0( 0)	0( 0)	5(100.00)
計(%)	2( 0.52)	151( 38.92)	195( 50.26)	37( 9.54)	3( 0.77)	388(100.00)

Q18.1 都道府県別による学校予算の細節間の流用

都道府県名	学校予算の細節間の流用		
	認めている	認めていない	計 (%)
1. 北海道	17( 68.00)	8( 32.00)	25(100.00)
2. 青森	5( 55.56)	4( 44.44)	9(100.00)
3. 岩手	5( 45.45)	6( 54.55)	11(100.00)
4. 宮城	6( 75.00)	2( 25.00)	8(100.00)
5. 秋田	8( 88.89)	1( 11.11)	9(100.00)
6. 山形	2(100.00)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	10( 90.91)	1( 9.09)	11(100.00)
8. 茨城	9( 90.00)	1( 10.00)	10(100.00)
9. 栃木	3( 50.00)	3( 50.00)	6(100.00)
10. 群馬	4( 80.00)	1( 20.00)	5(100.00)
11. 埼玉	6( 85.71)	1( 14.29)	7(100.00)
12. 千葉	8( 88.89)	1( 11.11)	9(100.00)
13. 東京	7( 87.50)	1( 12.50)	8(100.00)
14. 神奈川	3(100.00)	0( 0)	3(100.00)
15. 新潟	10( 71.43)	4( 28.57)	14(100.00)
16. 富山	3( 60.00)	2( 40.00)	5(100.00)
17. 石川	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
18. 福井	5(100.00)	0( 0)	5(100.00)
19. 山梨	5( 83.33)	1( 16.67)	6(100.00)
20. 長野	14( 87.50)	2( 12.50)	16(100.00)
21. 岐阜	9( 75.00)	3( 25.00)	12(100.00)
22. 静岡	7( 77.78)	2( 22.22)	9(100.00)
23. 愛知	4( 50.00)	4( 50.00)	8(100.00)
24. 三重	12( 92.31)	1( 7.69)	13(100.00)
25. 滋賀	1( 33.33)	2( 66.67)	3(100.00)
26. 京都	3(100.00)	0( 0)	3(100.00)
27. 大阪	3( 60.00)	2( 40.00)	5(100.00)
28. 兵庫	7(100.00)	0( 0)	7(100.00)
29. 奈良	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
30. 和歌山	7( 77.78)	2( 22.22)	9(100.00)
31. 鳥取	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
32. 島根	5( 71.43)	2( 28.57)	7(100.00)
33. 岡山	7( 70.00)	3( 30.00)	10(100.00)
34. 広島	3( 30.00)	7( 70.00)	10(100.00)
35. 山口	7(100.00)	0( 0)	7(100.00)
36. 徳島	7( 87.50)	1( 12.50)	8(100.00)
37. 香川	6(100.00)	0( 0)	6(100.00)
38. 愛媛	5( 62.50)	3( 37.50)	8(100.00)
39. 高知	5( 83.33)	1( 16.67)	6(100.00)
40. 福岡	10( 90.91)	1( 9.09)	11(100.00)
41. 佐賀	8( 80.00)	2( 20.00)	10(100.00)
42. 長崎	2( 66.67)	1( 33.33)	3(100.00)
43. 熊本	8( 88.89)	1( 11.11)	9(100.00)
44. 大分	4( 80.00)	1( 20.00)	5(100.00)
45. 宮崎	3( 60.00)	2( 40.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	5( 71.43)	2( 28.57)	7(100.00)
47. 沖縄	4( 80.00)	1( 20.00)	5(100.00)
計 (%)	281( 76.57)	86( 23.43)	367(100.00)



Q18.2 都道府県別による学校予算の節間の流用

都道府県名	学校予算の節間の流用		
	認めている	認めていない	計 (%)
1. 北海道	12 ( 44.44)	15 ( 55.56)	27(100.00)
2. 青森	5 ( 55.56)	4 ( 44.44)	9(100.00)
3. 岩手	4 ( 36.36)	7 ( 63.64)	11(100.00)
4. 宮城	5 ( 50.00)	5 ( 50.00)	10(100.00)
5. 秋田	4 ( 50.00)	4 ( 50.00)	8(100.00)
6. 山形	1 ( 50.00)	1 ( 50.00)	2(100.00)
7. 福島	8 ( 72.73)	3 ( 27.27)	11(100.00)
8. 茨城	5 ( 50.00)	5 ( 50.00)	10(100.00)
9. 栃木	3 ( 50.00)	3 ( 50.00)	6(100.00)
10. 群馬	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5(100.00)
11. 埼玉	4 ( 57.14)	3 ( 42.86)	7(100.00)
12. 千葉	7 ( 87.50)	1 ( 12.50)	8(100.00)
13. 東京	3 ( 42.86)	4 ( 57.14)	7(100.00)
14. 神奈川	2 ( 66.67)	1 ( 33.33)	3(100.00)
15. 新潟	3 ( 21.43)	11 ( 78.57)	14(100.00)
16. 富山	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5(100.00)
17. 石川	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4(100.00)
18. 福井	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5(100.00)
19. 山梨	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6(100.00)
20. 長野	10 ( 62.50)	6 ( 37.50)	16(100.00)
21. 岐阜	5 ( 45.45)	6 ( 54.55)	11(100.00)
22. 静岡	6 ( 60.00)	4 ( 40.00)	10(100.00)
23. 愛知	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8(100.00)
24. 三重	6 ( 50.00)	6 ( 50.00)	12(100.00)
25. 滋賀	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3(100.00)
26. 京都	2 ( 66.67)	1 ( 33.33)	3(100.00)
27. 大阪	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5(100.00)
28. 兵庫	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8(100.00)
29. 奈良	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3(100.00)
30. 和歌山	6 ( 75.00)	2 ( 25.00)	8(100.00)
31. 鳥取	4(100.00)	0( 0)	4(100.00)
32. 島根	5 ( 83.33)	1 ( 16.67)	6(100.00)
33. 岡山	7 ( 63.64)	4 ( 36.36)	11(100.00)
34. 広島	3 ( 33.33)	6 ( 66.67)	9(100.00)
35. 山口	3 ( 42.86)	4 ( 57.14)	7(100.00)
36. 徳島	3 ( 50.00)	3 ( 50.00)	6(100.00)
37. 香川	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6(100.00)
38. 愛媛	6 ( 75.00)	2 ( 25.00)	8(100.00)
39. 高知	5 ( 83.33)	1 ( 16.67)	6(100.00)
40. 福岡	8 ( 72.73)	3 ( 27.27)	11(100.00)
41. 佐賀	3 ( 33.33)	6 ( 66.67)	9(100.00)
42. 長崎	2 ( 50.00)	2 ( 50.00)	4(100.00)
43. 熊本	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8(100.00)
44. 大分	5 ( 83.33)	1 ( 16.67)	6(100.00)
45. 宮崎	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	2 ( 33.33)	4 ( 66.67)	6(100.00)
47. 沖縄	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5(100.00)
計 (%)	199 ( 54.97)	163 ( 45.03)	362(100.00)

Q21.1 都道府県別による小・中学校長の専決権

都道府県名	小・中学校長の専決権		
	認められていない	認められている	計 (%)
1. 北海道	20 ( 71.43)	8 ( 28.57)	28 (100.00)
2. 青森	3 ( 30.00)	7 ( 70.00)	10 (100.00)
3. 岩手	7 ( 63.64)	4 ( 36.36)	11 (100.00)
4. 宮城	8 ( 80.00)	2 ( 20.00)	10 (100.00)
5. 秋田	6 ( 66.67)	3 ( 33.33)	9 (100.00)
6. 山形	1 ( 50.00)	1 ( 50.00)	2 (100.00)
7. 福島	11 ( 91.67)	1 ( 8.33)	12 (100.00)
8. 茨城	8 ( 80.00)	2 ( 20.00)	10 (100.00)
9. 栃木	1 ( 16.67)	5 ( 83.33)	6 (100.00)
10. 群馬	3 ( 50.00)	3 ( 50.00)	6 (100.00)
11. 埼玉	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
12. 千葉	5 ( 55.56)	4 ( 44.44)	9 (100.00)
13. 東京	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
14. 神奈川	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4 (100.00)
15. 新潟	10 ( 71.43)	4 ( 28.57)	14 (100.00)
16. 富山	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5 (100.00)
17. 石川	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5 (100.00)
18. 福井	5 (100.00)	0 ( 0)	5 (100.00)
19. 山梨	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
20. 長野	12 ( 75.00)	4 ( 25.00)	16 (100.00)
21. 岐阜	10 ( 83.33)	2 ( 16.67)	12 (100.00)
22. 静岡	4 ( 40.00)	6 ( 60.00)	10 (100.00)
23. 愛知	6 ( 75.00)	2 ( 25.00)	8 (100.00)
24. 三重	10 ( 76.92)	3 ( 23.08)	13 (100.00)
25. 滋賀	3 (100.00)	0 ( 0)	3 (100.00)
26. 京都	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3 (100.00)
27. 大阪	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
28. 兵庫	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8 (100.00)
29. 奈良	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
30. 和歌山	4 ( 44.44)	5 ( 55.56)	9 (100.00)
31. 鳥取	4 (100.00)	0 ( 0)	4 (100.00)
32. 島根	7 (100.00)	0 ( 0)	7 (100.00)
33. 岡山	7 ( 63.64)	4 ( 36.36)	11 (100.00)
34. 広島	6 ( 54.55)	5 ( 45.45)	11 (100.00)
35. 山口	4 ( 57.14)	3 ( 42.86)	7 (100.00)
36. 徳島	8 (100.00)	0 ( 0)	8 (100.00)
37. 香川	6 (100.00)	0 ( 0)	6 (100.00)
38. 愛媛	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8 (100.00)
39. 高知	3 ( 50.00)	3 ( 50.00)	6 (100.00)
40. 福岡	10 ( 90.91)	1 ( 9.09)	11 (100.00)
41. 佐賀	8 ( 80.00)	2 ( 20.00)	10 (100.00)
42. 長崎	4 (100.00)	0 ( 0)	4 (100.00)
43. 熊本	5 ( 45.45)	6 ( 54.55)	11 (100.00)
44. 大分	5 ( 83.33)	1 ( 16.67)	6 (100.00)
45. 宮崎	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5 (100.00)
46. 鹿児島	6 ( 85.71)	1 ( 14.29)	7 (100.00)
47. 沖縄	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
計 (%)	256 ( 65.98)	132 ( 34.02)	388 (100.00)

Q22.1 都道府県別による校長裁量予算の有無

都道府県名	校長裁量予算		
	設けている	設けていない	計 (%)
1. 北海道	1 ( 3.57)	27 ( 96.43)	28 (100.00)
2. 青森	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
3. 岩手	1 ( 9.09)	10 ( 90.91)	11 (100.00)
4. 宮城	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
5. 秋田	0 ( 0)	9 (100.00)	9 (100.00)
6. 山形	0 ( 0)	2 (100.00)	2 (100.00)
7. 福島	1 ( 8.33)	11 ( 91.67)	12 (100.00)
8. 茨城	0 ( 0)	10 (100.00)	10 (100.00)
9. 栃木	0 ( 0)	6 (100.00)	6 (100.00)
10. 群馬	0 ( 0)	6 (100.00)	6 (100.00)
11. 埼玉	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
12. 千葉	1 ( 11.11)	8 ( 88.89)	9 (100.00)
13. 東京	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
14. 神奈川	0 ( 0)	4 (100.00)	4 (100.00)
15. 新潟	0 ( 0)	15 (100.00)	15 (100.00)
16. 富山	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
17. 石川	1 ( 20.00)	4 ( 80.00)	5 (100.00)
18. 福井	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
19. 山梨	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
20. 長野	5 ( 31.25)	11 ( 68.75)	16 (100.00)
21. 岐阜	3 ( 25.00)	9 ( 75.00)	12 (100.00)
22. 静岡	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
23. 愛知	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
24. 三重	2 ( 15.38)	11 ( 84.62)	13 (100.00)
25. 滋賀	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3 (100.00)
26. 京都	0 ( 0)	3 (100.00)	3 (100.00)
27. 大阪	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
28. 兵庫	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
29. 奈良	0 ( 0)	4 (100.00)	4 (100.00)
30. 和歌山	1 ( 11.11)	8 ( 88.89)	9 (100.00)
31. 鳥取	0 ( 0)	4 (100.00)	4 (100.00)
32. 島根	1 ( 14.29)	6 ( 85.71)	7 (100.00)
33. 岡山	2 ( 18.18)	9 ( 81.82)	11 (100.00)
34. 広島	3 ( 27.27)	8 ( 72.73)	11 (100.00)
35. 山口	0 ( 0)	7 (100.00)	7 (100.00)
36. 徳島	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
37. 香川	0 ( 0)	6 (100.00)	6 (100.00)
38. 愛媛	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
39. 高知	1 ( 16.67)	5 ( 83.33)	6 (100.00)
40. 福岡	1 ( 9.09)	10 ( 90.91)	11 (100.00)
41. 佐賀	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
42. 長崎	0 ( 0)	4 (100.00)	4 (100.00)
43. 熊本	1 ( 9.09)	10 ( 90.91)	11 (100.00)
44. 大分	0 ( 0)	6 (100.00)	6 (100.00)
45. 宮崎	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
46. 鹿児島	0 ( 0)	7 (100.00)	7 (100.00)
47. 沖縄	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
計 (%)	37 ( 9.51)	352 ( 90.49)	389 (100.00)

Q24.1 都道府県別による研究校の指定の有無

都道府県名	研究校の指定		
	指定をおこなっている	指定をおこなっていない	計 (%)
1. 北海道	18( 62.07)	11( 37.93)	29(100.00)
2. 青森	2( 20.00)	8( 80.00)	10(100.00)
3. 岩手	10( 90.91)	1( 9.09)	11(100.00)
4. 宮城	4( 44.44)	5( 55.56)	9(100.00)
5. 秋田	3( 33.33)	6( 66.67)	9(100.00)
6. 山形	2(100.00)	0( 0)	2(100.00)
7. 福島	3( 25.00)	9( 75.00)	12(100.00)
8. 茨城	5( 50.00)	5( 50.00)	10(100.00)
9. 栃木	3( 50.00)	3( 50.00)	6(100.00)
10. 群馬	2( 33.33)	4( 66.67)	6(100.00)
11. 埼玉	6( 75.00)	2( 25.00)	8(100.00)
12. 千葉	7( 77.78)	2( 22.22)	9(100.00)
13. 東京	6( 75.00)	2( 25.00)	8(100.00)
14. 神奈川	2( 50.00)	2( 50.00)	4(100.00)
15. 新潟	1( 6.67)	14( 93.33)	15(100.00)
16. 富山	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
17. 石川	4( 80.00)	1( 20.00)	5(100.00)
18. 福井	1( 20.00)	4( 80.00)	5(100.00)
19. 山梨	1( 12.50)	7( 87.50)	8(100.00)
20. 長野	2( 12.50)	14( 87.50)	16(100.00)
21. 岐阜	4( 36.36)	7( 63.64)	11(100.00)
22. 静岡	6( 54.55)	5( 45.45)	11(100.00)
23. 愛知	2( 25.00)	6( 75.00)	8(100.00)
24. 三重	9( 69.23)	4( 30.77)	13(100.00)
25. 滋賀	1( 33.33)	2( 66.67)	3(100.00)
26. 京都	2( 66.67)	1( 33.33)	3(100.00)
27. 大阪	5(100.00)	0( 0)	5(100.00)
28. 兵庫	3( 37.50)	5( 62.50)	8(100.00)
29. 奈良	2( 50.00)	2( 50.00)	4(100.00)
30. 和歌山	7( 77.78)	2( 22.22)	9(100.00)
31. 鳥取	2( 40.00)	3( 60.00)	5(100.00)
32. 島根	3( 42.86)	4( 57.14)	7(100.00)
33. 岡山	3( 27.27)	8( 72.73)	11(100.00)
34. 広島	5( 45.45)	6( 54.55)	11(100.00)
35. 山口	2( 28.57)	5( 71.43)	7(100.00)
36. 徳島	0( 0)	8(100.00)	8(100.00)
37. 香川	1( 16.67)	5( 83.33)	6(100.00)
38. 愛媛	2( 25.00)	6( 75.00)	8(100.00)
39. 高知	3( 50.00)	3( 50.00)	6(100.00)
40. 福岡	4( 40.00)	6( 60.00)	10(100.00)
41. 佐賀	4( 40.00)	6( 60.00)	10(100.00)
42. 長崎	3( 75.00)	1( 25.00)	4(100.00)
43. 熊本	7( 63.64)	4( 36.36)	11(100.00)
44. 大分	1( 16.67)	5( 83.33)	6(100.00)
45. 宮崎	3( 60.00)	2( 40.00)	5(100.00)
46. 鹿児島	6( 75.00)	2( 25.00)	8(100.00)
47. 沖縄	5(100.00)	0( 0)	5(100.00)
計 (%)	178( 45.64)	212( 54.36)	390(100.00)

Q30.1 都道府県別にみた新しい人事評価システムの導入の賛成率

1. 北海道	17( 58.6)
2. 青森	6( 66.7)
3. 岩手	5( 50.0)
4. 宮城	6( 60.0)
5. 秋田	3( 33.3)
6. 山形	1( 50.0)
7. 福島	7( 70.0)
8. 茨城	5( 50.0)
9. 栃木	3( 60.0)
10. 群馬	4( 66.7)
11. 埼玉	7( 87.5)
12. 千葉	3( 37.5)
13. 東京	5( 62.5)
14. 神奈川	3( 75.0)
15. 新潟	7( 46.7)
16. 富山	3( 60.0)
17. 石川	4( 80.0)
18. 福井	3( 60.0)
19. 山梨	3( 37.5)
20. 長野	10( 62.5)
21. 岐阜	8( 72.7)
22. 静岡	6( 54.5)
23. 愛知	3( 37.5)
24. 三重	8( 66.7)
25. 滋賀	2( 66.7)
26. 京都	3(100.0)
27. 大阪	4( 80.0)
28. 兵庫	5( 62.5)
29. 奈良	1( 25.0)
30. 和歌山	5( 62.5)
31. 鳥取	0( 0)
32. 島根	4( 66.7)
33. 岡山	8( 80.0)
34. 広島	10( 90.9)
35. 山口	3( 42.9)
36. 徳島	6( 75.0)
37. 香川	5( 83.3)
38. 愛媛	3( 50.0)
39. 高知	5( 83.3)
40. 福岡	7( 70.0)
41. 佐賀	5( 50.0)
42. 長崎	2( 50.0)
43. 熊本	6( 54.5)
44. 大分	4( 57.1)
45. 宮崎	2( 40.0)
46. 鹿児島	7( 87.5)
47. 沖縄	4(100.0)
計 (%)	231( 60.9)

賛成率=カテゴリ-(1)/(1)+(2)+(3)+(4)

Q31 都道府県別による市町村教委単独予算による教職員配置の有無

都道府県名	市町村教委単独予算による教職員配置		
	ある	ない	計 (%)
1. 北海道	3 ( 10.34)	26 ( 89.66)	29 (100.00)
2. 青森	2 ( 22.22)	7 ( 77.78)	9 (100.00)
3. 岩手	1 ( 9.09)	10 ( 90.91)	11 (100.00)
4. 宮城	2 ( 20.00)	8 ( 80.00)	10 (100.00)
5. 秋田	3 ( 33.33)	6 ( 66.67)	9 (100.00)
6. 山形	2 (100.00)	0 ( 0)	2 (100.00)
7. 福島	4 ( 36.36)	7 ( 63.64)	11 (100.00)
8. 茨城	4 ( 40.00)	6 ( 60.00)	10 (100.00)
9. 栃木	5 (100.00)	0 ( 0)	5 (100.00)
10. 群馬	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6 (100.00)
11. 埼玉	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
12. 千葉	4 ( 44.44)	5 ( 55.56)	9 (100.00)
13. 東京	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
14. 神奈川	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
15. 新潟	5 ( 33.33)	10 ( 66.67)	15 (100.00)
16. 富山	3 ( 60.00)	2 ( 40.00)	5 (100.00)
17. 石川	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
18. 福井	4 ( 80.00)	1 ( 20.00)	5 (100.00)
19. 山梨	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8 (100.00)
20. 長野	13 ( 81.25)	3 ( 18.75)	16 (100.00)
21. 岐阜	4 ( 36.36)	7 ( 63.64)	11 (100.00)
22. 静岡	2 ( 18.18)	9 ( 81.82)	11 (100.00)
23. 愛知	2 ( 25.00)	6 ( 75.00)	8 (100.00)
24. 三重	4 ( 33.33)	8 ( 66.67)	12 (100.00)
25. 滋賀	3 (100.00)	0 ( 0)	3 (100.00)
26. 京都	1 ( 33.33)	2 ( 66.67)	3 (100.00)
27. 大阪	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
28. 兵庫	3 ( 37.50)	5 ( 62.50)	8 (100.00)
29. 奈良	3 ( 75.00)	1 ( 25.00)	4 (100.00)
30. 和歌山	2 ( 25.00)	6 ( 75.00)	8 (100.00)
31. 鳥取	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
32. 島根	1 ( 14.29)	6 ( 85.71)	7 (100.00)
33. 岡山	7 ( 63.64)	4 ( 36.36)	11 (100.00)
34. 広島	9 ( 81.82)	2 ( 18.18)	11 (100.00)
35. 山口	3 ( 42.86)	4 ( 57.14)	7 (100.00)
36. 徳島	5 ( 62.50)	3 ( 37.50)	8 (100.00)
37. 香川	4 ( 66.67)	2 ( 33.33)	6 (100.00)
38. 愛媛	1 ( 12.50)	7 ( 87.50)	8 (100.00)
39. 高知	1 ( 16.67)	5 ( 83.33)	6 (100.00)
40. 福岡	2 ( 18.18)	9 ( 81.82)	11 (100.00)
41. 佐賀	1 ( 10.00)	9 ( 90.00)	10 (100.00)
42. 長崎	1 ( 25.00)	3 ( 75.00)	4 (100.00)
43. 熊本	3 ( 27.27)	8 ( 72.73)	11 (100.00)
44. 大分	2 ( 28.57)	5 ( 71.43)	7 (100.00)
45. 宮崎	0 ( 0)	5 (100.00)	5 (100.00)
46. 鹿児島	0 ( 0)	8 (100.00)	8 (100.00)
47. 沖縄	2 ( 40.00)	3 ( 60.00)	5 (100.00)
計 (%)	139 ( 35.82)	249 ( 64.18)	388 (100.00)

### 3. 小中学校長調査

#### ・単純集計表

#### Q1 教育改革の有効性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全く役に立たない	4 ( 0.4)	3 ( 0.5)	7 ( 0.4)
2. あまり役に立たない	51 ( 4.6)	43 ( 7.7)	94 ( 5.7)
3. どちらともいえない	111 ( 10.0)	64 ( 11.5)	175 ( 10.5)
4. ある程度役に立つ	783 ( 70.8)	378 ( 68.0)	1161 ( 69.9)
5. 非常に役に立つ	151 ( 13.7)	66 ( 11.9)	217 ( 13.1)
無回答	6 ( 0.5)	2 ( 0.4)	8 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

#### Q2 児童・生徒の学校参加の必要性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	24 ( 2.2)	16 ( 2.9)	40 ( 2.4)
2. あまりそう思わない	262 ( 23.7)	113 ( 20.3)	375 ( 22.6)
3. どちらとも思わない	119 ( 10.8)	55 ( 9.9)	174 ( 10.5)
4. ある程度そう思う	582 ( 52.6)	318 ( 57.2)	900 ( 54.2)
5. 全くそう思う	109 ( 9.9)	48 ( 8.6)	157 ( 9.4)
無回答	10 ( 0.9)	6 ( 1.1)	16 ( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

#### Q3 学校の自主的・自律的運営の実感

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全く実感していない	83 ( 7.5)	33 ( 5.9)	116 ( 7.0)
2. あまり実感していない	372 ( 33.6)	201 ( 36.2)	573 ( 34.5)
3. どちらともいえない	315 ( 28.5)	170 ( 30.6)	485 ( 29.2)
4. ある程度実感している	323 ( 29.2)	146 ( 26.3)	469 ( 28.2)
5. 非常に実感している	12 ( 1.1)	4 ( 0.7)	16 ( 1.0)
無回答	1 ( 0.1)	2 ( 0.4)	3 ( 0.2)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

#### Q4.1 学校の自主性・自律性の強化の必要性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	8 ( 0.7)	5 ( 0.9)	13 ( 0.8)
2. あまりそう思わない	104 ( 9.4)	53 ( 9.5)	157 ( 9.4)
3. どちらともいえない	185 ( 16.7)	86 ( 15.5)	271 ( 16.3)
4. ある程度そう思う	647 ( 58.5)	321 ( 57.7)	968 ( 58.2)
5. 全くそう思う	161 ( 14.6)	91 ( 16.4)	252 ( 15.2)
無回答	1 ( 0.1)	0 ( 0.0)	1 ( 0.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q4.2 学校の自主性・自律性の強化の領域

(小、N=808；中、N=412) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 教育課程の編成	399( 16.9)	216( 18.1)	615( 17.3)
2. 教材の取扱	106( 4.5)	34( 2.8)	140( 3.9)
3. 教育活動・教授方法	135( 5.7)	75( 6.3)	210( 5.9)
4. 組織編成	150( 6.4)	80( 6.7)	230( 6.5)
5. 児童・生徒の取扱	50( 2.1)	50( 4.2)	100( 2.8)
6. 教職員の人事	567( 24.1)	292( 24.4)	859( 24.2)
7. 教職員の服務や研修	156( 6.6)	64( 5.4)	220( 6.2)
8. 施設・設備管理	145( 6.2)	68( 5.7)	213( 6.0)
9. 学校予算の編成と執行	643( 27.3)	313( 26.2)	956( 26.9)
10. その他	2( 0.1)	2( 0.2)	4( 0.1)
無回答	2( 0.1)	2( 0.2)	4( 0.1)
計 (%)	2355(100.0)	1196(100.0)	3551(100.0)

Q5.1 学校教育を活性化するための方策 (教育委員会の指導・助言体制の強化)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	36( 3.3)	17( 3.1)	53( 3.2)
2. あまり有効でない	246( 22.2)	124( 22.3)	370( 22.3)
3. どちらともいえない	398( 36.0)	210( 37.8)	608( 36.6)
4. かなり有効	365( 33.0)	173( 31.1)	538( 32.4)
5. 非常に有効	57( 5.2)	27( 4.9)	84( 5.1)
無回答	4( 0.4)	5( 0.9)	9( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.2 学校教育を活性化するための方策 (学校の評価システムの確立)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	10( 0.9)	4( 0.7)	14( 0.8)
2. あまり有効でない	73( 6.6)	41( 7.4)	114( 6.9)
3. どちらともいえない	309( 27.9)	166( 29.9)	475( 28.6)
4. かなり有効	632( 57.1)	290( 52.2)	922( 55.5)
5. 非常に有効	79( 7.1)	51( 9.2)	130( 7.8)
無回答	3( 0.3)	4( 0.7)	7( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.3 学校教育を活性化するための方策 (学校の情報公開の促進)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	5( 0.5)	1( 0.2)	6( 0.4)
2. あまり有効でない	60( 5.4)	30( 5.4)	90( 5.4)
3. どちらともいえない	346( 31.3)	164( 29.5)	510( 30.7)
4. かなり有効	569( 51.4)	282( 50.7)	851( 51.2)
5. 非常に有効	118( 10.7)	78( 14.0)	196( 11.8)
無回答	8( 0.7)	1( 0.2)	9( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)



Q5.4 学校教育を活性化するための方策（学校選択の導入・通学区域の弾力化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	54( 4.9)	28( 5.0)	82( 4.9)
2. あまり有効でない	173( 15.6)	86( 15.5)	259( 15.6)
3. どちらともいえない	421( 38.1)	220( 39.6)	641( 38.6)
4. かなり有効	355( 32.1)	177( 31.8)	532( 32.0)
5. 非常に有効	87( 7.9)	40( 7.2)	127( 7.6)
無回答	16( 1.4)	5( 0.9)	21( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.5 学校教育を活性化するための方策（学校評議員の設置）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	36( 3.3)	20( 3.6)	56( 3.4)
2. あまり有効でない	150( 13.6)	75( 13.5)	225( 13.5)
3. どちらともいえない	480( 43.4)	251( 45.1)	731( 44.0)
4. かなり有効	390( 35.3)	181( 32.6)	571( 34.4)
5. 非常に有効	37( 3.3)	21( 3.8)	58( 3.5)
無回答	13( 1.2)	8( 1.4)	21( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.6 学校教育を活性化するための方策（学校の自主性・自律性の強化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	2( 0.2)	0( 0.0)	2( 0.1)
2. あまり有効でない	7( 0.6)	5( 0.9)	12( 0.7)
3. どちらともいえない	145( 13.1)	72( 12.9)	217( 13.1)
4. かなり有効	716( 64.7)	374( 67.3)	1090( 65.6)
5. 非常に有効	225( 20.3)	95( 17.1)	320( 19.3)
無回答	11( 1.0)	10( 1.8)	21( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.7 学校教育を活性化するための方策（教職員の人事考課・管理の充実）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	11( 1.0)	3( 0.5)	14( 0.8)
2. あまり有効でない	43( 3.9)	22( 4.0)	65( 3.9)
3. どちらともいえない	298( 26.9)	146( 26.3)	444( 26.7)
4. かなり有効	557( 50.4)	303( 54.5)	860( 51.7)
5. 非常に有効	194( 17.5)	79( 14.2)	273( 16.4)
無回答	3( 0.3)	3( 0.5)	6( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q5.8 学校教育を活性化するための方策（校長の権限の強化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど有効でない	2 ( 0.2)	1 ( 0.2)	3 ( 0.2)
2. あまり有効でない	14 ( 1.3)	9 ( 1.6)	23 ( 1.4)
3. どちらともいえない	156 ( 14.1)	85 ( 15.3)	241 ( 14.5)
4. かなり有効	658 ( 59.5)	331 ( 59.5)	989 ( 59.5)
5. 非常に有効	275 ( 24.9)	128 ( 23.0)	403 ( 24.2)
無回答	1 ( 0.1)	2 ( 0.4)	3 ( 0.2)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q6 市町村教委独自の教育ビジョンとそれを実現するための総合的な計画の有無

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. はい	588 ( 53.2)	319 ( 57.4)	907 ( 54.6)
2. いいえ	508 ( 45.9)	230 ( 41.4)	738 ( 44.4)
無回答	10 ( 0.9)	7 ( 1.3)	17 ( 1.0)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q7 市町村教委の自主性・自律性の強化

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 強まった	205 ( 18.5)	100 ( 18.0)	305 ( 18.4)
2. 変わらない	880 ( 79.6)	451 ( 81.1)	1331 ( 80.1)
3. 弱まった	10 ( 0.9)	3 ( 0.5)	13 ( 0.8)
無回答	11 ( 1.0)	2 ( 0.4)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q8 教育課程に関する市町村教委の考え方の提示

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 打ち出すようになった	237 ( 21.4)	100 ( 18.0)	337 ( 20.3)
2. 変わらない	846 ( 76.5)	447 ( 80.4)	1293 ( 77.8)
3. かえって打ち出さなくなった	13 ( 1.2)	9 ( 1.6)	22 ( 1.3)
無回答	10 ( 0.9)	0 ( 0.0)	10 ( 0.6)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q9 教育課程に関する学校の自主性・自律性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 強まった	373 ( 33.7)	170 ( 30.6)	543 ( 32.7)
2. 変わらない	720 ( 65.1)	382 ( 68.7)	1102 ( 66.3)
3. 弱まった	3 ( 0.3)	3 ( 0.5)	6 ( 0.4)
無回答	10 ( 0.9)	1 ( 0.2)	11 ( 0.7)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q10 教育課程編成に関する市町村教委の指導方針

(小、N=1106；中、N=556) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 授業時数などの基準を守ること	300(10.3)	140(9.6)	440(10.1)
2. 指示・命令と指導・助言の区分	108(3.7)	66(4.5)	174(4.0)
3. 学習指導要領の趣旨をわかりやすく伝達	320(11.0)	160(11.0)	480(11.0)
4. 社会の変化に即した教育の見直し	563(19.3)	283(19.4)	846(19.3)
5. 特色ある教育課程づくりの支援	689(23.6)	338(23.2)	1027(23.5)
6. 教委としての独自の考えの提示	104(3.6)	52(3.6)	156(3.6)
7. 家庭や地域社会との連携	775(26.6)	394(27.0)	1169(26.7)
8. その他	34(1.2)	17(1.2)	51(1.2)
無回答	21(0.7)	10(0.7)	31(0.7)
計 (%)	2914(100.0)	1460(100.0)	4374(100.0)

Q11 「総合的な学習の時間」の実施の有無

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. はい	1100(99.5)	546(98.2)	1646(99.0)
2. いいえ	6(0.5)	8(1.4)	14(0.8)
無回答	0(0.0)	2(0.4)	2(0.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q12.1 「総合的な学習の時間」の受けとめ方 (特色ある教育課程編成のきっかけ)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	2(0.2)	0(0.0)	2(0.1)
2. あまりそう思わない	33(3.0)	44(7.9)	77(4.6)
3. どちらともいえない	107(9.7)	71(12.8)	178(10.7)
4. 少しそう思う	593(53.6)	308(55.4)	901(54.2)
5. とてもそう思う	371(33.5)	129(23.2)	500(30.1)
無回答	0(0.0)	4(0.7)	4(0.2)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q12.2 「総合的な学習の時間」の受けとめ方 (教師の関心の高まり)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
2. あまりそう思わない	29(2.6)	35(6.3)	64(3.9)
3. どちらともいえない	215(19.4)	136(24.5)	351(21.1)
4. 少しそう思う	687(62.1)	321(57.7)	1008(60.6)
5. とてもそう思う	173(15.6)	60(10.8)	233(14.0)
無回答	2(0.2)	4(0.7)	6(0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q12.3 「総合的な学習の時間」の受けとめ方 (学習指導要領の基準の弾力化)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	5(0.5)	7(1.3)	12(0.7)
2. あまりそう思わない	100(9.0)	70(12.6)	170(10.2)
3. どちらともいえない	383(34.6)	212(38.1)	595(35.8)
4. 少しそう思う	532(48.1)	231(41.5)	763(45.9)
5. とてもそう思う	77(7.0)	29(5.2)	106(6.4)
無回答	9(0.8)	7(1.3)	16(1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q12.4 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（教職員の多忙化の進行）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	6 ( 0.5)	1 ( 0.2)	7 ( 0.4)
2. あまりそう思わない	64 ( 5.8)	14 ( 2.5)	78 ( 4.7)
3. どちらともいえない	272 ( 24.6)	77 ( 13.8)	349 ( 21.0)
4. 少しそう思う	553 ( 50.0)	273 ( 49.1)	826 ( 49.7)
5. とてもそう思う	206 ( 18.6)	187 ( 33.6)	393 ( 23.6)
無回答	5 ( 0.5)	4 ( 0.7)	9 ( 0.5)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q12.5 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（教職員の意欲の高まり）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	2 ( 0.2)	4 ( 0.7)	6 ( 0.4)
2. あまりそう思わない	68 ( 6.1)	63 ( 11.3)	131 ( 7.9)
3. どちらともいえない	437 ( 39.5)	279 ( 50.2)	716 ( 43.1)
4. 少しそう思う	527 ( 47.6)	190 ( 34.2)	717 ( 43.1)
5. とてもそう思う	57 ( 5.2)	12 ( 2.2)	69 ( 4.2)
無回答	15 ( 1.4)	8 ( 1.4)	23 ( 1.4)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q12.6 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（教育行政による内容規定への要望）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	214 ( 19.3)	69 ( 12.4)	283 ( 17.0)
2. あまりそう思わない	501 ( 45.3)	251 ( 45.1)	752 ( 45.2)
3. どちらともいえない	329 ( 29.7)	180 ( 32.4)	509 ( 30.6)
4. 少しそう思う	46 ( 4.2)	48 ( 8.6)	94 ( 5.7)
5. とてもそう思う	6 ( 0.5)	4 ( 0.7)	10 ( 0.6)
無回答	10 ( 0.9)	4 ( 0.7)	14 ( 0.8)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q12.7 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（地域住民の教育活動参加のきっかけ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	1 ( 0.1)	4 ( 0.7)	5 ( 0.3)
2. あまりそう思わない	0 ( 0.0)	3 ( 0.5)	3 ( 0.2)
3. どちらともいえない	27 ( 2.4)	42 ( 7.6)	69 ( 4.2)
4. 少しそう思う	90 ( 8.1)	101 ( 18.2)	191 ( 11.5)
5. とてもそう思う	612 ( 55.3)	313 ( 56.3)	925 ( 55.7)
無回答	376 ( 34.0)	93 ( 16.7)	469 ( 28.2)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q12.8 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（校内での話し合いの活発化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)
2. あまりそう思わない	35 ( 3.2)	22 ( 4.0)	57 ( 3.4)
3. どちらともいえない	231 ( 20.9)	96 ( 17.3)	327 ( 19.7)
4. 少しそう思う	693 ( 62.7)	374 ( 67.3)	1067 ( 64.2)
5. とてもそう思う	145 ( 13.1)	61 ( 11.0)	206 ( 12.4)
無回答	2 ( 0.2)	3 ( 0.5)	5 ( 0.3)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q12.9 「総合的な学習の時間」の受けとめ方（教育の見直しのきっかけ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全くそう思わない	5( 0.5)	1( 0.2)	6( 0.4)
2. あまりそう思わない	60( 5.4)	45( 8.1)	105( 6.3)
3. どちらともいえない	340( 30.7)	164( 29.5)	504( 30.3)
4. 少しそう思う	595( 53.8)	306( 55.0)	901( 54.2)
5. とてもそう思う	104( 9.4)	37( 6.7)	141( 8.5)
無回答	2( 0.2)	3( 0.5)	5( 0.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.1 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教育課程編成の裁量の少なさ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	60( 5.4)	40( 7.2)	100( 6.0)
2. どちらかといえば改善の必要なし	408( 36.9)	180( 32.4)	588( 35.4)
3. どちらかといえば改善の必要あり	554( 50.1)	288( 51.8)	842( 50.7)
4. かなり改善の必要あり	71( 6.4)	37( 6.7)	108( 6.5)
無回答	13( 1.2)	11( 2.0)	24( 1.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.2 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（補助教材選択の裁量の少なさ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	148( 13.4)	100( 18.0)	248( 14.9)
2. どちらかといえば改善の必要なし	618( 55.9)	303( 54.5)	921( 55.4)
3. どちらかといえば改善の必要あり	314( 28.4)	143( 25.7)	457( 27.5)
4. かなり改善の必要あり	19( 1.7)	5( 0.9)	24( 1.4)
無回答	7( 0.6)	5( 0.9)	12( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.3 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（指導主事の学校訪問のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	114( 10.3)	56( 10.1)	170( 10.2)
2. どちらかといえば改善の必要なし	435( 39.3)	238( 42.8)	673( 40.5)
3. どちらかといえば改善の必要あり	420( 38.0)	199( 35.8)	619( 37.2)
4. かなり改善の必要あり	108( 9.8)	49( 8.8)	157( 9.4)
無回答	29( 2.6)	14( 2.5)	43( 2.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.4 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教職員の力量の低さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	21( 1.9)	6( 1.1)	27( 1.6)
2. どちらかといえば改善の必要なし	174( 15.7)	80( 14.4)	254( 15.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	649( 58.7)	318( 57.2)	967( 58.2)
4. かなり改善の必要あり	253( 22.9)	143( 25.7)	396( 23.8)
無回答	9( 0.8)	9( 1.6)	18( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.5 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教職員のやる気の低さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	62 ( 5.6)	24 ( 4.3)	86 ( 5.2)
2. どちらかといえば改善の必要なし	458 ( 41.4)	178 ( 32.0)	636 ( 38.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	489 ( 44.2)	294 ( 52.9)	783 ( 47.1)
4. かなり改善の必要あり	83 ( 7.5)	53 ( 9.5)	136 ( 8.2)
無回答	14 ( 1.3)	7 ( 1.3)	21 ( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.6 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教委作成の手引き・資料等のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	46 ( 4.2)	20 ( 3.6)	66 ( 4.0)
2. どちらかといえば改善の必要なし	405 ( 36.6)	200 ( 36.0)	605 ( 36.4)
3. どちらかといえば改善の必要あり	539 ( 48.7)	276 ( 49.6)	815 ( 49.0)
4. かなり改善の必要あり	105 ( 9.5)	53 ( 9.5)	158 ( 9.5)
無回答	11 ( 1.0)	7 ( 1.3)	18 ( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.7 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教委主催の研修会のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	31 ( 2.8)	16 ( 2.9)	47 ( 2.8)
2. どちらかといえば改善の必要なし	286 ( 25.9)	139 ( 25.0)	425 ( 25.6)
3. どちらかといえば改善の必要あり	612 ( 55.3)	324 ( 58.3)	936 ( 56.3)
4. かなり改善の必要あり	166 ( 15.0)	70 ( 12.6)	236 ( 14.2)
無回答	11 ( 1.0)	7 ( 1.3)	18 ( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.8 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（時間割編成の複雑さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	19 ( 1.7)	5 ( 0.9)	24 ( 1.4)
2. どちらかといえば改善の必要なし	186 ( 16.8)	63 ( 11.3)	249 ( 15.0)
3. どちらかといえば改善の必要あり	598 ( 54.1)	240 ( 43.2)	838 ( 50.4)
4. かなり改善の必要あり	291 ( 26.3)	243 ( 43.7)	534 ( 32.1)
無回答	12 ( 1.1)	5 ( 0.9)	17 ( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.9 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（学校で考えるべきことの多さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	51 ( 4.6)	28 ( 5.0)	79 ( 4.8)
2. どちらかといえば改善の必要なし	447 ( 40.4)	163 ( 29.3)	610 ( 36.7)
3. どちらかといえば改善の必要あり	471 ( 42.6)	257 ( 46.2)	728 ( 43.8)
4. かなり改善の必要あり	127 ( 11.5)	105 ( 18.9)	232 ( 14.0)
無回答	10 ( 0.9)	3 ( 0.5)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.10 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（実践事例の情報共有のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	31( 2.8)	13( 2.3)	44( 2.6)
2. どちらかといえば改善の必要なし	385( 34.8)	174( 31.3)	559( 33.6)
3. どちらかといえば改善の必要あり	619( 56.0)	322( 57.9)	941( 56.6)
4. かなり改善の必要あり	67( 6.1)	44( 7.9)	111( 6.7)
無回答	4( 0.4)	3( 0.5)	7( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.11 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教職員の時間的余裕のなさ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	12( 1.1)	3( 0.5)	15( 0.9)
2. どちらかといえば改善の必要なし	118( 10.7)	54( 9.7)	172( 10.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	590( 53.3)	223( 40.1)	813( 48.9)
4. かなり改善の必要あり	375( 33.9)	269( 48.4)	644( 38.7)
無回答	11( 1.0)	7( 1.3)	18( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.12 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教職員の教育観の対立）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	155( 14.0)	58( 10.4)	213( 12.8)
2. どちらかといえば改善の必要なし	615( 55.6)	318( 57.2)	933( 56.1)
3. どちらかといえば改善の必要あり	292( 26.4)	159( 28.6)	451( 27.1)
4. かなり改善の必要あり	34( 3.1)	17( 3.1)	51( 3.1)
無回答	10( 0.9)	4( 0.7)	14( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.13 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（学校の自由範囲の曖昧さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	57( 5.2)	19( 3.4)	76( 4.6)
2. どちらかといえば改善の必要なし	399( 36.1)	201( 36.2)	600( 36.1)
3. どちらかといえば改善の必要あり	554( 50.1)	274( 49.3)	828( 49.8)
4. かなり改善の必要あり	84( 7.6)	56( 10.1)	140( 8.4)
無回答	12( 1.1)	6( 1.1)	18( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.14 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（中堅教師の指導性の不足）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	35( 3.2)	11( 2.0)	46( 2.8)
2. どちらかといえば改善の必要なし	255( 23.1)	120( 21.6)	375( 22.6)
3. どちらかといえば改善の必要あり	565( 51.1)	299( 53.8)	864( 52.0)
4. かなり改善の必要あり	244( 22.1)	120( 21.6)	364( 21.9)
無回答	7( 0.6)	6( 1.1)	13( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.15 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（教育課程編成の体制のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	51( 4.6)	24( 4.3)	75( 4.5)
2. どちらかといえば改善の必要なし	456( 41.2)	221( 39.7)	677( 40.7)
3. どちらかといえば改善の必要あり	529( 47.8)	278( 50.0)	807( 48.6)
4. かなり改善の必要あり	66( 6.0)	29( 5.2)	95( 5.7)
無回答	4( 0.4)	4( 0.7)	8( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.16 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（学習指導要領の共通理解不足）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	35( 3.2)	11( 2.0)	46( 2.8)
2. どちらかといえば改善の必要なし	379( 34.3)	158( 28.4)	537( 32.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	604( 54.6)	329( 59.2)	933( 56.1)
4. かなり改善の必要あり	84( 7.6)	55( 9.9)	139( 8.4)
無回答	4( 0.4)	3( 0.5)	7( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.17 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（学校予算編成の裁量の少なさ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	8( 0.7)	9( 1.6)	17( 1.0)
2. どちらかといえば改善の必要なし	105( 9.5)	50( 9.0)	155( 9.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	491( 44.4)	248( 44.6)	739( 44.5)
4. かなり改善の必要あり	499( 45.1)	244( 43.9)	743( 44.7)
無回答	3( 0.3)	5( 0.9)	8( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.18 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（地域人材の組織化のあり方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	30( 2.7)	7( 1.3)	37( 2.2)
2. どちらかといえば改善の必要なし	255( 23.1)	105( 18.9)	360( 21.7)
3. どちらかといえば改善の必要あり	704( 63.7)	345( 62.1)	1049( 63.1)
4. かなり改善の必要あり	115( 10.4)	96( 17.3)	211( 12.7)
無回答	2( 0.2)	3( 0.5)	5( 0.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q13.19 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（打合せ時間確保の困難さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	18( 1.6)	6( 1.1)	24( 1.4)
2. どちらかといえば改善の必要なし	207( 18.7)	97( 17.4)	304( 18.3)
3. どちらかといえば改善の必要あり	584( 52.8)	268( 48.2)	852( 51.3)
4. かなり改善の必要あり	283( 25.6)	180( 32.4)	463( 27.9)
無回答	14( 1.3)	5( 0.9)	19( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)



Q13.20 教育課程を自主的・自律的に編成・実施する上の改善点（自校の教育課程の共通理解の欠如）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど改善の必要なし	48( 4.3)	16( 2.9)	64( 3.9)
2. どちらかといえば改善の必要なし	456( 41.2)	202( 36.3)	658( 39.6)
3. どちらかといえば改善の必要あり	552( 49.9)	303( 54.5)	855( 51.4)
4. かなり改善の必要あり	47( 4.2)	32( 5.8)	79( 4.8)
無回答	3( 0.3)	3( 0.5)	6( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q14 特色ある学校づくりを実現するための校長のリーダーシップ

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長のリーダーシップで学校は相当変わる	735( 66.5)	373( 67.1)	1108( 66.7)
2. どのように発揮すべきかは明確でない	67( 6.1)	28( 5.0)	95( 5.7)
3. 校長のリーダーシップを支える条件がない	283( 25.6)	141( 25.4)	424( 25.5)
4. ことさらリーダーシップを発揮する必要はない	14( 1.3)	10( 1.8)	24( 1.4)
無回答	7( 0.6)	4( 0.7)	11( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.1 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（校長在校年数の長期化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	37( 3.3)	17( 3.1)	54( 3.2)
2. あまり必要なし	414( 37.4)	177( 31.8)	591( 35.6)
3. かなり必要	512( 46.3)	280( 50.4)	792( 47.7)
4. 是非必要	135( 12.2)	78( 14.0)	213( 12.8)
無回答	8( 0.7)	4( 0.7)	12( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.2 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（人事に関する校長の裁量性の拡大）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	1( 0.1)	1( 0.2)	2( 0.1)
2. あまり必要なし	53( 4.8)	22( 4.0)	75( 4.5)
3. かなり必要	600( 54.2)	296( 53.2)	896( 53.9)
4. 是非必要	443( 40.1)	235( 42.3)	678( 40.8)
無回答	9( 0.8)	2( 0.4)	11( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.3 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（校長裁量予算の増額）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)
2. あまり必要なし	43( 3.9)	22( 4.0)	65( 3.9)
3. かなり必要	485( 43.9)	254( 45.7)	739( 44.5)
4. 是非必要	569( 51.4)	276( 49.6)	845( 50.8)
無回答	9( 0.8)	4( 0.7)	13( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.4 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（教育課程編成の学校裁量範囲の拡大）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	7( 0.6)	5( 0.9)	12( 0.7)
2. あまり必要なし	241( 21.8)	107( 19.2)	348( 20.9)
3. かなり必要	680( 61.5)	357( 64.2)	1037( 62.4)
4. 是非必要	163( 14.7)	79( 14.2)	242( 14.6)
無回答	15( 1.4)	8( 1.4)	23( 1.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.5 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（教委の許可・承認事項の削減）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	16( 1.4)	7( 1.3)	23( 1.4)
2. あまり必要なし	409( 37.0)	194( 34.9)	603( 36.3)
3. かなり必要	557( 50.4)	284( 51.1)	841( 50.6)
4. 是非必要	113( 10.2)	66( 11.9)	179( 10.8)
無回答	11( 1.0)	5( 0.9)	16( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.6 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（保護者等との意見交換の充実）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	6( 0.5)	3( 0.5)	9( 0.5)
2. あまり必要なし	174( 15.7)	93( 16.7)	267( 16.1)
3. かなり必要	769( 69.5)	365( 65.6)	1134( 68.2)
4. 是非必要	148( 13.4)	89( 16.0)	237( 14.3)
無回答	9( 0.8)	6( 1.1)	15( 0.9)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.7 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（経営に関する研修の充実）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	2( 0.2)	4( 0.7)	6( 0.4)
2. あまり必要なし	189( 17.1)	111( 20.0)	300( 18.1)
3. かなり必要	724( 65.5)	349( 62.8)	1073( 64.6)
4. 是非必要	181( 16.4)	86( 15.5)	267( 16.1)
無回答	10( 0.9)	6( 1.1)	16( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.8 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（校長任用・選考基準の見直し）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	11( 1.0)	10( 1.8)	21( 1.3)
2. あまり必要なし	398( 36.0)	201( 36.2)	599( 36.0)
3. かなり必要	533( 48.2)	259( 46.6)	792( 47.7)
4. 是非必要	152( 13.7)	81( 14.6)	233( 14.0)
無回答	12( 1.1)	5( 0.9)	17( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.9 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（経営組織基盤の確立）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	6 ( 0.5)	7 ( 1.3)	13 ( 0.8)
2. あまり必要なし	180 ( 16.3)	77 ( 13.8)	257 ( 15.5)
3. かなり必要	688 ( 62.2)	336 ( 60.4)	1024 ( 61.6)
4. 是非必要	209 ( 18.9)	131 ( 23.6)	340 ( 20.5)
無回答	23 ( 2.1)	5 ( 0.9)	28 ( 1.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q15.10 校長のリーダーシップが発揮されるための改善点（教委による学校経営の支援強化）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど必要なし	10 ( 0.9)	6 ( 1.1)	16 ( 1.0)
2. あまり必要なし	251 ( 22.7)	104 ( 18.7)	355 ( 21.4)
3. かなり必要	609 ( 55.1)	315 ( 56.7)	924 ( 55.6)
4. 是非必要	222 ( 20.1)	128 ( 23.0)	350 ( 21.1)
無回答	14 ( 1.3)	3 ( 0.5)	17 ( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.1 校長の影響力（学校予算の校内配分）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	120 ( 10.8)	67 ( 12.1)	187 ( 11.3)
2. ある程度校長の意向が反映	513 ( 46.4)	270 ( 48.6)	783 ( 47.1)
3. かなり校長の意向による	414 ( 37.4)	199 ( 35.8)	613 ( 36.9)
4. 専ら校長の意向による	50 ( 4.5)	15 ( 2.7)	65 ( 3.9)
無回答	9 ( 0.8)	5 ( 0.9)	14 ( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.2 校長の影響力（校務分掌組織の編成）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	17 ( 1.5)	5 ( 0.9)	22 ( 1.3)
2. ある程度校長の意向が反映	173 ( 15.6)	73 ( 13.1)	246 ( 14.8)
3. かなり校長の意向による	647 ( 58.5)	342 ( 61.5)	989 ( 59.5)
4. 専ら校長の意向による	261 ( 23.6)	133 ( 23.9)	394 ( 23.7)
無回答	8 ( 0.7)	3 ( 0.5)	11 ( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.3 校長の影響力（職員会議の運営や議事）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	15 ( 1.4)	2 ( 0.4)	17 ( 1.0)
2. ある程度校長の意向が反映	316 ( 28.6)	148 ( 26.6)	464 ( 27.9)
3. かなり校長の意向による	625 ( 56.5)	339 ( 61.0)	964 ( 58.0)
4. 専ら校長の意向による	141 ( 12.7)	63 ( 11.3)	204 ( 12.3)
無回答	9 ( 0.8)	4 ( 0.7)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.4 校長の影響力（学級担任の選任）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	2 ( 0.2)	1 ( 0.2)	3 ( 0.2)
2. ある程度校長の意向が反映	81 ( 7.3)	58 ( 10.4)	139 ( 8.4)
3. かなり校長の意向による	505 ( 45.7)	278 ( 50.0)	783 ( 47.1)
4. 専ら校長の意向による	512 ( 46.3)	217 ( 39.0)	729 ( 43.9)
無回答	6 ( 0.5)	2 ( 0.4)	8 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.5 校長の影響力（主任の選任）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	19 ( 1.7)	2 ( 0.4)	21 ( 1.3)
2. ある程度校長の意向が反映	83 ( 7.5)	39 ( 7.0)	122 ( 7.3)
3. かなり校長の意向による	432 ( 39.1)	231 ( 41.5)	663 ( 39.9)
4. 専ら校長の意向による	565 ( 51.1)	280 ( 50.4)	845 ( 50.8)
無回答	7 ( 0.6)	4 ( 0.7)	11 ( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.6 校長の影響力（企画委員会の運営や議事）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	11 ( 1.0)	4 ( 0.7)	15 ( 0.9)
2. ある程度校長の意向が反映	293 ( 26.5)	143 ( 25.7)	436 ( 26.2)
3. かなり校長の意向による	636 ( 57.5)	328 ( 59.0)	964 ( 58.0)
4. 専ら校長の意向による	145 ( 13.1)	76 ( 13.7)	221 ( 13.3)
無回答	21 ( 1.9)	5 ( 0.9)	26 ( 1.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.7 校長の影響力（校内研修の主題や方向性）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	28 ( 2.5)	7 ( 1.3)	35 ( 2.1)
2. ある程度校長の意向が反映	500 ( 45.2)	236 ( 42.4)	736 ( 44.3)
3. かなり校長の意向による	527 ( 47.6)	269 ( 48.4)	796 ( 47.9)
4. 専ら校長の意向による	45 ( 4.1)	42 ( 7.6)	87 ( 5.2)
無回答	6 ( 0.5)	2 ( 0.4)	8 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.8 校長の影響力（カリキュラムの編成）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	29 ( 2.6)	6 ( 1.1)	35 ( 2.1)
2. ある程度校長の意向が反映	541 ( 48.9)	267 ( 48.0)	808 ( 48.6)
3. かなり校長の意向による	496 ( 44.8)	250 ( 45.0)	746 ( 44.9)
4. 専ら校長の意向による	37 ( 3.3)	31 ( 5.6)	68 ( 4.1)
無回答	3 ( 0.3)	2 ( 0.4)	5 ( 0.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.9 校長の影響力（教育課程の基本的考え方）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	14 ( 1.3)	4 ( 0.7)	18 ( 1.1)
2. ある程度校長の意向が反映	240 ( 21.7)	102 ( 18.3)	342 ( 20.6)
3. かなり校長の意向による	643 ( 58.1)	336 ( 60.4)	979 ( 58.9)
4. 専ら校長の意向による	203 ( 18.4)	111 ( 20.0)	314 ( 18.9)
無回答	6 ( 0.5)	3 ( 0.5)	9 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.10 校長の影響力（教員の授業改善の取組み）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	32 ( 2.9)	20 ( 3.6)	52 ( 3.1)
2. ある程度校長の意向が反映	548 ( 49.5)	293 ( 52.7)	841 ( 50.6)
3. かなり校長の意向による	473 ( 42.8)	219 ( 39.4)	692 ( 41.6)
4. 専ら校長の意向による	45 ( 4.1)	19 ( 3.4)	64 ( 3.9)
無回答	8 ( 0.7)	5 ( 0.9)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.11 校長の影響力（保護者等と学校との関係の構築）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	8 ( 0.7)	9 ( 1.6)	17 ( 1.0)
2. ある程度校長の意向が反映	287 ( 25.9)	144 ( 25.9)	431 ( 25.9)
3. かなり校長の意向による	675 ( 61.0)	328 ( 59.0)	1003 ( 60.3)
4. 専ら校長の意向による	132 ( 11.9)	73 ( 13.1)	205 ( 12.3)
無回答	4 ( 0.4)	2 ( 0.4)	6 ( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q16.12 校長の影響力（保護者等の教育ニーズの収集）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長の意向とほとんど関係なし	20 ( 1.8)	14 ( 2.5)	34 ( 2.0)
2. ある程度校長の意向が反映	422 ( 38.2)	214 ( 38.5)	636 ( 38.3)
3. かなり校長の意向による	567 ( 51.3)	285 ( 51.3)	852 ( 51.3)
4. 専ら校長の意向による	93 ( 8.4)	41 ( 7.4)	134 ( 8.1)
無回答	4 ( 0.4)	2 ( 0.4)	6 ( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q17 学校配当予算の編成方法

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 学校の予算計画書にもとづいて、教委が編成する	465 ( 42.0)	255 ( 45.9)	720 ( 43.3)
2. 教委が配当基準を設けて、一律に積算、配当する	619 ( 56.0)	290 ( 52.2)	909 ( 54.7)
3. その他	16 ( 1.4)	8 ( 1.4)	24 ( 1.4)
無回答	6 ( 0.5)	3 ( 0.5)	9 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q18 予算編成における学校の要望の聴取

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 設けている	768 ( 69.4)	392 ( 70.5)	1160 ( 69.8)
2. 設けていない	330 ( 29.8)	160 ( 28.8)	490 ( 29.5)
無回答	8 ( 0.7)	4 ( 0.7)	12 ( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q19.1 校長の専決権の有無

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 認められている	485 ( 43.9)	242 ( 43.5)	727 ( 43.7)
2. 認められていない	613 ( 55.4)	309 ( 55.6)	922 ( 55.5)
無回答	8 ( 0.7)	5 ( 0.9)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q19.2 校長の専決額

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 10万円未満	152 ( 31.3)	82 ( 33.9)	234 ( 32.2)
2. 10万円以上～30万円未満	126 ( 26.0)	70 ( 28.9)	196 ( 27.0)
3. 30万円以上～50万円未満	79 ( 16.3)	33 ( 13.6)	112 ( 15.4)
4. 50万円以上～80万円未満	22 ( 4.5)	7 ( 2.9)	29 ( 4.0)
5. 80万円以上～100万円未満	37 ( 7.6)	14 ( 5.8)	51 ( 7.0)
6. 100万円以上～150万円未満	9 ( 1.9)	6 ( 2.5)	15 ( 2.1)
7. 150万円以上	23 ( 4.7)	11 ( 4.5)	34 ( 4.7)
無回答	37 ( 7.6)	19 ( 7.9)	56 ( 7.7)
計 (%)	485(100.0)	242(100.0)	727(100.0)

Q20.1 校長の裁量予算の有無

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ある	174 ( 15.7)	103 ( 18.5)	277 ( 16.7)
2. ない	926 ( 83.7)	450 ( 80.9)	1376 ( 82.8)
無回答	6 ( 0.5)	3 ( 0.5)	9 ( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q20.2 校長裁量予算の有効性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全く役立っている	3 ( 1.7)	4 ( 3.9)	7 ( 2.5)
2. あまり役立っていない	13 ( 7.5)	8 ( 7.8)	21 ( 7.6)
3. どちらともいえない	15 ( 8.6)	9 ( 8.7)	24 ( 8.7)
4. ある程度役立っている	71 ( 40.8)	47 ( 45.6)	118 ( 42.6)
5. 非常に役立っている	67 ( 38.5)	32 ( 31.1)	99 ( 35.7)
無回答	5 ( 2.9)	3 ( 2.9)	8 ( 2.9)
計 (%)	174(100.0)	103(100.0)	277(100.0)

Q20.3 校長の裁量予算額の適切性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 全く不足している	41( 23.6)	26( 25.2)	67( 24.2)
2. かなり不足している	76( 43.7)	36( 35.0)	112( 40.4)
3. どちらともいえない	33( 19.0)	23( 22.3)	56( 20.2)
4. かなり十分である	16( 9.2)	9( 8.7)	25( 9.0)
5. 全く十分である	4( 2.3)	4( 3.9)	8( 2.9)
無回答	4( 2.3)	5( 4.9)	9( 3.2)
計 (%)	174(100.0)	103(100.0)	277(100.0)

Q21 校内での次年度の学校予算の決定方法

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 予算原案を委員会等で検討する	475( 42.9)	229( 41.2)	704( 42.4)
2. 校長が予算原案を教職員に提示・報告する	225( 20.3)	119( 21.4)	344( 20.7)
3. 学校として特に検討しない	330( 29.8)	165( 29.7)	495( 29.8)
4. その他	66( 6.0)	40( 7.2)	106( 6.4)
無回答	10( 0.9)	3( 0.5)	13( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q22 学校の実行予算配分の決定方法

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 実行予算の原案を委員会等で検討する	486( 43.9)	233( 41.9)	719( 43.3)
2. 校長が実行予算の原案を教職員に提示・報告する	308( 27.8)	155( 27.9)	463( 27.9)
3. 実行予算の配分について特に検討しない	244( 22.1)	128( 23.0)	372( 22.4)
4. その他	62( 5.6)	36( 6.5)	98( 5.9)
無回答	6( 0.5)	4( 0.7)	10( 0.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q23 学校予算額の適切性

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 非常に不十分	420( 38.0)	200( 36.0)	620( 37.3)
2. やや不十分	513( 46.4)	257( 46.2)	770( 46.3)
3. どちらともいえない	57( 5.2)	43( 7.7)	100( 6.0)
4. やや十分	86( 7.8)	39( 7.0)	125( 7.5)
5. 非常に十分	26( 2.4)	13( 2.3)	39( 2.3)
無回答	4( 0.4)	4( 0.7)	8( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q24 学校予算への学校の意向の反映

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど反映されていなかった	130( 11.8)	58( 10.4)	188( 11.3)
2. それほど反映されていなかった	353( 31.9)	184( 33.1)	537( 32.3)
3. どちらともいえない	199( 18.0)	90( 16.2)	289( 17.4)
4. ある程度反映されていた	402( 36.3)	207( 37.2)	609( 36.6)
5. 十分に反映されていた	16( 1.4)	14( 2.5)	30( 1.8)
無回答	6( 0.5)	3( 0.5)	9( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q25 今年度の学校配当予算の額

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 200万円未満	108( 9.8)	24( 4.3)	132( 7.9)
2. 200～400万円未満	215( 19.4)	61( 11.0)	276( 16.6)
3. 400～600万円未満	187( 16.9)	71( 12.8)	258( 15.5)
4. 600～800万円未満	124( 11.2)	69( 12.4)	193( 11.6)
5. 800～1000万円未満	91( 8.2)	68( 12.2)	159( 9.6)
6. 1000～1200万円未満	62( 5.6)	42( 7.6)	104( 6.3)
7. 1200～1400万円未満	44( 4.0)	38( 6.8)	82( 4.9)
8. 1400～1600万円未満	30( 2.7)	16( 2.9)	46( 2.8)
9. 1600～1800万円未満	11( 1.0)	11( 2.0)	22( 1.3)
10. 1800～2000万円未満	18( 1.6)	12( 2.2)	30( 1.8)
11. 2000～2200万円未満	10( 0.9)	10( 1.8)	20( 1.2)
12. 2200～2400万円未満	3( 0.3)	11( 2.0)	14( 0.8)
13. 2400～2600万円未満	5( 0.5)	7( 1.3)	12( 0.7)
14. 2600～2800万円未満	3( 0.3)	3( 0.5)	6( 0.4)
15. 2800～3000万円未満	3( 0.3)	4( 0.7)	7( 0.4)
16. 3000～3200万円未満	6( 0.5)	3( 0.5)	9( 0.5)
17. 3200～3400万円未満	2( 0.2)	3( 0.5)	5( 0.3)
18. 3400～3600万円未満	5( 0.5)	2( 0.4)	7( 0.4)
19. 3600～3800万円未満	2( 0.2)	2( 0.4)	4( 0.2)
20. 3800～4000万円未満	2( 0.2)	3( 0.5)	5( 0.3)
21. 4000万円以上	7( 0.6)	12( 2.2)	19( 1.1)
無回答	168( 15.2)	84( 15.1)	252( 15.2)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q26 学校予算編成の改善の実感

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど実感していない	366( 33.1)	155( 27.9)	521( 31.3)
2. それほど実感していない	431( 39.0)	238( 42.8)	669( 40.3)
3. どちらともいえない	182( 16.5)	100( 18.0)	282( 17.0)
4. ある程度実感している	111( 10.0)	58( 10.4)	169( 10.2)
5. 十分に実感している	6( 0.5)	3( 0.5)	9( 0.5)
無回答	10( 0.9)	2( 0.4)	12( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q27 学校予算の反省と次年度予算編成への活用

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど生かしている	71( 6.4)	38( 6.8)	109( 6.6)
2. あまり生かしていない	235( 21.2)	132( 23.7)	367( 22.1)
3. どちらともいえない	208( 18.8)	107( 19.2)	315( 19.0)
4. ある程度生かしている	517( 46.7)	251( 45.1)	768( 46.2)
5. 十分に生かしている	67( 6.1)	25( 4.5)	92( 5.5)
無回答	8( 0.7)	3( 0.5)	11( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q28.1 予算委員会の設置

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 設けている	248( 22.4)	107( 19.2)	355( 21.4)
2. 設けていない	853( 77.1)	445( 80.0)	1298( 78.1)
無回答	5( 0.5)	4( 0.7)	9( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)



Q28.2 学校予算を検討する機関（組織）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 職員会議	217(25.4)	92(20.7)	309(23.8)
2. 運営委員会（企画委員会）	234(27.4)	125(28.1)	359(27.7)
3. その他	66(7.7)	42(9.4)	108(8.3)
4. 機関（組織）でとくに検討しない	320(37.5)	174(39.1)	494(38.1)
無回答	16(1.9)	12(2.7)	28(2.2)
計 (%)	853(100.0)	445(100.0)	1298(100.0)

Q29 教職員の学校予算に対する関心

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. ほとんど関心がない	100(9.0)	52(9.4)	152(9.1)
2. それほど関心がない	377(34.1)	211(37.9)	588(35.4)
3. どちらともいえない	146(13.2)	86(15.5)	232(14.0)
4. 少し関心がある	363(32.8)	151(27.2)	514(30.9)
5. かなり関心がある	114(10.3)	53(9.5)	167(10.0)
無回答	6(0.5)	3(0.5)	9(0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q30 学校の自主性・自律性を高めるための学校予算の改善

(小、N=1106；中、N=556) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 校長裁量予算を設ける	739(34.5)	368(34.5)	1107(34.5)
2. 学校からの予算要求を反映	302(14.1)	167(15.6)	469(14.6)
3. 予算の流用枠を拡大する	431(20.1)	188(17.6)	619(19.3)
4. 校長の専決額を拡大する	201(9.4)	112(10.5)	313(9.8)
5. 私費の受け入れ	21(1.0)	11(1.0)	32(1.0)
6. 学校配当予算額の拡大	432(20.2)	220(20.6)	652(20.3)
7. その他	6(0.3)	0(0.0)	6(0.2)
無回答	8(0.4)	2(0.2)	10(0.3)
計 (%)	2140(100.0)	1068(100.0)	3208(100.0)

Q31 通学区域以外からの通学児童生徒数の割合

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 5%未満	1031(93.2)	517(93.0)	1548(93.1)
2. 5%以上～10%未満	28(2.5)	19(3.4)	47(2.8)
3. 10%以上～20%未満	19(1.7)	5(0.9)	24(1.4)
4. 20%以上～30%未満	3(0.3)	0(0.0)	3(0.2)
5. 30%以上～40%未満	0(0.0)	2(0.4)	2(0.1)
6. 40%以上～50%未満	1(0.1)	1(0.2)	2(0.1)
7. 50%以上	7(0.6)	4(0.7)	11(0.7)
無回答	17(1.5)	8(1.4)	25(1.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q32 通学区域弾力化の対象校

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. はい	100(9.0)	57(10.3)	157(9.4)
2. いいえ	1001(90.5)	495(89.0)	1496(90.0)
無回答	5(0.5)	4(0.7)	9(0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q33 通学区域の弾力化の形態

(小、N=100：中、N=57) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 指定校変更等の工夫	43 ( 39.8)	31 ( 49.2)	74 ( 43.3)
2. 通学区域の緩和	34 ( 31.5)	17 ( 27.0)	51 ( 29.8)
3. 小規模特認校	3 ( 2.8)	1 ( 1.6)	4 ( 2.3)
4. 調整区域の設定	20 ( 18.5)	8 ( 12.7)	28 ( 16.4)
5. その他	6 ( 5.6)	4 ( 6.3)	10 ( 5.8)
無回答	2 ( 1.9)	2 ( 3.2)	4 ( 2.3)
計 (%)	108(100.0)	63(100.0)	171(100.0)

Q34.1 校長の意見具申についての考え (校長の人事計画に依拠)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	110 ( 9.9)	21 ( 3.8)	131 ( 7.9)
2. あまりそう思わない	318 ( 28.8)	156 ( 28.1)	474 ( 28.5)
3. かなりそう思う	432 ( 39.1)	229 ( 41.2)	661 ( 39.8)
4. そう思う	231 ( 20.9)	145 ( 26.1)	376 ( 22.6)
無回答	15 ( 1.4)	5 ( 0.9)	20 ( 1.2)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q34.2 校長の意見具申についての考え (教員の希望の反映)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	19 ( 1.7)	18 ( 3.2)	37 ( 2.2)
2. あまりそう思わない	161 ( 14.6)	89 ( 16.0)	250 ( 15.0)
3. かなりそう思う	695 ( 62.8)	347 ( 62.4)	1042 ( 62.7)
4. そう思う	217 ( 19.6)	94 ( 16.9)	311 ( 18.7)
無回答	14 ( 1.3)	8 ( 1.4)	22 ( 1.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q34.3 校長の意見具申についての考え (都道府県の原則の反映)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	33 ( 3.0)	15 ( 2.7)	48 ( 2.9)
2. あまりそう思わない	140 ( 12.7)	83 ( 14.9)	223 ( 13.4)
3. かなりそう思う	549 ( 49.6)	273 ( 49.1)	822 ( 49.5)
4. そう思う	366 ( 33.1)	177 ( 31.8)	543 ( 32.7)
無回答	18 ( 1.6)	8 ( 1.4)	26 ( 1.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q34.4 校長の意見具申についての考え (保護者の意向の反映)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	550 ( 49.7)	255 ( 45.9)	805 ( 48.4)
2. あまりそう思わない	464 ( 42.0)	239 ( 43.0)	703 ( 42.3)
3. かなりそう思う	67 ( 6.1)	50 ( 9.0)	117 ( 7.0)
4. そう思う	7 ( 0.6)	3 ( 0.5)	10 ( 0.6)
無回答	18 ( 1.6)	9 ( 1.6)	27 ( 1.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q35.1 教員人事についての考え（人事原則の多さ）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	59 ( 5.3)	23 ( 4.1)	82 ( 4.9)
2. あまりそう思わない	560 ( 50.6)	261 ( 46.9)	821 ( 49.4)
3. かなりそう思う	373 ( 33.7)	212 ( 38.1)	585 ( 35.2)
4. そう思う	97 ( 8.8)	55 ( 9.9)	152 ( 9.1)
無回答	17 ( 1.5)	5 ( 0.9)	22 ( 1.3)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q35.2 教員人事についての考え（校長の意向の尊重）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	4 ( 0.4)	1 ( 0.2)	5 ( 0.3)
2. あまりそう思わない	69 ( 6.2)	27 ( 4.9)	96 ( 5.8)
3. かなりそう思う	590 ( 53.3)	280 ( 50.4)	870 ( 52.3)
4. そう思う	433 ( 39.2)	245 ( 44.1)	678 ( 40.8)
無回答	10 ( 0.9)	3 ( 0.5)	13 ( 0.8)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q35.3 教員人事についての考え（本人の希望の優先）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	63 ( 5.7)	32 ( 5.8)	95 ( 5.7)
2. あまりそう思わない	544 ( 49.2)	279 ( 50.2)	823 ( 49.5)
3. かなりそう思う	343 ( 31.0)	167 ( 30.0)	510 ( 30.7)
4. そう思う	143 ( 12.9)	73 ( 13.1)	216 ( 13.0)
無回答	13 ( 1.2)	5 ( 0.9)	18 ( 1.1)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q35.4 教員人事についての考え（校長の意見具申の尊重）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	13 ( 1.2)	6 ( 1.1)	19 ( 1.1)
2. あまりそう思わない	170 ( 15.4)	74 ( 13.3)	244 ( 14.7)
3. かなりそう思う	582 ( 52.6)	286 ( 51.4)	868 ( 52.2)
4. そう思う	329 ( 29.7)	187 ( 33.6)	516 ( 31.0)
無回答	12 ( 1.1)	3 ( 0.5)	15 ( 0.9)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q35.5 教員人事についての考え（保護者等の意向の反映）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	288 ( 26.0)	144 ( 25.9)	432 ( 26.0)
2. あまりそう思わない	675 ( 61.0)	338 ( 60.8)	1013 ( 61.0)
3. かなりそう思う	110 ( 9.9)	63 ( 11.3)	173 ( 10.4)
4. そう思う	22 ( 2.0)	8 ( 1.4)	30 ( 1.8)
無回答	11 ( 1.0)	3 ( 0.5)	14 ( 0.8)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q36.1 校長の素質・力量向上の方法(在任期間4～5年)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	74( 6.7)	17( 3.1)	91( 5.5)
2. あまりそう思わない	341( 30.8)	160( 28.8)	501( 30.1)
3. かなりそう思う	421( 38.1)	196( 35.3)	617( 37.1)
4. そう思う	267( 24.1)	180( 32.4)	447( 26.9)
無回答	3( 0.3)	3( 0.5)	6( 0.4)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q36.2 校長の素質・力量向上の方法(学校単位での公募)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	562( 50.8)	291( 52.3)	853( 51.3)
2. あまりそう思わない	476( 43.0)	231( 41.5)	707( 42.5)
3. かなりそう思う	45( 4.1)	21( 3.8)	66( 4.0)
4. そう思う	16( 1.4)	8( 1.4)	24( 1.4)
無回答	7( 0.6)	5( 0.9)	12( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q36.3 校長の素質・力量向上の方法(任用前研修の強化)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	75( 6.8)	51( 9.2)	126( 7.6)
2. あまりそう思わない	418( 37.8)	236( 42.4)	654( 39.4)
3. かなりそう思う	509( 46.0)	230( 41.4)	739( 44.5)
4. そう思う	98( 8.9)	37( 6.7)	135( 8.1)
無回答	6( 0.5)	2( 0.4)	8( 0.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q36.4 校長の素質・力量向上の方法(手当・待遇の改善)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	25( 2.3)	11( 2.0)	36( 2.2)
2. あまりそう思わない	185( 16.7)	64( 11.5)	249( 15.0)
3. かなりそう思う	507( 45.8)	277( 49.8)	784( 47.2)
4. そう思う	381( 34.4)	201( 36.2)	582( 35.0)
無回答	8( 0.7)	3( 0.5)	11( 0.7)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q36.5 校長の素質・力量向上の方法(養成コースの制度化)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	256( 23.1)	144( 25.9)	400( 24.1)
2. あまりそう思わない	620( 56.1)	311( 55.9)	931( 56.0)
3. かなりそう思う	171( 15.5)	68( 12.2)	239( 14.4)
4. そう思う	48( 4.3)	29( 5.2)	77( 4.6)
無回答	11( 1.0)	4( 0.7)	15( 0.9)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q36.6 校長の素質・力量向上の方法（降格制度の導入）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	191 (17.3)	101 (18.2)	292 (17.6)
2. あまりそう思わない	605 (54.7)	304 (54.7)	909 (54.7)
3. かなりそう思う	233 (21.1)	120 (21.6)	353 (21.2)
4. そう思う	66 (6.0)	28 (5.0)	94 (5.7)
無回答	11 (1.0)	3 (0.5)	14 (0.8)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q36.7 校長の素質・力量向上の方法（免許状の創設）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	339 (30.7)	187 (33.6)	526 (31.6)
2. あまりそう思わない	624 (56.4)	318 (57.2)	942 (56.7)
3. かなりそう思う	97 (8.8)	30 (5.4)	127 (7.6)
4. そう思う	31 (2.8)	15 (2.7)	46 (2.8)
無回答	15 (1.4)	6 (1.1)	21 (1.3)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q36.8 校長の素質・力量向上の方法（地元出身者の優先的配置）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	259 (23.4)	138 (24.8)	397 (23.9)
2. あまりそう思わない	548 (49.5)	251 (45.1)	799 (48.1)
3. かなりそう思う	231 (20.9)	128 (23.0)	359 (21.6)
4. そう思う	57 (5.2)	34 (6.1)	91 (5.5)
無回答	11 (1.0)	5 (0.9)	16 (1.0)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q36.9 校長の素質・力量向上の方法（民間からの校長候補者の募集）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. そう思わない	272 (24.6)	153 (27.5)	425 (25.6)
2. あまりそう思わない	593 (53.6)	294 (52.9)	887 (53.4)
3. かなりそう思う	195 (17.6)	90 (16.2)	285 (17.1)
4. そう思う	38 (3.4)	17 (3.1)	55 (3.3)
無回答	8 (0.7)	2 (0.4)	10 (0.6)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q37.1 人事評価システムの導入についての考え

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 賛成	616 (55.7)	304 (54.7)	920 (55.4)
2. 反対	91 (8.2)	46 (8.3)	137 (8.2)
3. 導入の時期尚早	365 (33.0)	190 (34.2)	555 (33.4)
4. その他	27 (2.4)	14 (2.5)	41 (2.5)
無回答	7 (0.6)	2 (0.4)	9 (0.5)
計 (%)	1106 (100.0)	556 (100.0)	1662 (100.0)

Q37.2 人事評価システム導入の賛成理由（総合）

（小、N=616；中、N=304）（複数回答）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計（％）
1. 多面的な評価を導入すべきである	217( 17.9)	121( 20.2)	338( 18.7)
2. 自己申告を導入すべきである	290( 23.9)	154( 25.7)	444( 24.5)
3. 昇給等に反映すべきである	359( 29.6)	167( 27.9)	526( 29.0)
4. 評価者研修を充実すべきである	61( 5.0)	32( 5.3)	93( 5.1)
5. 被評価者の自己省察等の機会を提供すべきである	156( 12.9)	61( 10.2)	217( 12.0)
6. これまでの勤務評定に課題がある	126( 10.4)	61( 10.2)	187( 10.3)
7. その他	3( 0.2)	2( 0.3)	5( 0.3)
無回答	0( 0.0)	1( 0.2)	1( 0.1)
計（％）	1212(100.0)	599(100.0)	1811(100.0)

注）総合：第1位+第2位

Q37.2-1 人事評価システム導入の賛成理由（第1位）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計（％）
1. 多面的な評価を導入すべきである	140( 12.7)	85( 15.3)	225( 13.5)
2. 自己申告を導入すべきである	161( 14.6)	75( 13.5)	236( 14.2)
3. 昇給等に反映すべきである	201( 18.2)	96( 17.3)	297( 17.9)
4. 評価者研修を充実すべきである	21( 1.9)	9( 1.6)	30( 1.8)
5. 被評価者の自己省察等の機会を提供すべきである	45( 4.1)	14( 2.5)	59( 3.5)
6. これまでの勤務評定に課題がある	48( 4.3)	22( 4.0)	70( 4.2)
7. その他	0( 0.0)	2( 0.4)	2( 0.1)
無回答	490( 44.3)	253( 45.5)	743( 44.7)
計（％）	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q37.2-2 人事評価システム導入の賛成理由（第2位）

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計（％）
1. 多面的な評価を導入すべきである	77( 7.0)	36( 6.5)	113( 6.8)
2. 自己申告を導入すべきである	129( 11.7)	79( 14.2)	208( 12.5)
3. 昇給等に反映すべきである	158( 14.3)	71( 12.8)	229( 13.8)
4. 評価者研修を充実すべきである	40( 3.6)	23( 4.1)	63( 3.8)
5. 被評価者の自己省察等の機会を提供すべきである	111( 10.0)	47( 8.5)	158( 9.5)
6. これまでの勤務評定に課題がある	78( 7.1)	39( 7.0)	117( 7.0)
7. その他	3( 0.3)	0( 0.0)	3( 0.2)
無回答	510( 46.1)	261( 46.9)	771( 46.4)
計（％）	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q38.1 加配教員の有無

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計（％）
1. いる	671( 60.7)	477( 85.8)	1148( 69.1)
2. いない	431( 39.0)	78( 14.0)	509( 30.6)
無回答	4( 0.4)	1( 0.2)	5( 0.3)
計（％）	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

Q38.2 加配教員配置の目的

(小、N=671；中、N=477) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 少人数指導	343( 35.5)	236( 26.5)	579( 31.2)
2. TT	263( 27.2)	254( 28.5)	517( 27.8)
3. 同和教育	94( 9.7)	78( 8.8)	172( 9.3)
4. 生徒指導	33( 3.4)	168( 18.9)	201( 10.8)
5. 研究指定	11( 1.1)	15( 1.7)	26( 1.4)
6. 新任教員指導	66( 6.8)	64( 7.2)	130( 7.0)
7. その他	156( 16.1)	74( 8.3)	230( 12.4)
無回答	0( 0.0)	2( 0.2)	2( 0.1)
計 (%)	966(100.0)	891(100.0)	1857(100.0)

Q38.3 少人数指導加配についての教委の指導内容

(小、N=343；中、N=236) (複数回答)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 担当授業時数の最低基準を設ける	257( 45.0)	159( 44.2)	416( 44.7)
2. 限定された学年以外の授業を担当しない	52( 9.1)	12( 3.3)	64( 6.9)
3. 限定された教科以外の授業を担当しない	66( 11.6)	65( 18.1)	131( 14.1)
4. 学校裁量による弾力的活用	98( 17.2)	52( 14.4)	150( 16.1)
5. 当初提出の計画を変更しない	92( 16.1)	66( 18.3)	158( 17.0)
6. その他	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)
無回答	6( 1.1)	6( 1.7)	12( 1.3)
計 (%)	343(100.0)	360(100.0)	931(100.0)

Q39 教職員定数の中で配置される非常勤講師

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. いる	211( 19.1)	184( 33.1)	395( 23.8)
2. いない	878( 79.4)	364( 65.5)	1242( 74.7)
無回答	17( 1.5)	8( 1.4)	25( 1.5)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F1 校種

カテゴリー名	計 (%)
1. 小学校	1106( 65.4)
2. 中学校	556( 32.9)
3. 併置校	26( 1.5)
無回答	2( 0.1)

## F2 都道府県別小・中学校数

カテゴリー一名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 北海道	79( 7.1)	38( 6.8)	117( 7.0)
2. 青森	28( 2.5)	10( 1.8)	38( 2.3)
3. 岩手	40( 3.6)	13( 2.3)	53( 3.2)
4. 宮城	32( 2.9)	14( 2.5)	46( 2.8)
5. 秋田	20( 1.8)	7( 1.3)	27( 1.6)
6. 山形	17( 1.5)	7( 1.3)	24( 1.4)
7. 福島	27( 2.4)	15( 2.7)	42( 2.5)
8. 茨城	31( 2.8)	18( 3.2)	49( 2.9)
9. 栃木	19( 1.7)	14( 2.5)	33( 2.0)
10. 群馬	15( 1.4)	10( 1.8)	25( 1.5)
11. 埼玉	33( 3.0)	21( 3.8)	54( 3.2)
12. 千葉	44( 4.0)	20( 3.6)	64( 3.9)
13. 東京	47( 4.2)	27( 4.9)	74( 4.5)
14. 神奈川	25( 2.3)	20( 3.6)	45( 2.7)
15. 新潟	37( 3.3)	12( 2.2)	49( 2.9)
16. 富山	13( 1.2)	6( 1.1)	19( 1.1)
17. 石川	18( 1.6)	10( 1.8)	28( 1.7)
18. 福井	12( 1.1)	5( 0.9)	17( 1.0)
19. 山梨	7( 0.6)	6( 1.1)	13( 0.8)
20. 長野	21( 1.9)	14( 2.5)	35( 2.1)
21. 岐阜	24( 2.2)	4( 0.7)	28( 1.7)
22. 静岡	23( 2.1)	14( 2.5)	37( 2.2)
23. 愛知	43( 3.9)	20( 3.6)	63( 3.8)
24. 三重	30( 2.7)	14( 2.5)	44( 2.6)
25. 滋賀	12( 1.1)	5( 0.9)	17( 1.0)
26. 京都	12( 1.1)	4( 0.7)	16( 1.0)
27. 大阪	22( 2.0)	16( 2.9)	38( 2.3)
28. 兵庫	37( 3.3)	19( 3.4)	56( 3.4)
29. 奈良	18( 1.6)	4( 0.7)	22( 1.3)
30. 和歌山	21( 1.9)	10( 1.8)	31( 1.9)
31. 鳥取	14( 1.3)	4( 0.7)	18( 1.1)
32. 島根	18( 1.6)	8( 1.4)	26( 1.6)
33. 岡山	31( 2.8)	16( 2.9)	47( 2.8)
34. 広島	28( 2.5)	14( 2.5)	42( 2.5)
35. 山口	17( 1.5)	12( 2.2)	29( 1.7)
36. 徳島	11( 1.0)	7( 1.3)	18( 1.1)
37. 香川	7( 0.6)	3( 0.5)	10( 0.6)
38. 愛媛	26( 2.4)	9( 1.6)	35( 2.1)
39. 高知	13( 1.2)	6( 1.1)	19( 1.1)
40. 福岡	28( 2.5)	16( 2.9)	44( 2.6)
41. 佐賀	8( 0.7)	8( 1.4)	16( 1.0)
42. 長崎	13( 1.2)	9( 1.6)	22( 1.3)
43. 熊本	18( 1.6)	15( 2.7)	33( 2.0)
44. 大分	11( 1.0)	6( 1.1)	17( 1.0)
45. 宮崎	13( 1.2)	8( 1.4)	21( 1.3)
46. 鹿児島	33( 3.0)	11( 2.0)	44( 2.6)
47. 沖縄	10( 0.9)	6( 1.1)	16( 1.0)
無回答	0( 0.0)	1( 0.2)	1( 0.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)



F3 学校を所管する自治体（市町村）の人口規模

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 50万人以上	115(10.4)	62(11.2)	177(10.6)
2. 30万人以上～50万人未満	86(7.8)	44(7.9)	130(7.8)
3. 10万人以上～30万人未満	158(14.3)	90(16.2)	248(14.9)
4. 5万人以上～10万人未満	133(12.0)	68(12.2)	201(12.1)
5. 3万人以上～5万人未満	99(9.0)	54(9.7)	153(9.2)
6. 1万5千人以上～3万人未満	146(13.2)	73(13.1)	219(13.2)
7. 8千人以上～1万5千人未満	149(13.5)	54(9.7)	203(12.2)
8. 5千人以上～8千人未満	104(9.4)	57(10.3)	161(9.7)
9. 5千人未満	116(10.5)	54(9.7)	170(10.2)
無回答	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F4 学校を所管する自治体（市町村）の種類

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 政令指定都市	101(9.1)	45(8.1)	146(8.8)
2. 特別区	37(3.3)	18(3.2)	55(3.3)
3. 1, 2以外	941(85.1)	486(87.4)	1427(85.9)
無回答	27(2.4)	7(1.3)	34(2.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F5 全児童・生徒数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 99人以下	323(29.2)	88(15.8)	411(24.7)
2. 100～199人	176(15.9)	74(13.3)	250(15.0)
3. 200～299人	138(12.5)	80(14.4)	218(13.1)
4. 300～399人	127(11.5)	85(15.3)	212(12.8)
5. 400～499人	94(8.5)	75(13.5)	169(10.2)
6. 500～599人	84(7.6)	57(10.3)	141(8.5)
7. 600～699人	74(6.7)	31(5.6)	105(6.3)
8. 700～799人	35(3.2)	28(5.0)	63(3.8)
9. 800～899人	26(2.4)	15(2.7)	41(2.5)
10. 900～999人	9(0.8)	8(1.4)	17(1.0)
11. 1000～1099人	5(0.5)	6(1.1)	11(0.7)
12. 1100～1199人	2(0.2)	0(0.0)	2(0.1)
13. 1200人以上	2(0.2)	1(0.2)	3(0.2)
無回答	11(1.0)	8(1.4)	19(1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F6.1 全学級数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 3学級以下	89(8.0)	76(13.7)	165(9.9)
2. 4学級～11学級	508(45.9)	237(42.6)	745(44.8)
3. 12学級～17学級	277(25.0)	147(26.4)	424(25.5)
4. 18学級～23学級	168(15.2)	68(12.2)	236(14.2)
5. 24学級以上	55(5.0)	23(4.1)	78(4.7)
無回答	9(0.8)	5(0.9)	14(0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

## F6.2 普通学級数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 3学級以下	106 ( 9.6)	98 ( 17.6)	204 ( 12.3)
2. 4学級～11学級	509 ( 46.0)	236 ( 42.4)	745 ( 44.8)
3. 12学級～17学級	257 ( 23.2)	136 ( 24.5)	393 ( 23.6)
4. 18学級～23学級	144 ( 13.0)	57 ( 10.3)	201 ( 12.1)
5. 24学級以上	41 ( 3.7)	15 ( 2.7)	56 ( 3.4)
無回答	49 ( 4.4)	14 ( 2.5)	63 ( 3.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

## F7.1 教職員数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 4人以下	5 ( 0.5)	0 ( 0.0)	5 ( 0.3)
2. 5人～9人	120 ( 10.8)	4 ( 0.7)	124 ( 7.5)
3. 10人～14人	313 ( 28.3)	93 ( 16.7)	406 ( 24.4)
4. 15人～19人	145 ( 13.1)	71 ( 12.8)	216 ( 13.0)
5. 20人～24人	157 ( 14.2)	89 ( 16.0)	246 ( 14.8)
6. 25人～29人	122 ( 11.0)	79 ( 14.2)	201 ( 12.1)
7. 30人～34人	109 ( 9.9)	70 ( 12.6)	179 ( 10.8)
8. 35人～39人	71 ( 6.4)	52 ( 9.4)	123 ( 7.4)
9. 40人以上	48 ( 4.3)	87 ( 15.6)	135 ( 8.1)
無回答	16 ( 1.4)	11 ( 2.0)	27 ( 1.6)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

## F7.2 教員数 (校長を含む)

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 4人以下	16 ( 1.4)	3 ( 0.5)	19 ( 1.1)
2. 5人～9人	216 ( 19.5)	31 ( 5.6)	247 ( 14.9)
3. 10人～14人	303 ( 27.4)	109 ( 19.6)	412 ( 24.8)
4. 15人～19人	189 ( 17.1)	83 ( 14.9)	272 ( 16.4)
5. 20人～24人	144 ( 13.0)	115 ( 20.7)	259 ( 15.6)
6. 25人～29人	129 ( 11.7)	70 ( 12.6)	199 ( 12.0)
7. 30人～34人	56 ( 5.1)	56 ( 10.1)	112 ( 6.7)
8. 35人～39人	22 ( 2.0)	34 ( 6.1)	56 ( 3.4)
9. 40人以上	9 ( 0.8)	39 ( 7.0)	48 ( 2.9)
無回答	22 ( 2.0)	16 ( 2.9)	38 ( 2.3)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F8 校長の年齢

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 46～47歳	4( 0.4)	2( 0.4)	6( 0.4)
2. 48～49歳	19( 1.7)	14( 2.5)	33( 2.0)
3. 50～51歳	63( 5.7)	37( 6.7)	100( 6.0)
4. 52～53歳	198( 17.9)	66( 11.9)	264( 15.9)
5. 54～55歳	199( 18.0)	98( 17.6)	297( 17.9)
6. 56～57歳	282( 25.5)	144( 25.9)	426( 25.6)
7. 58～59歳	263( 23.8)	157( 28.2)	420( 25.3)
8. 60歳以上	66( 6.0)	33( 5.9)	99( 6.0)
無回答	12( 1.1)	5( 0.9)	17( 1.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F9 校長の性別

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 男性	945( 85.4)	527( 94.8)	1472( 88.6)
2. 女性	152( 13.7)	25( 4.5)	177( 10.6)
無回答	9( 0.8)	4( 0.7)	13( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F10.1 本校での校長在職年数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 1年目～2年目	730( 66.0)	367( 66.0)	1097( 66.0)
2. 3年目～4年目	312( 28.2)	160( 28.8)	472( 28.4)
3. 5年目～6年目	38( 3.4)	19( 3.4)	57( 3.4)
4. 7年目以上	14( 1.3)	3( 0.5)	17( 1.0)
無回答	12( 1.1)	7( 1.3)	19( 1.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F10.2 校長としての通算年数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 1年目～2年目	261( 23.6)	120( 21.6)	381( 22.9)
2. 3年目～4年目	270( 24.4)	150( 27.0)	420( 25.3)
3. 5年目～6年目	294( 26.6)	139( 25.0)	433( 26.1)
4. 7年目以上	195( 17.6)	115( 20.7)	310( 18.7)
無回答	86( 7.8)	32( 5.8)	118( 7.1)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

F10.3 校長の教員・管理職としての通算経験年数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 1年目～5年目	13( 1.2)	12( 2.2)	25( 1.5)
2. 6年目～10年目	94( 8.5)	48( 8.6)	142( 8.5)
3. 11年目～15年目	49( 4.4)	22( 4.0)	71( 4.3)
4. 16年目～20年目	7( 0.6)	1( 0.2)	8( 0.5)
5. 21年目～25年目	33( 3.0)	10( 1.8)	43( 2.6)
6. 26年目～30年目	198( 17.9)	84( 15.1)	282( 17.0)
7. 31年目～35年目	416( 37.6)	217( 39.0)	633( 38.1)
8. 36年目以上	195( 17.6)	115( 20.7)	310( 18.7)
無回答	101( 9.1)	47( 8.5)	148( 8.9)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

人口規模別小・中学校数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 30万人以上	201( 18.2)	106( 19.1)	307( 18.5)
2. 10万人以上～30万人未満	158( 14.3)	90( 16.2)	248( 14.9)
3. 5万人以上～10万人未満	133( 12.0)	68( 12.2)	201( 12.1)
4. 3万人以上～5万人未満	99( 9.0)	54( 9.7)	153( 9.2)
5. 1.5万人以上～3万人未満	146( 13.2)	73( 13.1)	219( 13.2)
6. 0.8万人以上～1.5万人未満	149( 13.5)	54( 9.7)	203( 12.2)
7. 0.5万人以上～0.8万人未満	104( 9.4)	57( 10.3)	161( 9.7)
8. 0.5万人未満	116( 10.5)	54( 9.7)	170( 10.2)
無回答	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

学校規模別小・中学校数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 1～5学級	175( 15.8)	109( 19.6)	284( 17.1)
2. 6～11学級	422( 38.2)	204( 36.7)	626( 37.7)
3. 12～17学級	277( 25.0)	147( 26.4)	424( 25.5)
4. 18学級以上	223( 20.2)	91( 16.4)	314( 18.9)
無回答	9( 0.8)	5( 0.9)	14( 0.8)
計 (%)	1106(100.0)	556(100.0)	1662(100.0)

地域別小・中学校数

カテゴリー名	校種		
	小学校	中学校	計 (%)
1. 北海道	79( 67.5)	38( 32.5)	117(100.0)
2. 東北	164( 71.3)	66( 28.7)	230(100.0)
3. 関東	214( 62.2)	130( 37.8)	344(100.0)
4. 中部	198( 68.5)	91( 31.5)	289(100.0)
5. 近畿	152( 67.9)	72( 32.1)	224(100.0)
6. 中国	108( 66.7)	54( 33.3)	162(100.0)
7. 四国	57( 69.5)	25( 30.5)	82(100.0)
8. 九州	134( 62.9)	79( 37.1)	213(100.0)
計 (%)	1106( 66.6)	555( 33.4)	1661(100.0)

・都道府県別集計表

Q3 都道府県別にみた学校の自主的・自律的運営の実感率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	22( 27.8)	11( 28.9)	33( 28.2)
2. 青森	12( 42.9)	2( 20.0)	14( 36.8)
3. 岩手	11( 27.5)	6( 46.2)	17( 32.1)
4. 宮城	8( 25.0)	3( 21.4)	11( 23.9)
5. 秋田	5( 25.0)	3( 42.9)	8( 29.6)
6. 山形	8( 47.1)	2( 28.6)	10( 41.7)
7. 福島	10( 37.0)	2( 13.3)	12( 28.6)
8. 茨城	12( 38.7)	9( 50.0)	21( 42.9)
9. 栃木	5( 26.3)	0( 0)	5( 15.2)
10. 群馬	1( 6.7)	4( 40.0)	5( 20.0)
11. 埼玉	6( 18.2)	4( 19.0)	10( 18.5)
12. 千葉	12( 27.3)	8( 40.0)	20( 31.3)
13. 東京	17( 36.2)	3( 11.1)	20( 27.0)
14. 神奈川	8( 32.0)	8( 40.0)	16( 35.6)
15. 新潟	10( 27.0)	6( 50.0)	16( 32.7)
16. 富山	2( 15.4)	2( 33.3)	4( 21.1)
17. 石川	7( 38.9)	4( 40.0)	11( 39.3)
18. 福井	3( 25.0)	2( 40.0)	5( 29.4)
19. 山梨	4( 57.1)	1( 16.7)	5( 38.5)
20. 長野	6( 28.6)	7( 53.8)	13( 38.2)
21. 岐阜	10( 41.7)	2( 50.0)	12( 42.9)
22. 静岡	10( 43.5)	1( 7.1)	11( 29.7)
23. 愛知	15( 34.9)	2( 10.0)	17( 27.0)
24. 三重	6( 20.0)	5( 35.7)	11( 25.0)
25. 滋賀	4( 33.3)	3( 60.0)	7( 41.2)
26. 京都	5( 41.7)	1( 25.0)	6( 37.5)
27. 大阪	4( 18.2)	5( 31.3)	9( 23.7)
28. 兵庫	12( 32.4)	4( 21.1)	16( 28.6)
29. 奈良	0( 0)	3( 75.0)	3( 13.6)
30. 和歌山	5( 23.8)	1( 10.0)	6( 19.4)
31. 鳥取	8( 57.1)	2( 66.7)	10( 58.8)
32. 島根	5( 27.8)	2( 25.0)	7( 26.9)
33. 岡山	6( 19.4)	2( 12.5)	8( 17.0)
34. 広島	9( 32.1)	5( 35.7)	14( 33.3)
35. 山口	4( 23.5)	1( 8.3)	5( 17.2)
36. 徳島	2( 18.2)	2( 28.6)	4( 22.2)
37. 香川	2( 28.6)	0( 0)	2( 20.0)
38. 愛媛	11( 42.3)	2( 22.2)	13( 37.1)
39. 高知	3( 23.1)	2( 33.3)	5( 26.3)
40. 福岡	12( 42.9)	3( 18.8)	15( 34.1)
41. 佐賀	4( 50.0)	1( 12.5)	5( 31.3)
42. 長崎	3( 25.0)	4( 44.4)	7( 33.3)
43. 熊本	5( 27.8)	3( 20.0)	8( 24.2)
44. 大分	3( 27.3)	0( 0)	3( 17.6)
45. 宮崎	4( 30.8)	2( 25.0)	6( 28.6)
46. 鹿児島	12( 36.4)	2( 18.2)	14( 31.8)
47. 沖縄	2( 20.0)	2( 33.3)	4( 25.0)
計 (%)	335( 30.3)	149( 26.9)	484( 29.2)

実感率=カテゴリ-(4)+(5)/(1)+(2)+(3)+(4)+(5)

Q18 都道府県別にみた学校予算のヒヤリング機会の設置率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	56(71.8)	26(68.4)	82(70.7)
2. 青森	16(57.1)	5(50.0)	21(55.3)
3. 岩手	26(65.0)	8(61.5)	34(64.2)
4. 宮城	24(75.0)	11(78.6)	35(76.1)
5. 秋田	12(60.0)	6(100.0)	18(69.2)
6. 山形	15(93.8)	6(85.7)	21(91.3)
7. 福島	18(66.7)	8(53.3)	26(61.9)
8. 茨城	23(74.2)	16(88.9)	39(79.6)
9. 栃木	14(73.7)	10(76.9)	24(75.0)
10. 群馬	12(80.0)	10(100.0)	22(88.0)
11. 埼玉	21(65.6)	17(81.0)	38(71.7)
12. 千葉	33(75.0)	17(85.0)	50(78.1)
13. 東京	23(50.0)	14(51.9)	37(50.7)
14. 神奈川	10(40.0)	10(50.0)	20(44.4)
15. 新潟	29(80.6)	10(83.3)	39(81.3)
16. 富山	9(69.2)	3(60.0)	12(66.7)
17. 石川	14(77.8)	7(70.0)	21(75.0)
18. 福井	9(75.0)	3(60.0)	12(70.6)
19. 山梨	7(100.0)	6(100.0)	13(100.0)
20. 長野	19(90.5)	12(85.7)	31(88.6)
21. 岐阜	20(83.3)	3(75.0)	23(82.1)
22. 静岡	17(73.9)	10(71.4)	27(73.0)
23. 愛知	30(69.8)	14(70.0)	44(69.8)
24. 三重	23(76.7)	10(71.4)	33(75.0)
25. 滋賀	10(83.3)	2(50.0)	12(75.0)
26. 京都	6(50.0)	2(50.0)	8(50.0)
27. 大阪	11(50.0)	5(31.3)	16(42.1)
28. 兵庫	25(69.4)	11(57.9)	36(65.5)
29. 奈良	13(72.2)	1(25.0)	14(63.6)
30. 和歌山	18(85.7)	8(80.0)	26(83.9)
31. 鳥取	10(76.9)	4(100.0)	14(82.4)
32. 島根	15(83.3)	7(87.5)	22(84.6)
33. 岡山	18(58.1)	12(75.0)	30(63.8)
34. 広島	16(57.1)	9(64.3)	25(59.5)
35. 山口	11(64.7)	9(75.0)	20(69.0)
36. 徳島	8(72.7)	7(100.0)	15(83.3)
37. 香川	6(85.7)	3(100.0)	9(90.0)
38. 愛媛	17(65.4)	5(55.6)	22(62.9)
39. 高知	5(38.5)	4(66.7)	9(47.4)
40. 福岡	23(82.1)	10(62.5)	33(75.0)
41. 佐賀	7(87.5)	7(87.5)	14(87.5)
42. 長崎	9(69.2)	9(100.0)	18(81.8)
43. 熊本	13(72.2)	10(66.7)	23(69.7)
44. 大分	6(54.5)	3(50.0)	9(52.9)
45. 宮崎	9(75.0)	7(87.5)	16(80.0)
46. 鹿児島	28(84.8)	8(72.7)	36(81.8)
47. 沖縄	4(40.0)	6(100.0)	10(62.5)
計(%)	768(69.9)	391(71.0)	1159(70.3)

設置率=カテゴリ-(1)/(1)+(2)

Q19.1 都道府県別にみた校長の専決権承認率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	17( 21.8)	6( 15.8)	23( 19.8)
2. 青森	17( 60.7)	6( 60.0)	23( 60.5)
3. 岩手	13( 32.5)	4( 30.8)	17( 32.1)
4. 宮城	10( 31.3)	4( 28.6)	14( 30.4)
5. 秋田	6( 30.0)	1( 16.7)	7( 26.9)
6. 山形	7( 43.8)	4( 57.1)	11( 47.8)
7. 福島	7( 25.9)	5( 33.3)	12( 28.6)
8. 茨城	9( 29.0)	9( 50.0)	18( 36.7)
9. 栃木	9( 50.0)	6( 46.2)	15( 48.4)
10. 群馬	9( 60.0)	7( 70.0)	16( 64.0)
11. 埼玉	21( 63.6)	12( 60.0)	33( 62.3)
12. 千葉	26( 59.1)	7( 35.0)	33( 51.6)
13. 東京	31( 67.4)	18( 66.7)	49( 67.1)
14. 神奈川	21( 84.0)	13( 65.0)	34( 75.6)
15. 新潟	16( 43.2)	3( 25.0)	19( 38.8)
16. 富山	2( 15.4)	3( 50.0)	5( 26.3)
17. 石川	7( 38.9)	3( 30.0)	10( 35.7)
18. 福井	4( 33.3)	1( 20.0)	5( 29.4)
19. 山梨	4( 57.1)	4( 66.7)	8( 61.5)
20. 長野	6( 28.6)	2( 14.3)	8( 22.9)
21. 岐阜	8( 33.3)	1( 25.0)	9( 32.1)
22. 静岡	16( 69.6)	10( 71.4)	26( 70.3)
23. 愛知	23( 53.5)	10( 50.0)	33( 52.4)
24. 三重	12( 40.0)	6( 42.9)	18( 40.9)
25. 滋賀	0( 0)	1( 25.0)	1( 6.3)
26. 京都	8( 66.7)	3( 75.0)	11( 68.8)
27. 大阪	11( 50.0)	6( 37.5)	17( 44.7)
28. 兵庫	20( 55.6)	12( 66.7)	32( 59.3)
29. 奈良	10( 55.6)	3( 75.0)	13( 59.1)
30. 和歌山	14( 66.7)	7( 70.0)	21( 67.7)
31. 鳥取	6( 42.9)	1( 25.0)	7( 38.9)
32. 島根	3( 16.7)	3( 37.5)	6( 23.1)
33. 岡山	16( 51.6)	10( 62.5)	26( 55.3)
34. 広島	9( 32.1)	10( 71.4)	19( 45.2)
35. 山口	9( 52.9)	3( 25.0)	12( 41.4)
36. 徳島	4( 36.4)	1( 14.3)	5( 27.8)
37. 香川	1( 14.3)	1( 33.3)	2( 20.0)
38. 愛媛	9( 34.6)	4( 44.4)	13( 37.1)
39. 高知	5( 38.5)	2( 33.3)	7( 36.8)
40. 福岡	11( 39.3)	7( 43.8)	18( 40.9)
41. 佐賀	1( 12.5)	1( 12.5)	2( 12.5)
42. 長崎	6( 50.0)	6( 66.7)	12( 57.1)
43. 熊本	9( 50.0)	6( 40.0)	15( 45.5)
44. 大分	4( 36.4)	2( 33.3)	6( 35.3)
45. 宮崎	8( 66.7)	2( 25.0)	10( 50.0)
46. 鹿児島	15( 46.9)	4( 36.4)	19( 44.2)
47. 沖縄	5( 50.0)	1( 16.7)	6( 37.5)
計 (%)	485( 44.2)	241( 43.8)	726( 44.1)

校長の専決権を認めている率＝カテゴリ－(1)/(1)+(2)

Q20.1 都道府県別にみた校長の裁量予算の設定率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	8( 10.3)	4( 10.5)	12( 10.3)
2. 青森	2( 7.1)	5( 50.0)	7( 18.4)
3. 岩手	2( 5.0)	1( 7.7)	3( 5.7)
4. 宮城	1( 3.1)	1( 7.1)	2( 4.3)
5. 秋田	1( 5.0)	1( 16.7)	2( 7.7)
6. 山形	3( 18.8)	5( 71.4)	8( 34.8)
7. 福島	4( 14.8)	2( 13.3)	6( 14.3)
8. 茨城	2( 6.5)	1( 5.6)	3( 6.1)
9. 栃木	5( 26.3)	2( 15.4)	7( 21.9)
10. 群馬	2( 13.3)	3( 30.0)	5( 20.0)
11. 埼玉	5( 15.2)	3( 14.3)	8( 14.8)
12. 千葉	6( 13.6)	4( 20.0)	10( 15.6)
13. 東京	13( 27.7)	5( 18.5)	18( 24.3)
14. 神奈川	10( 40.0)	8( 40.0)	18( 40.0)
15. 新潟	2( 5.4)	0( 0)	2( 4.1)
16. 富山	3( 23.1)	2( 33.3)	5( 26.3)
17. 石川	4( 22.2)	2( 20.0)	6( 21.4)
18. 福井	4( 33.3)	0( 0)	4( 23.5)
19. 山梨	1( 14.3)	1( 16.7)	2( 15.4)
20. 長野	2( 9.5)	1( 7.1)	3( 8.6)
21. 岐阜	6( 25.0)	0( 0)	6( 21.4)
22. 静岡	6( 26.1)	4( 28.6)	10( 27.0)
23. 愛知	2( 4.7)	1( 5.0)	3( 4.8)
24. 三重	1( 3.3)	1( 7.1)	2( 4.5)
25. 滋賀	0( 0)	1( 25.0)	1( 6.3)
26. 京都	2( 16.7)	2( 50.0)	4( 25.0)
27. 大阪	5( 22.7)	5( 31.3)	10( 26.3)
28. 兵庫	8( 22.2)	5( 26.3)	13( 23.6)
29. 奈良	7( 38.9)	2( 50.0)	9( 40.9)
30. 和歌山	4( 19.0)	1( 10.0)	5( 16.1)
31. 鳥取	6( 42.9)	0( 0)	6( 33.3)
32. 島根	3( 16.7)	2( 25.0)	5( 19.2)
33. 岡山	3( 10.0)	4( 25.0)	7( 15.2)
34. 広島	6( 21.4)	3( 21.4)	9( 21.4)
35. 山口	2( 11.8)	5( 41.7)	7( 24.1)
36. 徳島	1( 9.1)	1( 14.3)	2( 11.1)
37. 香川	1( 14.3)	0( 0)	1( 10.0)
38. 愛媛	4( 15.4)	2( 22.2)	6( 17.1)
39. 高知	3( 23.1)	0( 0)	3( 15.8)
40. 福岡	6( 21.4)	3( 18.8)	9( 20.5)
41. 佐賀	1( 12.5)	1( 12.5)	2( 12.5)
42. 長崎	6( 50.0)	3( 33.3)	9( 42.9)
43. 熊本	3( 16.7)	3( 20.0)	6( 18.2)
44. 大分	0( 0)	0( 0)	0( 0)
45. 宮崎	0( 0)	0( 0)	0( 0)
46. 鹿児島	4( 12.1)	3( 27.3)	7( 15.9)
47. 沖縄	4( 40.0)	0( 0)	4( 25.0)
計 (%)	174( 15.8)	103( 18.7)	277( 16.8)

校長の裁量予算の設定率=カテゴリ-(1)/(1)+(2)



Q28.1 都道府県別にみた予算委員会の設置率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	17( 21.8)	6( 15.8)	23( 19.2)
2. 青森	1( 3.6)	1( 10.0)	2( 5.1)
3. 岩手	6( 15.0)	1( 7.7)	7( 12.7)
4. 宮城	5( 15.6)	2( 14.3)	7( 15.2)
5. 秋田	1( 5.0)	0( 0)	1( 3.7)
6. 山形	1( 6.3)	2( 28.6)	4( 14.3)
7. 福島	0( 0)	1( 6.7)	1( 2.4)
8. 茨城	2( 6.5)	0( 0)	2( 4.1)
9. 栃木	4( 21.1)	1( 7.7)	5( 15.6)
10. 群馬	2( 13.3)	1( 10.0)	3( 12.0)
11. 埼玉	0( 0)	3( 14.3)	3( 5.6)
12. 千葉	5( 11.4)	1( 5.0)	6( 9.4)
13. 東京	41( 87.2)	5( 18.5)	46( 61.3)
14. 神奈川	19( 76.0)	12( 60.0)	31( 68.9)
15. 新潟	2( 5.4)	0( 0)	2( 4.1)
16. 富山	0( 0)	1( 16.7)	1( 5.3)
17. 石川	1( 5.6)	0( 0)	1( 3.6)
18. 福井	1( 8.3)	1( 20.0)	2( 11.8)
19. 山梨	1( 14.3)	2( 33.3)	3( 23.1)
20. 長野	2( 9.5)	2( 14.3)	4( 11.4)
21. 岐阜	8( 33.3)	2( 50.0)	10( 35.7)
22. 静岡	11( 47.8)	9( 64.3)	21( 55.3)
23. 愛知	21( 48.8)	9( 47.4)	30( 48.4)
24. 三重	8( 26.7)	3( 21.4)	11( 25.0)
25. 滋賀	3( 25.0)	0( 0)	3( 17.6)
26. 京都	6( 50.0)	1( 25.0)	7( 43.8)
27. 大阪	10( 45.5)	7( 43.8)	17( 44.7)
28. 兵庫	22( 59.5)	12( 63.2)	34( 60.7)
29. 奈良	2( 11.1)	0( 0)	2( 9.1)
30. 和歌山	1( 4.8)	0( 0)	1( 3.2)
31. 鳥取	0( 0)	0( 0)	0( 0)
32. 島根	0( 0)	0( 0)	0( 0)
33. 岡山	11( 35.5)	7( 43.8)	18( 38.3)
34. 広島	7( 25.0)	2( 14.3)	9( 21.4)
35. 山口	2( 12.5)	0( 0)	2( 7.1)
36. 徳島	1( 9.1)	0( 0)	1( 5.6)
37. 香川	1( 14.3)	1( 33.3)	2( 20.0)
38. 愛媛	2( 7.7)	1( 11.1)	3( 8.6)
39. 高知	1( 7.7)	0( 0)	1( 5.3)
40. 福岡	10( 37.0)	3( 20.0)	13( 31.0)
41. 佐賀	2( 25.0)	1( 12.5)	3( 16.7)
42. 長崎	1( 7.7)	1( 11.1)	2( 8.7)
43. 熊本	2( 11.1)	0( 0)	2( 6.1)
44. 大分	3( 27.3)	1( 16.7)	4( 23.5)
45. 宮崎	0( 0)	1( 12.5)	1( 4.8)
46. 鹿児島	2( 6.3)	4( 36.4)	6( 12.2)
47. 沖縄	0( 0)	0( 0)	0( 0)
計 (%)	248( 22.5)	107( 19.4)	357( 21.3)

設置率=カテゴリ-(1)/(1)+(2)

Q37.1 都道府県別にみた新しい人事評価システムの導入の賛成率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	40( 50.6)	11( 28.9)	51( 43.6)
2. 青森	13( 46.4)	4( 40.0)	17( 44.7)
3. 岩手	17( 42.5)	5( 38.5)	22( 41.5)
4. 宮城	22( 68.8)	5( 35.7)	27( 58.7)
5. 秋田	4( 20.0)	3( 42.9)	7( 25.9)
6. 山形	9( 52.9)	3( 42.9)	12( 50.0)
7. 福島	13( 50.0)	8( 53.3)	21( 51.2)
8. 茨城	14( 45.2)	12( 66.7)	26( 53.1)
9. 栃木	6( 31.6)	5( 38.5)	11( 34.4)
10. 群馬	9( 60.0)	6( 60.0)	15( 60.0)
11. 埼玉	22( 66.7)	16( 76.2)	38( 70.4)
12. 千葉	30( 68.2)	13( 65.0)	43( 67.2)
13. 東京	40( 85.1)	19( 70.4)	59( 79.7)
14. 神奈川	20( 80.0)	9( 45.0)	29( 64.4)
15. 新潟	21( 58.3)	10( 83.3)	31( 64.6)
16. 富山	5( 38.5)	2( 33.3)	7( 36.8)
17. 石川	9( 50.0)	8( 80.0)	17( 60.7)
18. 福井	4( 33.3)	3( 60.0)	7( 41.2)
19. 山梨	0( 0)	2( 33.3)	2( 15.4)
20. 長野	9( 42.9)	7( 53.8)	16( 47.1)
21. 岐阜	16( 66.7)	2( 50.0)	18( 64.3)
22. 静岡	13( 56.5)	7( 50.0)	20( 54.1)
23. 愛知	17( 39.5)	10( 50.0)	27( 42.9)
24. 三重	9( 30.0)	5( 35.7)	14( 31.8)
25. 滋賀	6( 50.0)	2( 40.0)	8( 47.1)
26. 京都	7( 58.3)	2( 50.0)	9( 56.3)
27. 大阪	17( 77.3)	11( 68.8)	28( 73.7)
28. 兵庫	22( 59.5)	14( 73.7)	36( 64.3)
29. 奈良	12( 66.7)	4(100.0)	16( 72.7)
30. 和歌山	4( 19.0)	6( 60.0)	10( 32.3)
31. 鳥取	10( 71.4)	2( 50.0)	12( 66.7)
32. 島根	10( 55.6)	5( 62.5)	15( 57.7)
33. 岡山	14( 46.7)	5( 31.3)	19( 41.3)
34. 広島	20( 71.4)	8( 57.1)	28( 66.7)
35. 山口	10( 62.5)	7( 58.3)	17( 60.7)
36. 徳島	9( 81.8)	4( 57.1)	13( 72.2)
37. 香川	4( 57.1)	1( 33.3)	5( 50.0)
38. 愛媛	14( 53.8)	5( 55.6)	19( 54.3)
39. 高知	4( 33.3)	2( 33.3)	6( 33.3)
40. 福岡	21( 75.0)	13( 81.3)	34( 77.3)
41. 佐賀	5( 71.4)	3( 37.5)	8( 53.3)
42. 長崎	11( 84.6)	5( 55.6)	16( 72.7)
43. 熊本	11( 61.1)	11( 73.3)	22( 66.7)
44. 大分	2( 18.2)	3( 50.0)	5( 29.4)
45. 宮崎	8( 61.5)	4( 50.0)	12( 57.1)
46. 鹿児島	27( 84.4)	6( 54.5)	33( 76.7)
47. 沖縄	6( 60.0)	5( 83.3)	11( 68.8)
計 (%)	616( 56.1)	303( 54.8)	919( 55.6)

賛成率=カテゴリー-(1)/(1)+(2)+(3)+(4)

Q39 都道府県別にみた教職員定数配置による非常勤講師配置率

都道府県名	小学校	中学校	小・中学校
1. 北海道	11(13.9)	7(18.4)	18(15.4)
2. 青森	3(11.1)	3(30.0)	6(16.2)
3. 岩手	2(5.1)	4(30.8)	6(11.5)
4. 宮城	5(15.6)	4(28.6)	9(19.6)
5. 秋田	2(10.5)	2(28.6)	4(15.4)
6. 山形	6(35.3)	3(42.9)	9(37.5)
7. 福島	6(24.0)	5(33.3)	11(27.5)
8. 茨城	6(20.0)	3(16.7)	9(18.8)
9. 栃木	3(16.7)	4(30.8)	7(22.6)
10. 群馬	1(6.7)	4(40.0)	5(20.0)
11. 埼玉	2(6.1)	4(19.0)	6(11.1)
12. 千葉	12(27.3)	8(42.1)	20(31.7)
13. 東京	20(42.6)	8(32.0)	28(38.9)
14. 神奈川	9(37.5)	3(15.0)	12(27.3)
15. 新潟	4(10.8)	2(16.7)	6(12.2)
16. 富山	1(7.7)	0(0)	1(5.3)
17. 石川	6(33.3)	5(50.0)	11(39.3)
18. 福井	6(50.0)	0(0)	6(37.5)
19. 山梨	2(28.6)	0(0)	2(15.4)
20. 長野	8(38.1)	3(23.1)	11(32.4)
21. 岐阜	4(17.4)	1(25.0)	5(18.5)
22. 静岡	5(22.7)	5(38.5)	10(28.6)
23. 愛知	7(16.7)	11(55.0)	18(29.0)
24. 三重	10(33.3)	8(57.1)	18(40.9)
25. 滋賀	1(8.3)	1(20.0)	2(11.8)
26. 京都	4(33.3)	1(25.0)	5(31.3)
27. 大阪	4(19.0)	5(31.3)	9(24.3)
28. 兵庫	10(28.6)	6(31.6)	16(29.6)
29. 奈良	6(37.5)	1(25.0)	7(35.0)
30. 和歌山	0(0)	5(50.0)	5(16.1)
31. 鳥取	4(28.6)	1(25.0)	5(27.8)
32. 島根	1(5.6)	3(37.5)	4(15.4)
33. 岡山	5(16.1)	5(31.3)	10(21.3)
34. 広島	4(14.3)	9(69.2)	13(31.7)
35. 山口	4(25.0)	6(50.0)	10(35.7)
36. 徳島	2(18.2)	1(14.3)	3(16.7)
37. 香川	0(0)	3(100.0)	3(30.0)
38. 愛媛	1(3.8)	3(33.3)	4(11.4)
39. 高知	0(0)	2(33.3)	2(10.5)
40. 福岡	7(25.0)	7(43.8)	14(31.8)
41. 佐賀	1(12.5)	4(50.0)	5(31.3)
42. 長崎	1(7.7)	3(33.3)	4(18.2)
43. 熊本	1(5.6)	6(40.0)	7(21.2)
44. 大分	2(18.2)	3(50.0)	5(29.4)
45. 宮崎	4(30.8)	5(62.5)	9(42.9)
46. 鹿児島	5(15.2)	4(36.4)	9(20.5)
47. 沖縄	3(30.0)	3(50.0)	6(37.5)
計(%)	211(19.4)	184(33.6)	395(24.1)

配置率=カテゴリ-(1)/(1)+(2)

## 資料3 第二次調査用紙

(市町村教育長用・小中学校長用)

## 自律的学校経営に関する全国調査

### お 願 い

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」（平成10年9月）において提言されましたように、今日、家庭や地域の要請に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする観点から、いかに学校の自主性・自律性の確立を図るかが、教育政策及び学校経営上の重要な課題となっております。

この調査は、教育行政の衝に当たっておられる市町村教育長の方々が、この問題についてどのようにお考えになっているかをお聞きし、「学校の自主性・自律性の確立」に向けての実践的取り組みの現状と課題を明らかにするとともに、自律的学校経営の成立の要件(条件)について、校長のリーダーシップ、学校評議員制度、教育情報公開、学校評価システム、組織等の諸側面から総合的に検討するものです。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、ご回答は、こちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。どなたが、どのような回答をされたかを公表するものではありません。どうか率直なご意見をお寄せ下さい。誠に勝手ながら、アンケート用紙は、同封の封筒に入れ、来る10月11日(金)までに、当方にご返送いただきますようお願い申し上げます。

2002年9月

### 【お問い合わせ先】

日本教育経営学会・自律的学校経営研究班・代表

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教授 河野和清

〒739-8524 東広島市鏡山1-1-1

電話 0824(24)6749

ファックス 0824(24)5254

e-mail: kazukiyo@hiroshima-u.ac.jp

I. 学校組織についてお尋ねします。

Q1. 貴教育委員会では、所管の小・中学校の教育活動充実のために、学校の組織的な取り組みを支援されてきていると思います。次の1)～10)の支援方策(項目)について、貴教育委員会の支援状況をどのように感じておられますか。次の各項目について、当てはまる選択肢の番号を選んで○印をお付け下さい。

	全くそう 感じる	かなり そう感じる	少しそう 感じる	あまりそう 感じない	全くそう 感じない
1) 情報教育の推進にあたって、コンピュータ等のIT環境の整備状況は充実している	5	4	3	2	1
2) 情報教育の推進にあたって、教職員に対する研修は充実している	5	4	3	2	1
3) 「総合的な学習の時間」に関する研究成果について、学校への情報提供は十分に行われている	5	4	3	2	1
4) 「総合的な学習の時間」に関する教職員の研修は充実している	5	4	3	2	1
5) 学校と地域との連携推進に利用可能な人材マップなどの情報は充実している	5	4	3	2	1
6) 学校に対して、地域人材や学校支援ボランティアの活用に関する予算措置が充実している	5	4	3	2	1
7) 教育委員会独自の学校運営モデルづくりを進めている	5	4	3	2	1
8) 教育委員会独自に研究指定校などの制度を機能させている	5	4	3	2	1
9) 各校の教職員数の充実に多種の加配措置の活用や、教育委員会独自の予算措置が行われている	5	4	3	2	1
10) 特色ある学校づくりの推進に、予算や教職員人事に関する校長の意向をできる限り尊重している	5	4	3	2	1

Q2. 貴教育委員会では、所管の学校に対して、校務運営の組織のモデルを各学校に例示することがありますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 規則等で示してある      2. 必要に応じて示す      3. 示すことはない

Q3. 貴教育委員会では、各校の組織のあり方について指導・助言を行なうことはありますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 頻繁にある      2. 時々ある      3. あまりない      4. 全くない

1) 上問 Q3 で「1. 頻繁にある」・「2. 時々ある」とお答えの方にさらにお尋ねします。それは、どのような領域についての指導・助言ですか。

( )

Q4. 貴教育委員会管轄下の学校では、各校長が自分の理想やイメージに即した学校経営を実行できていると感じていらっしゃいますか。次の中から該当するものを1つ選び○印をお付け下さい。

1. ほぼ完全にできている      2. ある程度はできている      3. あまりできていない  
4. 全くできていない

Q5. 上問Q4で「3. あまりできていない」・「4. 全くできていない」とお答えの方にさらにお尋ねします。実行できないのは、どのようなことがその大きな要因になっているとお考えですか。次の項目のうちで、該当するものがあればすべてに○印をお付け下さい。

- |                   |              |                 |
|-------------------|--------------|-----------------|
| 1. 教職員配置の不自由さ     | 2. 教職員数の不足   | 3. 学校予算執行の不自由さ  |
| 4. 教育委員会の支援不足     | 5. 諸規則等のしぼり  | 6. 地域からの多様な要望   |
| 7. 児童・生徒に起因する諸問題  | 8. 管理職の権限の弱さ | 9. 教職員団体等との対立   |
| 10. 教職員のやる気や力量の不足 | 11. 管理職の多忙   | 12. 教職員の多忙      |
| 13. 組織体としての力量不足   | 14. 情報の不足や錯綜 | 15. 保護者からの多様な要望 |
| 16. その他( )        |              |                 |

## II. 学校評議員制度についてお尋ねします。

Q6. 貴教育委員会では、現在、学校評議員(類似の組織を含む)の設置に関して学校管理規則の改正をされましたか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 改正した→Q7・Q9・Q10へ    2. 検討中である→Q11へ    3. 改正する予定はない→Q8へ

\* 類似の組織とは、学校評議員と趣旨・目的を同じくするもので、学校単位に設置されているものを指します。

Q7. Q6において「1. 改正した」とお答えの方にお尋ねします。貴教育委員会では、学校評議員(類似の組織を含む)の設置に関して、「学校評議員設置要綱(案)」等を定められましたか。次の中から該当するものを1つお選び下さい。

1. 制定した    2. 検討中である    3. 制定する予定はない

Q8. Q6において「3. (学校管理規則を)改正する予定はない」とお答えの方にお尋ねします。その理由は何ですか。次の項目のうち該当するものをすべてを選び、○印をお付け下さい。

1. 学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない。
2. 現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である
3. PTAの活動が十分にその役割を果たしている
4. 「学校評議員」が地域の広範な声を代表するものとなるかどうか、懸念がある
5. 評議員の選出が難しい
6. 「学校評議員」設置より緊急の重要な課題がある
7. その他( )

Q9. Q6において「1. 改正した」とお答えの方にさらにお尋ねします。貴教育委員会では、現在、実際に学校評議員もしくは類似の組織を設置している公立小中学校はいくつありますか。その学校数をお答え下さい(該当のない場合は0とご記入下さい。)

- 学校評議員の設置    小学校( )校、中学校( )校  
 □類似の組織の設置    小学校( )校、中学校( )校

Q10. Q6 で「1. 改正した」とお答えの方に、さらに次の(1)～(7)の項目についてお尋ねします。ただし、学校評議員制度(類似の組織を含む)をまだ実施されていない教育委員会の場合は回答の必要はありません。

(1) 学校評議員(類似の組織を含む)の身分取り扱いはどのようになっていますか。また、報酬等はどれだけ支払っておられますか。それぞれについてご回答下さい。

1. 身分取り扱い( ) (例:非常勤など)
2. 報酬について、次の中から該当するものに1つ○印をお付け下さい。
  1. 報酬あり→1人あたり1回約( )円
  2. 報酬なし
3. 交通費について、次の中から該当するものに1つ○印をお付け下さい。
  1. 交通費あり→1人あたり1回約( )円
  2. 交通費なし

(2) 学校評議員の人数は、一校当たり何人ですか。

小学校( )人  
中学校( )人

(3) 学校評議員の任期は、何年ですか。

( )年

(4) 学校評議員には、どんな方がなられていますか。次の中から、該当するものすべてをお選び下さい。

- |               |               |            |        |
|---------------|---------------|------------|--------|
| 1. 保護者(PTA)   | 2. 一般地域住民     | 3. 体育指導員   | 4. 保護司 |
| 5. 学識経験者      | 6. 民生委員       | 7. 青年団の代表  |        |
| 8. 青少年健全育成関係者 | 9. 子ども会の代表    | 10. 婦人会の代表 |        |
| 11. 自治会関係者    | 12. 各校の同窓会関係者 | 13. その他( ) |        |

(5) 貴殿は、学校評議員(類似の組織を含む)の設置は、学校にどのような影響を与えていると思われませんか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	全くそう 思う	かなり そう思う	どちらとも 思わない	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 学校と地域の連携協力が促進される	5	4	3	2	1
2) 教職員の態度や学校の雰囲気改善される	5	4	3	2	1
3) 保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である	5	4	3	2	1
4) 学校評議員が学校の外部評価をするようになる	5	4	3	2	1
5) 多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる	5	4	3	2	1
6) 一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある	5	4	3	2	1
7) 形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にはそれほど影響はない	5	4	3	2	1
8) 地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される。	5	4	3	2	1



(6) 貴殿は、学校評議員制度(類似の組織を含む)を効果的に運営していくためには何がポイントだと思いますか。次の中から最も重要だと思われる項目を1つ選び、○印をお付け下さい。

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 1. 校長のリーダーシップ  | 2. 学校評議員に関する関係者の共通理解     |
| 3. 市町村教育委員会の支援 | 4. 学校評議員への教育活動等の積極的な情報提供 |
| 5. 学校評議員の人選    | 6. その他( )                |

(7) 貴教育委員会では、公立小中学校における学校評議員(類似の組織を含む)の設置に関して、どのような対応をされていますか。次のうちから該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 全ての公立小中学校に設置を義務づけている
2. 義務づけているわけではないが、設置するよう指導している
3. 設置するかどうかは学校の判断に任せている

### Ⅲ. 教育情報公開についてお尋ねします。

Q11. 貴自治体では、教育(学校)情報の開示・公開に関する条例を制定されていますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 制定している    2. 検討中である    3. 制定の予定はない

Q12. 貴教育委員会では、次の事項について、開示・情報公開・情報提供等を行っていますか。それぞれの事項について、該当する選択肢の番号に1つ○印をお付け下さい。

- |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| 1) 指導要録     | 1. 全面公開(開示) | 2. 一部公開(開示) |
|             | 3. 非公開(非開示) | 4. その他( )   |
| 2) 内申書(調査書) | 1. 全面公開(開示) | 2. 一部公開(開示) |
|             | 3. 非公開(非開示) | 4. その他( )   |
| 3) 学校予算(経理) | 1. 全面公開(開示) | 2. 一部公開(開示) |
|             | 3. 非公開(非開示) | 4. その他( )   |
| 4) 職員会議録    | 1. 全面公開(開示) | 2. 一部公開(開示) |
|             | 3. 非公開(非開示) | 4. その他( )   |
| 5) 体罰事故報告書  | 1. 全面公開(開示) | 2. 一部公開(開示) |
|             | 3. 非公開(非開示) | 4. その他( )   |

Q13. 貴教育委員会では、所管の学校(学校教育)に関する情報の広報(提供)活動を行われていますか。B欄以降の該当するものを○で囲んで下さい。(B欄で「行っていない」の場合、C、D欄に答えず次の項目に進んでください。また、項目にあげたもの以外に行っている活動がありましたら、④～⑤にあげて下さい。)

	A.印刷物名	B.活動の有無	C.およその発行頻度	D.配布範囲
①	教育委員会だより	1.行っている 2.行っていない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
②	市町村の広報に毎回スペースを確保	1.行っている 2.行っていない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
③	教育委員会のホームページ	1.行っている 2.行っていない	1.年1回更新 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.誰でも閲覧可 2.閲覧制限している (対象: )
④	( )	1.行っている	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
⑤	( )	1.行っている	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )

Q14. 貴教育委員会では、保護者、地域住民に対して、学校教育に関する公聴活動を行っていますか。B欄以降の該当するものを○で囲んでください。(B欄で「ない」の場合、C、D欄に答えず次の項目に進んでください。また、項目にあげたもの以外に行っていることがありましたら、⑤～⑥にあげてください。)

	A.機会・手段	B.要望	C.年間総件数	D.多い要望(複数回答可)
①	地域懇談会	1.ある 2.ない	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )
②	電話	1.ある 2.ない	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )
③	手紙・はがき	1.ある 2.ない	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )
④	議員を介して	1.ある 2.ない	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )
⑤	( )	1.ある	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )
⑥	( )	1.ある	件程度	1.学校の対応 2.施設設備 3.生徒指導 4.教職員関連 5.部活動 6.その他( )

Q15. 貴教育委員会では、所管の学校の自己点検・評価の結果の公表について、どのような対応を行っていますか。該当する選択肢の番号1つに○印をつけてください。

1. 教育委員会で一括して公表している
2. すべての学校に義務づけている
3. 学校に任せている
4. 公表について検討中である
5. 公開する予定はない
6. その他( )

#### IV. 学校評価システムについてお尋ねします。

Q16. 貴教育委員会及び所管の学校では、学校評価に関してどのような取り組みを行っておられますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

1. 学校評価に関する研究校を指定している。 →( 1. はい 2. いいえ)
2. 学校評価に関する手引書を作成している。 →( 1. はい 2. いいえ)
3. 学校評価に関する研修を実施している。 →( 1. はい 2. いいえ)
4. 既成の学校評価票を利用している。 →( 1. はい 2. いいえ)
5. 独自の学校評価票を作成している。 →( 1. はい 2. いいえ)
6. 学校評価に取り組んでいる先進校の事例を紹介している。 →( 1. はい 2. いいえ)
7. 教育行政上、学校評価を重点項目の一つとして取上げ  
ている。 →( 1. はい 2. いいえ)
8. 学校の外部評価の導入を推進している。 →( 1. はい 2. いいえ)
9. 個別の学校評価結果を集めて検討している。 →( 1. はい 2. いいえ)
10. 基本的に学校の姿勢にゆだねている。 →( 1. はい 2. いいえ)

Q17. 管轄下の義務教育学校に対して、今後、評価項目として重点的に取り上げて欲しいものを3つまで選び、該当する項目に○印を付けて下さい。

- |                    |                            |              |          |
|--------------------|----------------------------|--------------|----------|
| 1. 学校の教育目標         | 2. 特色ある教育課程経営(新学習指導要領への対応) |              |          |
| 3. 保護者との教育連携(PTA等) | 4. 地域との教育連携(学校評議員等)        |              |          |
| 5. 校内・校外研修         | 6. 校務分掌・運営組織               | 7. 教職員人事     |          |
| 8. 施設設備            | 9. 学校評価活動                  | 10. 教職員の意識向上 | 11. 学校予算 |
| 12. その他( )         |                            |              |          |

Q18. 貴殿は、外部(第三者)による学校評価についてどう思われますか。次の中から該当するものを1つ選んで○印をお付け下さい。

- |            |             |             |
|------------|-------------|-------------|
| 1. 全く期待しない | 2. あまり期待しない | 3. なんともいえない |
| 4. かなり期待する | 5. 非常に期待する  |             |

Q19. 貴殿は、今後、学校評価が定着していく上で検討すべきであると思われる課題は何であると思われますか。該当する項目を3つまで選び、○印をお付け下さい。

1. 評価項目や内容の精選化
2. 各学校に評価するための特別な組織(評価委員会など)の設置
3. 評価結果の効果的活用
4. これまでも行われてきた年度末反省の形式化からの脱皮
5. 現状維持を指向しがちな学校の意識改革
6. 評価そのものに対する敬遠姿勢のときほぐし
7. 評価を円滑にすすめるための研修機会の強化
8. 行政主導の評価システムの構築(試案の提示)
9. 自律的学校経営への意識向上
10. 地域・保護者への啓発活動
11. その他( )

Q20. 貴殿は、所管の学校で、学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に十分に役立てられているとお考えでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び○印をお付け下さい

1. 全く役立っていない
2. あまり役立っていない
3. どちらともいえない
4. かなり役立っている
5. 非常に役立っている

Q21. 貴教育委員会では、所管の学校で外部(第三者)による学校評価を実施されているところがあるでしょうか。次の中から該当するものを1つ選んで○印をお付け下さい。

1. ある
2. ない
3. (外部評価を行うことを)検討中である

Q22. 貴殿は、児童生徒も評価活動(授業評価も含む)に参加させることについてどう思われますか。次の中から該当するものを1つ選んで○印をお付け下さい。

1. 全く賛成しない
2. あまり賛成しない
3. なんともしない
4. ある程度賛成である
5. 全く賛成である

Q23. 貴教育委員会では、所管の学校で学校評価活動に児童生徒を参加させているところがあるでしょうか。次の中から該当するものを1つ選んで○印をお付け下さい。

1. ある
2. ない
3. 検討中である

Q24. 貴殿は、学校評価の結果を保護者や地域住民に公開することをどう思われますか。次の中から該当するものを1つ選んで○印をお付け下さい。

1. 全く賛成しない
2. あまり賛成しない
3. なんともしない
4. ある程度賛成である
5. 全く賛成である

## フェースシート

最後に、貴教育委員会及び教育長ご自身のことについてお伺い致します。

F1. 貴教育委員会の所在する都道府県名( )

F2. 貴教育委員会の所在する市(特別区を含む)町村の現在の人口は、どのくらいでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印を付けて下さい。

- |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|
| 1. 50万人以上        | 2. 30万人以上～50万人未満 | 3. 10万人以上～30万人未満 |
| 4. 5万人以上～10万人未満  | 5. 3万人以上～5万人未満   | 6. 1万5千人以上～3万人未満 |
| 7. 8千人以上～1万5千人未満 | 8. 5千人以上～8千人未満   | 9. 5千人未満         |

F3. 貴教育委員会の所在する自治体(市町村)の種類は、次のいずれでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 指定都市    2. 特別区    3. 左記(1. 2.)以外

F4. 現在の貴教育委員会が所管する学校数は何校でしょうか。(0校の場合には0とご記入下さい。)

小学校( )校    中学校( )校    高校( )校

F5. 教育長ご自身の年齢は( )歳

F6. 教育長ご自身の性別は

1. 男性    2. 女性

F7. 貴殿は、教育長職に就いて約何年になられますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

- |                |              |               |
|----------------|--------------|---------------|
| 1. 1年未満        | 2. 1年以上～2年未満 | 3. 2年以上～4年未満  |
| 4. 4年以上～6年未満   | 5. 6年以上～8年未満 | 6. 8年以上～10年未満 |
| 7. 10年以上～12年未満 | 8. 12年以上     |               |

大変お忙しいところ、ご協力賜りまして誠にありがとうございました。学校を自主的・自律的に運営(経営)することについて、あるいはこのアンケートの内容について、お気づきの点やご意見等がございましたら、何でも結構ですので、下欄にお書き下さい。

## 自律的学校経営に関する全国調査

### お 願 い

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」（平成10年9月）において提言されましたように、今日、家庭や地域の要請に応じ、できる限り各学校の判断によって自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開できるようにする観点から、いかに学校の自主性・自律性の確立を図るかが、教育政策及び学校経営上の重要な課題となっております。

この調査は、学校経営の衝に当たっておられる小学校・中学校の校長先生方が、この問題についてどのようにお考えになっているかをお聞きし、「学校の自主性・自律性の確立」に向けての実践的取り組みの現状と課題を明らかにするとともに、自律的学校経営の成立の要件（条件）について、校長のリーダーシップ、学校評議員制度、教育情報公開、学校評価システム、組織等の諸側面から総合的に検討するものです。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、ご回答は、こちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。どなたが、どのような回答をされたかを公表するものではありません。どうか率直なご意見をお寄せ下さい。誠に勝手ながら、アンケート用紙は、同封の封筒に入れ、来る10月11日（金）までに、当方にご返送いただきますようお願い申し上げます。

2002年9月

### 【お問い合わせ先】

日本教育経営学会・自律的学校経営研究班・代表

広島大学大学院教育学研究科教育学講座

教授 河野和清

〒739-8524 東広島市鏡山1-1-1

電話 0824(24)6749

ファックス 0824(24)5254

e-mail :kazukiyo@hiroshima-u.ac.jp

I. 学校組織についてお尋ねします。

Q1. 貴殿は、ご自身の理想やイメージに即した学校経営を実行できていると感じていらっしゃいますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

- 1. ほぼ完全にできている
- 2. ある程度はできている
- 3. あまりできていない
- 4. まったくできていない

Q2. 上問Q1で「3. あまりできていない」・「4. 全くできていない」とお答えの方にさらにお尋ねします。

実行できないのは、どのようなことがその大きな要因になっているとお考えですか。次の項目のうちで、該当するものがあればすべてに○印をお付け下さい。

- 1. 教職員配置の不自由さ
- 2. 教職員数の不足
- 3. 学校予算執行の不自由さ
- 4. 教育委員会の支援不足
- 5. 諸規則等のしびり
- 6. 地域からの多様な要望
- 7. 児童・生徒に起因する諸問題
- 8. 管理職の権限の弱さ
- 9. 教職員団体等との対立
- 10. 教職員のやる気や力量の不足
- 11. 管理職の多忙
- 12. 教職員の多忙
- 13. 組織体としての力量不足
- 14. 情報の不足や錯綜
- 15. 保護者からの多様な要望
- 16. その他( )

Q3. 貴殿は、教育委員会の有していた権限の一部を学校に委譲し、学校は自らの責任のもとに経営を行なえる態勢を整えるためには、今後、どのような方策を講ずる必要があると思いますか。次の各項目について、その必要性について5段階で評価して下さい。それぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	全く必要 である	かなり 必要である	どちらとも 思わない	あまり必要 でない	全く必要 でない
1)教育委員会の支援体制の強化	5	4	3	2	1
2)学校の評価システム(外部評価も含む)の確立	5	4	3	2	1
3)学校の情報公開の促進	5	4	3	2	1
4)学校選択の導入・通学区域の弾力化	5	4	3	2	1
5)学校評議員の設置	5	4	3	2	1
6)教職員の人事考課・管理の充実	5	4	3	2	1
7)校長の権限の強化	5	4	3	2	1
8)学校への人事・教職員配置の権限委譲の徹底化	5	4	3	2	1
9)学校への教育課程編成権の委譲の徹底化	5	4	3	2	1
10)学校予算権の学校への委譲の強化	5	4	3	2	1
11)教員の専門的自律性の保障	5	4	3	2	1
12)学校の説明責任(アカウンタビリティ)の履行	5	4	3	2	1

Q4. 貴殿は、「自律的学校経営」をどのようなものとイメージしておられますか。次の1～12の項目の中から、該当するものを3つまで選び、○印をお付けください。

1. 校長の裁量権の拡大
2. 学校の予算編成・執行権及び人事権の拡大
3. 学校運営のための機能的な組織づくり
4. 学校の説明責任(アカウンタビリティ)の履行
5. 学校の教育理念・ビジョンの明確化
6. 特色ある学校づくり
7. 校長のリーダーシップの発揮
8. 学校独自の教育課程の編成
9. 学校運営における自己決定・自己責任の重視
10. 開かれた学校づくり
11. 教員の専門的自律性の保障
12. その他( )

Q5. 貴校の教育活動における教職員や児童生徒の様子についてお尋ねします。次の 1)～12)の項目は貴校の様子をどの程度説明しているか、各々の選択肢の中から該当するものを 1つ 選び、○印をお付け下さい。

	全くそう 感じる	かなり そう感じる	少しそう 感じる	あまりそう 感じない	全くそう 感じない
1) 本校では、教職員が教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる	5	4	3	2	1
2) 本校では、教職員の研修はとても活発である	5	4	3	2	1
3) 本校の児童生徒は学校に対して十二分に満足している	5	4	3	2	1
4) 本校の児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる	5	4	3	2	1
5) 教職員間での合意形成は総じて円滑に行われる	5	4	3	2	1
6) 教育活動の様々な場面で、教職員からアイデアが活発に出される	5	4	3	2	1
7) 日常的な学校経営場面において、「みんなで考える」ことを重視している	5	4	3	2	1
8) 教職員間には、学校の教育目標や目指す児童生徒像が共有されている	5	4	3	2	1
9) 教職員間には、協働して教育活動を推進していくことへの期待が共有されている	5	4	3	2	1
10) 学校の教育活動の推進に、教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている	5	4	3	2	1
11) それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている	5	4	3	2	1
12) 教職員間には、学校の教育活動の推進に必要な情報を交流し普及させている	5	4	3	2	1



Q6. 貴校の組織的な活動の推進に関して、お聞かせ下さい。最近、新たな委員会を立ち上げたり、校務分掌組織の再編をされたことがありますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. はい(どのようなことですか?) ( )
2. いいえ
3. (組織の再編を)検討中である

上問Q6で「1. はい」「3. 検討中である」とお答えの学校にさらにお聞きします。どのようなことが契機となりましたか?

( )

Q7. 学校運営にあたっての貴校の組織的な取り組みの状況についてお尋ねします。次の1)～22)の各項目に関する状況をどのように感じておられますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号を選んで○印を付けて下さい。

	全くそう 感じる	かなり そう感じる	少しそう 感じる	あまりそう 感じない	全くそう 感じない
1) この学校は自律的な運営が行われていると思う	5	4	3	2	1
2) 校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている	5	4	3	2	1
3) 校務分掌組織は日常的な教育課題に十分に対応できている	5	4	3	2	1
4) 校務分掌組織は管理職が率先して運営している	5	4	3	2	1
5) 各々の教職員の個性は現実の学校づくりに役立っている	5	4	3	2	1
6) 校務分掌組織の見直しは毎年行っている	5	4	3	2	1
7) 管理職と各分掌担当者との意思疎通は十分にとられている	5	4	3	2	1
8) 校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている	5	4	3	2	1
9) 校務運営の仕組みは他の学校とは違った独特な特徴がある	5	4	3	2	1
10) 省令改正後、職員会議の位置づけが明確になり、学校運営が円滑に行われるようになった	5	4	3	2	1
11) 校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる	5	4	3	2	1
12) 学校教育目標の策定は、校長が中心となる	5	4	3	2	1
13) 学校教育目標の見直しを行う仕組みがある	5	4	3	2	1
14) 校長の学校経営方針は教職員の指針となっている	5	4	3	2	1
15) 学校教育目標の策定にあたっては、教職員が積極的に議論に参加する	5	4	3	2	1
16) 本校の教育活動には、教育委員会の意向が強く影響している	5	4	3	2	1
17) 本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している	5	4	3	2	1
18) 本校の教育活動には、保護者以外の地域住民の意向が強く影響している	5	4	3	2	1
19) 本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文、などが多い	5	4	3	2	1
20) 突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある	5	4	3	2	1
21) 校内の各種委員会や分掌組織はそれぞれが主体的な活動を行っている	5	4	3	2	1
22) 校内の各種委員会や分掌組織の活動は、学校全体の意向を受けて行われている	5	4	3	2	1

Q8. 貴校の学校経営の様子についてお尋ねします。次の1)～18)の各項目に関する状況をどのように感じておられますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号を選んで○印を付けて下さい。

	全くそう 感じる	かなり そう感じる	少しそう 感じる	あまりそう 感じない	全くそう 感じない
1) 本校では特色ある教育が推進されている	5	4	3	2	1
2) 本校は、地域に対して開かれた学校づくりを推進している	5	4	3	2	1
3) 本校は、地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている	5	4	3	2	1
4) 本校は、時代と地域の教育要求を的確に把握している	5	4	3	2	1
5) 本校は、地域に対する説明責任を十分に果たしている	5	4	3	2	1
6) 本校の学校経営のあり方は地域の实情に即している	5	4	3	2	1
7) 学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している	5	4	3	2	1
8) 本校は、学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより 良い方向へ改善する力がある	5	4	3	2	1
9) 本校は、慣例にとらわれることなく、創意工夫をこらした 運営を行っている	5	4	3	2	1
10) 本校は、特色ある学校として主体性を発揮できるような学校 経営を目指している	5	4	3	2	1
11) 本校のすべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が 反映されている	5	4	3	2	1
12) 本校は、社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標 をうちたてている	5	4	3	2	1
13) 本校では、学校の实情に応じて主体的に教育課程編成を 行っている	5	4	3	2	1
14) 本校では、学校の教育目標を具現化するような独特の教育課 程や教育プログラムを創造している	5	4	3	2	1
15) 本校の教職員の人事には校長の意向が強く反映されている	5	4	3	2	1
16) 本校では、学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映 できる	5	4	3	2	1
17) 本校では、他の学校と比べると、新しい教育実践に積極的 に取り組んでいる	5	4	3	2	1
18) 本校においては、学校に対する外からの規制は強い	5	4	3	2	1

## II. 学校評議員制度についてお尋ねします。

Q9. 現在、貴校では学校評議員もしくは類似の組織を設置されていますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. (学校教育法施行規則に基づく)学校評議員を設置している(→Q10とQ11にお進み下さい)
2. 類似の組織を設置している(→Q11にお進み下さい)
3. 設置に向けて準備中である(→Q14にお進み下さい)
4. 設置していない(→Q12にお進み下さい)

\*類似の組織とは、学校評議員と趣旨・目的を同じくするもので、学校単位に設置されているものを指します。

Q10. Q9 で「1. 設置している」と答えられた校長先生にお尋ねします。「学校・地域連絡協議会」などの既存の連携組織との関係はどのように取り扱われましたか。次の中から該当するものを1つお選び下さい。

1. 既存の連携組織を発展的に解消して、学校評議員を設置した
2. 既存の連携組織とは別個に、学校評議員を設置した
3. 「学校・地域連絡協議会」のような連携組織はそもそもなかった

Q11. Q9 で「1. 学校評議員を設置している」「2. 類似の組織を設置している」と答えられた校長先生に、次の①～⑩の項目についてさらにお尋ねします。

①貴校の学校評議員(類似の組織を含む)は、どのような経緯で設置されましたか。次の中から該当するものを1つお選び下さい。

1. 教育委員会からの指示や指導によって設置した。
2. 本校の判断に基づいて設置した。
3. その他( )

②貴校の学校評議員(類似の組織を含む)の人数は何人ですか。

( )人

③貴校では学校評議員(類似の組織を含む)に関する事務手続きは誰が担当していますか。該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 校長
2. 教頭
3. 教務主任
4. 校務分掌上の担当者(例えば地域連携部等)
5. 事務職員
6. その他( )

④学校評議員(類似の組織を含む)に対して主にどのような内容を説明されていますか。次の項目のうち該当するものをすべて選び、○印をお付け下さい。

1. 学校の教育目標・経営方針
2. 学校と地域の連携の進め方
3. 学校行事
4. 部活動
5. 学習指導
6. 生徒指導
7. 総合的な学習の時間
8. 進路指導
9. 学校評価
- 10.交通安全
- 11.人 事
12. 学校予算
- 13.その他( )

⑤学校評議員(類似の組織を含む)に主にどのような内容について意見を求めていますか。次の項目のうち該当するものをすべて選び、○印をお付け下さい。

1. 学校の教育目標・経営方針
2. 学校と地域の連携の進め方
3. 学校行事
4. 部活動
5. 学習指導
6. 生徒指導
7. 総合的な学習の時間
8. 進路指導
9. 学校評価
- 10.交通安全
- 11.人 事
12. 学校予算
- 13.その他( )

⑥平成 13 年度実績によると、学校評議員(類似の組織を含む)の会合は、年何回開催されているでしょうか。次の2つの項目について、それぞれ回数をお答え下さい(0 回の場合は 0 とお書き下さい)。学校評議員の設置が平成 14 年度である場合はお答えの必要はありません。

- 1.個別に意見を聞いた会合 ( )回
- 2.一堂に会して意見を聞いた会合 ( )回

⑦貴校では学校評議員(類似の組織を含む)を学校運営上どのように位置付けられていますか。

次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 校務分掌内に位置付けている
2. 校務分掌外に位置付けている
3. 位置付けは未定である
4. その他( )

⑧貴校では学校評議員(類似の組織を含む)の意見・要望等を公開されていますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 原則的に公開している      2. 原則的に非公開である      3. 内容によって対応は異なる

⑨学校評議員(類似の組織を含む)の設置は、貴校にどのような影響を与えていると思われますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	全くそう 思う	かなり そう思う	どちらとも 思わない	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 学校と地域の連携協力が促進される	5	4	3	2	1
2) 教職員の態度や学校の雰囲気改善される	5	4	3	2	1
3) 保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である	5	4	3	2	1
4) 学校評議員が学校の外部評価をするようになる	5	4	3	2	1
5) 多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる	5	4	3	2	1
6) 一部の人が介入したり、圧力をかけたりする懸念がある	5	4	3	2	1
7) 形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にはそれほど影響はない	5	4	3	2	1
8) 地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される	5	4	3	2	1

⑩貴校は、学校評議員制(類似の組織を含む)を効果的に運営していくためには何がポイントだと思いますか。次の中から最も重要だと思われる項目を1つ選び、○印をお付け下さい。

- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| 1. 校長のリーダーシップ  | 2. 学校評議員に関する関係者の共通理解 |
| 3. 市町村教育委員会の支援 | 4. 学校評議員への教育活動等の情報提供 |
| 5. 学校評議員の人選    | 6. その他( )            |

Q12. Q9 で「4. 設置していない」と答えられた学校にお尋ねします。その理由は何ですか。以下の中から該当するものをすべて選択し、○印をお付け下さい。

1. 教育委員会レベルにおいて具体的対応がない
2. 学校経営に特に問題はなく「学校評議員」設置の必要性を感じない。
3. 現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である
4. PTAの活動が十分にその役割を果たしている
5. 「学校評議員」が地域の広範な声を代表するものとなるかどうか、懸念がある
6. 評議員の選出が難しい
7. 「学校評議員」設置より緊急の重要な課題がある
8. その他( )

### Ⅲ. 教育情報公開についてお尋ねします。

Q13. 学校の情報を他に知らせるために、次にあげるものをだしておられますか。B 欄以降の該当するものを○で囲んでください。(B 欄で「2.出していない」の場合、C、D 欄に答えず次の項目に進んでください。また、項目にあげたもの以外に出しているものがありましたら、⑨にあげてください。)

	A.印刷物名	B.発行の有無	C.およその発行頻度	D.配布範囲
①	学校要覧	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
②	学校だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
③	学年だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
④	学級だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
⑤	進路だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
⑥	給食だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
⑦	保健だより	1.出している 2.出していない	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )
⑧	ホームページ	1.開設している 2.開設していない	1.年1回更新 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.誰でも閲覧可 2.閲覧制限している(対象: )
⑨	( )	1.出している	1.年1回 2.毎学期 3.毎月 4.隔週 5.毎週 6.その他( )	1.児童生徒の各家庭 2.学区内全戸 3.回覧版 4.その他( )

Q14. 貴校では、家庭・地域への学校経営方針等の説明はされていますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. している      2. していない(→Q15へ)

↓

(1)どのような機会ですか。次の項目のうち該当するものすべてを選択し、○印をお付け下さい。また、それぞれの頻度について、年間のおおよその回数を、項目の後の〔 〕に記してください。

1. PTA 総会〔 〕    2. 保護者懇談会〔 〕    3. 地域懇談会〔 〕  
4. 地域の住民の集まりに出かけて〔 〕  
5. その他( )〔 〕

Q15. 貴校では、ホームページ上で学校評価の結果を公表されていますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. している      2. していない      3. 検討中である

Q16. 学校から家庭・地域へ発信している情報についてお伺いします。下の表の観点で見た場合、選択肢の中から3つ選んで数字を表に書き込んでください(順不同)。

選択肢:

観点	右から3つ選ぶ		
①発信の多い情報			
②学校が重要と考えている情報			
③家庭・地域が求めている情報			

- 1.学校経営方針・教育目標
- 2.教育課程 3.成績 4.部活動
- 5.生徒指導(日常生活)
- 6.生徒指導(いじめ・不登校・体罰などの問題)
- 7.学校事故

Q17. 貴校では、家庭・地域からの要望等はどのようにしてうけていますか。B 欄以降の該当するものを○印で囲んでください。(B 欄で「ない」の場合、C、D 欄に答えず次の項目に進んでください。また、項目にあげたもの以外にありましたら、⑥にあげてください。)

	A.機会・手段	B.要望	C.年間総件数	D.多い要望(複数回答可)
①	PTA 総会	1.ある 2.ない	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )
②	保護者懇談会	1.ある 2.ない	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )
③	地域懇談会	1.ある 2.ない	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )
④	電話	1.ある 2.ない	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )
⑤	手紙・はがき	1.ある 2.ない	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )
⑥	( )	1.ある	件程度	1.成績 2.授業 3.生徒指導 4.部活動 5.その他( )

Q18. 学校の情報を公開していくことは、学校運営上、どのような影響が出るとお考えですか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

全くそう かなり 少そう あまりそう 全くそう  
感じる そう感じる 感じる 感じない 感じない

- 1) 学校と家庭、地域の連携協力が促進される 5.....4.....3.....2.....1
- 2) 教職員の態度や学校の雰囲気改善される 5.....4.....3.....2.....1
- 3) 保護者や地域住民に対する説明責任を果たすうえで有効である 5.....4.....3.....2.....1
- 4) 学校経営が萎縮する可能性がある 5.....4.....3.....2.....1
- 5) 情報公開のための業務が増えて多忙になる 5.....4.....3.....2.....1
- 6) 形式的な情報公開なのでそれほど影響はない 5.....4.....3.....2.....1

#### IV. 学校評価システムについてお尋ねします。

Q19. 貴校では、学校評価についてどのように取り組んでおられますか。次の中から該当するものを1つ選び、○印を付けて下さい。

1. 学校評価のために、評価委員会など特別の組織を設置し、実施している。→Q20へ
2. 運営委員会(企画委員会)などの既存の組織を使って学校評価を行っている。→Q20へ
3. 特に学校として組織的に学校評価をおこなっていない。→今後、学校評価を行う予定がありますか。
4. その他( )。→Q21へ (1.ある 2.ない)→Q21へ

Q20. Q19で1と2を選択された学校(すでに学校評価に取り組んでおられる学校)に、次のQ20-1～Q20-5の質問についてさらにお尋ねします。

Q20-1 学校評価には誰が参加していますか。次の中から該当するものすべてに○印をお付け下さい。

1. 校長 2. 教頭 3. 教務主任 4. 一般教員 5. 事務職員 6. 保護者(PTA など)  
7. 児童生徒 8. 学校評議員 9. 地域住民 10 その他( )

Q20-2 学校評価の時期について、該当する項目を次の中から1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 年度毎に 2. 学期毎に 3. 特に時期を定めていない  
4. その他( )

Q20-3 学校評価の仕方について、次の3つの事項についてお尋ねします。

1) 貴校での学校評価は、どのようにおこなわれていますか。次の中から該当するものを1つ選び○印をお付け下さい。

1. 評価票を用いる 2. 評価票は用いないが、話し合いで評価を行う  
3. その他( )

2) 上問で「1. 評価票を用いる」とお答えの方にお尋ねします。評価票は主にどのようなものをお使いでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 既成の評価票 2. 独自に作成した評価票  
3. 教育委員会から示された評価票 4. その他( )

3) 学校評価は、主にどのような対象についておこなわれているでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 学校の教育・経営活動全般にわたって評価している。  
2. 年度毎に重点領域を定めて評価している。  
3. その他( )

Q20-4 貴校では、評価結果は誰を対象に公表されているでしょうか。次の中から該当するものすべてを選び、○印をお付け下さい。

1. 教職員 2. 教育委員会 3. 保護者 4. 児童生徒 5. 地域住民  
6. その他( )

Q20-5 貴校では、学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に十分に役立てられているとお考えでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい(学校評価を今年度から始められた学校はお答えの必要はありません)。

1. 全く役立っていない 2. あまり役立っていない 3. どちらともいえない  
4. かなり役立っている 5. 非常に役立っている

Q21. 以下、すべての学校にお尋ねします。貴校の学校経営構想のうち、今後、重点化したい評価項目を3つまで選んで、○印をお付け下さい。

1. 学校の教育目標 2. 特色ある教育課程経営(新学習指導要領への対応)  
3. 保護者との教育連携(PTA 等) 4. 地域との教育連携(学校評議員等)  
5. 校内・校外研修 6. 校務分掌・運営組織 7. 教職員人事  
8. 施設設備 9. 学校評価活動 10. 教職員の意識向上  
11. 学校予算 12. その他( )

Q22. 貴殿は、外部(第三者)による学校評価についてどう思われますか。次の中から該当するものを1つ選んで、○印をお付け下さい。

- |            |             |             |
|------------|-------------|-------------|
| 1. 全く期待しない | 2. あまり期待しない | 3. なんともいえない |
| 4. かなり期待する | 5. 非常に期待する  |             |

Q23. 教育委員会の有していた権限の一部を学校に委譲し、学校が自らの責任のもとに経営を行える態勢を整えるためには、今後、貴校での学校評価のあり方はどのようにあるのが望ましいと思われますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印お付け下さい。

	全くそう 思う	かなり そう思う	どちらとも 思わない	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 教職員個人の自己評価を重視する	5	4	3	2	1
2) 第三者(学校評議員など)を交えての学校評価を推進する	5	4	3	2	1
3) 毎年、総括的な評価を実施する	5	4	3	2	1
4) 年度あるいは学期ごとに重点項目を掲げて評価する	5	4	3	2	1
5) 児童生徒も評価活動(授業評価を含む。)に参加させる	5	4	3	2	1
6) 管理職が中心となって学校評価を実施する	5	4	3	2	1
7) 評価活動そのものよりも、評価に対する意識を深める	5	4	3	2	1
8) 評価結果を学校経営・教育活動に生かすしくみを整える	5	4	3	2	1
9) その他( )	5	4	3	2	1

Q24. 学校評価をおこなうことは、学校運営上、どのような影響が出ると思われますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	全くそう 思う	かなり そう思う	少しそう 思う	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 学校と家庭・地域の連携協力を促進する条件をつくる	5	4	3	2	1
2) 教職員の態度や学校の雰囲気が変わり学校が活性化する	5	4	3	2	1
3) 保護者や地域住民に説明責任を果たすうえで有効である	5	4	3	2	1
4) 学校経営や教育活動が萎縮したり、形骸化する可能性がある	5	4	3	2	1
5) 学校評価のための業務が増えて多忙になる	5	4	3	2	1
6) 特色ある学校づくりに役立つ	5	4	3	2	1
7) 学校と家庭・地域社会との間に対立や葛藤を招きやすくする	5	4	3	2	1

Q25. 次の項目は、現在の貴校の組織状況をどの程度説明していますか。次のそれぞれの項目について、該当する選択肢の番号に○印をお付け下さい。

	全くそう 思う	かなり そう思う	少しそう 思う	あまりそう 思わない	全くそう 思わない
1) 本校の教職員の人事は、自主的・自律的に行われている	5	4	3	2	1
2) 本校の教育課程の編成は、自主的・自律的に行われている	5	4	3	2	1
3) 本校の学校予算の編成・執行は、自主的・自律的に行われている	5	4	3	2	1
4) 本校では、地域の実態に合わせて特色ある学校づくりを展開している	5	4	3	2	1
5) 他の学校と比べると、新しい教育実践や学校運営がおこなわれている	5	4	3	2	1
6) 本校の教職員は、学校課題にとっても熱心に取り組んでいる	5	4	3	2	1
7) 本校では、教職員研修がとて活発である。	5	4	3	2	1
8) 本校の子どもは、生き生きと学校生活を送っている	5	4	3	2	1



フェース・シート

最後に、貴校及び校長先生ご自身のことについてお伺い致します。

F1. 校種は次のいずれでしょうか。該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 小学校      2. 中学校      3. 小学校・中学校の併置校

F2. 貴校の所在する都道府県名は(            )

F3. 貴校の所在する市(特別区を含む)町村の現在の人口は、どのくらいでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

- |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|
| 1. 50万人以上        | 2. 30万人以上～50万人未満 | 3. 10万人以上～30万人未満 |
| 4. 5万人以上～10万人未満  | 5. 3万人以上～5万人未満   | 6. 1万5千人以上～3万人未満 |
| 7. 8千人以上～1万5千人未満 | 8. 5千人以上～8千人未満   | 9. 5千人未満         |

F4. 貴校の所在する自治体(市町村)の種類は、次のいずれでしょうか。次の中から該当するものを1つ選び、○印をお付け下さい。

1. 指定都市      2. 特別区      3. 左記(1. 2.)以外

F5. 現在の貴校の全児童数又は全生徒数は(            )人

F6. 現在の貴校の全学級数はいくらでしょうか。

(            )学級 →そのうち普通学級は(            )学級

F7. 現在の貴校の教職員数は(            )人 →そのうち教員数(校長を含む)は(            )人

F8. 校長先生の年齢は(            )歳

F9. 校長先生の性別は

1. 男性      2. 女性

F10. 校長先生の在職年数等をお聞かせ下さい。

1) 本校での校長在職年数      (    )年目

2) 校長としての通算年数      (    )年目

**お忙しいところ、ご協力を賜り誠に有難うございました。** 学校を自主的・自律的に運営(経営)することについて、あるいはこのアンケートの内容について、なんでも結構ですので、ご意見・ご感想あれば、お聞かせいただければ幸いです。

## 資料 4 第二次調査単純集計表

(市町村教育長調査・小中学校長調査)

## 自律的学校経営に関する全国調査(市町村教育長)

単純集計(2回目) 411件

Q1-1. 情報教育の推進にあたって、コンピュータ等のIT環境の整備状況は充実している (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	0	0	0
2. あまりそう感じない	21	5.1	5.1
3. 少しそう感じる	74	18	18
4. かなりそう感じる	221	53.8	53.9
5. 全くそう感じる	94	22.9	22.9
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q1-2. 情報教育の推進にあたって、教職員に対する研修は充実している (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	3	0.7	0.7
2. あまりそう感じない	48	11.7	11.7
3. 少しそう感じる	151	36.7	36.9
4. かなりそう感じる	184	44.8	45
5. 全くそう感じる	23	5.6	5.6
無回答	2	0.5	
計(%)	411	100	409

Q1-3. 「総合的な学習の時間」に関する研究成果について、学校への情報提供は十分に行われている (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	1	0.2	0.2
2. あまりそう感じない	58	14.1	14.2
3. 少しそう感じる	180	43.8	44
4. かなりそう感じる	145	35.3	35.5
5. 全くそう感じる	25	6.1	6.1
無回答	2	0.5	
計(%)	411	100	409

Q1-4. 「総合的な学習の時間」に関する教職員の研修は充実している (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	3	0.7	0.7
2. あまりそう感じない	43	10.5	10.5
3. 少しそう感じる	171	41.6	41.7
4. かなりそう感じる	179	43.6	43.7
5. 全くそう感じる	14	3.4	3.4
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q1-5. 学校と地域との連携推進に利用可能な人材マップなどの情報は充実している (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	3	0.7	0.7
2. あまりそう感じない	62	15.1	15.1
3. 少しそう感じる	162	39.4	39.5
4. かなりそう感じる	151	36.7	36.8
5. 全くそう感じる	32	7.8	7.8
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q1-6. 学校に関して地域人材や学校支援ボランティアの活用に関する予算措置が充実している (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	15	3.6	3.7
2. あまりそう感じない	90	21.9	22
3. 少しそう感じる	155	37.7	37.8
4. かなりそう感じる	131	31.9	32
5. 全くそう感じる	19	4.6	4.6
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

## Q1-7. 教育委員会独自の学校運営モデルづくりを進めている

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	68	16.5	16.7
2. あまりそう感じない	161	39.2	39.6
3. 少しそう感じる	127	30.9	31.2
4. かなりそう感じる	45	10.9	11.1
5. 全くそう感じる	6	1.5	1.5
無回答	4	1	
計(%)	411	100	407

## Q1-8. 教育委員会独自に研究指定校のどの制度を機能させる

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	79	19.2	19.6
2. あまりそう感じない	113	27.5	28
3. 少しそう感じる	65	15.8	16.1
4. かなりそう感じる	95	23.1	23.6
5. 全くそう感じる	51	12.4	12.7
無回答	8	1.9	
計(%)	411	100	403

## Q1-9. 各校の教職員数の充実に多種の加配措置の活用や、教育委員会独自の予算措置が行われている

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	46	11.2	11.3
2. あまりそう感じない	80	19.5	19.6
3. 少しそう感じる	122	29.7	29.9
4. かなりそう感じる	112	27.3	27.5
5. 全くそう感じる	48	11.7	11.8
無回答	3	0.7	
計(%)	411	100	408

## Q1-10. 特色ある学校づくりの推進に、予算や教職員人事に関する校長の意向をできる限り尊重している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう感じない	2	0.5	0.5
2. あまりそう感じない	31	7.5	7.6
3. 少しそう感じる	118	28.7	28.9
4. かなりそう感じる	195	47.4	47.8
5. 全くそう感じる	62	15.1	15.2
無回答	3	0.7	
計(%)	411	100	408

## Q2. 学校運営の組織のモデルを各学校に例示

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 規則等で示している	34	8.3	8.4
2. 必要に応じて示す	236	57.4	58.1
3. 示すことはない	136	33.1	33.5
無回答	5	1.2	
計(%)	411	100	406

## Q3. 各校の組織のあり方について指導・助言

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 頻繁にある	11	2.7	2.7
2. 時々ある	172	41.8	42
3. あまりない	212	51.6	51.7
4. 全くない	15	3.6	3.7
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q4. 各校長が自分の理想やイメージに即した学校経営

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ほぼ完全にできている	22	5.4	5.4
2. ある程度はできている	352	85.6	85.9
3. あまりできていない	36	8.8	8.8
4. 全くできていない	0	0	0
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q5. 各校長が自分の理想やイメージに即した学校を実行できない大きな要因

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 教職員配置の不自由さ	14	38.9	38.9
2. 教職員数の不足	18	50	50
3. 学校予算執行の不自由さ	17	47.2	47.2
4. 教育委員会の支援不足	9	25	25
5. 諸規則等のしほり	7	19.4	19.4
6. 地域からの多様な要望	2	5.6	5.6
7. 児童・生徒に起因する諸問題	6	16.7	16.7
8. 管理職の権限の弱さ	10	27.8	27.8
9. 教職員団体等との対立	7	19.4	19.4
10. 教職員のやる気や力量の不足	18	50	50
11. 管理職の多忙	9	25	25
12. 教職員の多忙	12	33.3	33.3
13. 組織体としての力量不足	15	41.7	41.7
14. 情報の不足や錯綜	2	5.6	5.6
15. 保護者からの多忙な要望	5	13.9	13.9
16. その他	2	5.6	5.6
無回答	0	0	
計(%)	36	100	36

Q6. 学校評議会の設置のための学校管理規則の改正

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 改正した	298	72.5	72.7
2. 検討中である	71	17.3	17.3
3. 改正する予定はない	41	10	10
無回答	1	0.2	
計(%)	411	100	410

Q7. 学校評議会の設置に関して「学校評議員設置要綱」を定めたか

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 制定した	232	77.9	78.4
2. 検討中である	47	15.8	15.9
3. 制定する予定はない	17	5.7	5.7
無回答	2	0.7	
計(%)	298	100	296

Q8. 「3. 学校管理規制を改正する予定はない」と回答した理由

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校経営に特に問題はなく「学校評議会」設置の必要性を感じない	14	34.1	34.1
2. 現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である	33	80.5	80.5
3. PTAの活動が十分にその役割を果たしている	24	58.5	58.5
4. 「学校評議会」が地域の広範な声を代表するかの懸念がある	10	24.4	24.4
5. 評議員の選出が難しい	4	9.8	9.8
6. 「学校評議会」設置より緊急の重要な課題がある	5	12.2	12.2
7. その他	6	14.6	14.6
無回答	0	0	
計(%)	41	100	41

## Q9-1-1. 学校評議員の設置小学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0~2	143	48	53
3~4	37	12.4	13.7
5~6	29	9.7	10.7
7~8	10	3.4	3.7
9~10	12	4	4.4
11~12	12	4	4.4
13~14	1	0.3	0.4
15~16	3	1	1.1
17~18	3	1	1.1
19以上	20	6.7	7.4
無回答	28	9.4	
計(%)	298	100	270

最大値=136 最小値=0

## Q9-1-2. 学校評議員の設置中学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0~2	195	65.4	73
3~4	27	9.1	10.1
5~6	19	6.4	7.1
7~8	5	1.7	1.9
9以上	21	7	7.9
無回答	31	10.4	
計(%)	298	100	267

最大値=63 最小値=0

## Q9-1-3. 類似の組織の設置小学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0~2	82	27.5	85.4
3~4	4	1.3	4.2
5~6	2	0.7	2.1
7~8	4	1.3	4.2
9以上	4	1.3	4.2
無回答	202	67.8	
計(%)	298	100	96

最大値=61 最小値=0

## Q9-1-4. 類似の組織の設置中学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0~2	89	29.9	95.7
3~4	2	0.7	2.2
5以上	2	0.7	2.2
無回答	205	68.8	
計(%)	298	100	93

最大値=28 最小値=0

## Q10-1-1. 学校評議員の報酬

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 報酬あり	113	37.9	51.4
2. 報酬なし	107	35.9	48.6
無回答	78	26.2	
計(%)	298	100	220

## Q10-1-2. 学校評議員の交通費

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 交通費あり	18	6	8.2
2. 交通費なし	202	67.8	91.8
無回答	78	26.2	
計(%)	298	100	220

Q10-2-1. 小学校での学校評議員の人数

(数量)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1	0	0	0
2	6	2	2.9
3	30	10.1	14.5
4	24	8.1	11.6
5	102	34.2	49.3
6	17	5.7	8.2
7	9	3	4.3
8	5	1.7	2.4
9	2	0.7	1
10	11	3.7	5.3
11	0	0	0
12以上	1	0.3	0.5
無回答	91	30.5	
計(%)	298	100	207

最大値=18 最小値=2

Q10-2-2. 中学校での学校評議員の人数

(数量)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1	0	0	0
2	4	1.3	1.9
3	24	8.1	11.7
4	26	8.7	12.6
5	106	35.6	51.5
6	17	5.7	8.3
7	12	4	5.8
8	5	1.7	2.4
9	1	0.3	0.5
10	9	3	4.4
11	0	0	0
12以上	2	0.7	1
無回答	92	30.9	
計(%)	298	100	206

最大値=18 最小値=2

Q10-3. 学校評議会の任期

(数量)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1	202	67.8	91.8
2	17	5.7	7.7
3	0	0	0
4以上	1	0.3	0.5
無回答	78	26.2	
計(%)	298	100	220

最大値=11 最小値=1

Q10-4. 学校評議員には、どんな方がなられていますか

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 保護者(PTA)	179	60.1	81
2. 一般地域住民	179	60.1	81
3. 体育指導員	46	15.4	20.8
4. 保護司	50	16.8	22.6
5. 学識経験者	193	64.8	87.3
6. 民生委員	150	50.3	67.9
7. 青年団の代表	19	6.4	8.6
8. 青少年健全育成関係者	132	44.3	59.7
9. 子ども会の代表	45	15.1	20.4
10. 婦人会の代表	58	19.5	26.2
11. 自治会関係者	137	46	62
12. 各校の同窓会関係者	75	25.2	33.9
13. その他	45	15.1	20.4
無回答	77	25.8	
計(%)	298	100	221

Q10-5-1. 学校と地域の連携協力が促進される

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	0	0	0
2. あまりそう思わない	5	1.7	2.1
3. どちらとも思わない	27	9.1	11.4
4. かなりそう思う	165	55.4	69.9
5. 全くそう思う	39	13.1	16.5
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-5-2. 教職員の態度や学校の雰囲気改善される

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	0	0	0
2. あまりそう思わない	8	2.7	3.4
3. どちらとも思わない	76	25.5	32.3
4. かなりそう思う	146	49	62.1
5. 全くそう思う	5	1.7	2.1
無回答	63	21.1	
計(%)	298	100	235

Q10-5-3. 保護者や地域社会に対する学校の説明責任を果たす上で有効である

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	0	0	0
2. あまりそう思わない	6	2	2.5
3. どちらとも思わない	23	7.7	9.7
4. かなりそう思う	155	52	65.7
5. 全くそう思う	52	17.4	22
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-5-4. 学校評議会が学校の外部評価をするようになる

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	1	0.3	0.4
2. あまりそう思わない	39	13.1	16.5
3. どちらとも思わない	91	30.5	38.6
4. かなりそう思う	98	32.9	41.5
5. 全くそう思う	7	2.3	3
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236



Q10-5-5. 多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	49	16.4	20.8
2. あまりそう思わない	147	49.3	62.3
3. どちらとも思わない	35	11.7	14.8
4. かなりそう思う	5	1.7	2.1
5. 全くそう思う	0	0	0
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-5-6. 一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	87	29.2	36.9
2. あまりそう思わない	120	40.3	50.8
3. どちらとも思わない	25	8.4	10.6
4. かなりそう思う	4	1.3	1.7
5. 全くそう思う	0	0	0
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-5-7. 形式的な意見交換にすぎず、学校運営や教育活動にそれほど影響はない (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	32	10.7	13.6
2. あまりそう思わない	118	39.6	50
3. どちらとも思わない	61	20.5	25.8
4. かなりそう思う	23	7.7	9.7
5. 全くそう思う	2	0.7	0.8
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-5-8. 地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全くそう思わない	0	0	0
2. あまりそう思わない	11	3.7	4.7
3. どちらとも思わない	52	17.4	22
4. かなりそう思う	151	50.7	64
5. 全くそう思う	22	7.4	9.3
無回答	62	20.8	
計(%)	298	100	236

Q10-6. 学校評議員制度を効果的に運用するためのポイント (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 校長のリーダーシップ	134	45	56.5
2. 学校評議員に関する関係者の共通理解	20	6.7	8.4
3. 市町村教育委員会の支援	0	0	0
4. 学校評議員への教育活動等の積極的な情報提供	52	17.4	21.9
5. 学校評議員の人選	30	10.1	12.7
6. その他	1	0.3	0.4
無回答	61	20.5	
計(%)	298	100	237

Q10-7. 公立小中学校における学校評議員の設置形態 (SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全ての小中学校に設置を義務づけている	116	38.9	48.9
2. 義務づけているわけではないが、設置するように指導している	91	30.5	38.4
3. 設置するかどうかは学校の判断に任せている	30	10.1	12.7
無回答	61	20.5	
計(%)	298	100	237

Q11. 教育情報の開示・公開に関する条例の制定

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 制定している	208	50.6	52.3
2. 検討中である	118	28.7	29.6
3. 制定の予定はない	72	17.5	18.1
無回答	13	3.2	
計(%)	411	100	398

Q12-1. 教育情報公開(指導要録)

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全面公開(開示)	36	8.8	10
2. 一部公開(開示)	136	33.1	37.7
3. 非公開(開示)	154	37.5	42.7
4. その他	35	8.5	9.7
無回答	50	12.2	
計(%)	411	100	361

Q12-2. 教育情報公開(内申書(調査書))

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全面公開(開示)	28	6.8	7.7
2. 一部公開(開示)	95	23.1	26.2
3. 非公開(開示)	193	47	53.3
4. その他	46	11.2	12.7
無回答	49	11.9	
計(%)	411	100	362

Q12-3. 教育情報公開(学校予算(経理))

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全面公開(開示)	244	59.4	66.7
2. 一部公開(開示)	63	15.3	17.2
3. 非公開(開示)	32	7.8	8.7
4. その他	27	6.6	7.4
無回答	45	10.9	
計(%)	411	100	366

Q12-4. 教育情報公開(教職員会議録)

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全面公開(開示)	81	19.7	22.4
2. 一部公開(開示)	137	33.3	38
3. 非公開(開示)	109	26.5	30.2
4. その他	34	8.3	9.4
無回答	50	12.2	
計(%)	411	100	361

Q12-5. 教育情報公開(体罰事故報告書)

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全面公開(開示)	53	12.9	14.7
2. 一部公開(開示)	151	36.7	41.8
3. 非公開(開示)	125	30.4	34.6
4. その他	32	7.8	8.9
無回答	50	12.2	
計(%)	411	100	361

Q13-1-B. 教育委員会だよりの活動の有無

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 行っている	84	20.4	21.8
2. 行っていない	302	73.5	78.2
無回答	25	6.1	
計(%)	411	100	386

Q13-1-C. 教育委員会だよりのおよその発行頻度 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 年1回	12	14.3	15
2. 毎学期	20	23.8	25
3. 毎月	23	27.4	28.7
4. 隔週	0	0	0
5. 毎週	0	0	0
6. その他	25	29.8	31.3
無回答	4	4.8	
計(%)	84	100	80

Q13-1-D. 教育委員会だよりの配布範囲 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 児童生徒の各家庭	12	14.3	14.8
2. 学区内全戸	41	48.8	50.6
3. 回覧版	4	4.8	4.9
4. その他	24	28.6	29.6
無回答	3	3.6	
計(%)	84	100	81

Q13-2-B. 市町村の広報の活動の有無 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 行っている	243	59.1	61.8
2. 行っていない	150	36.5	38.2
無回答	18	4.4	
計(%)	411	100	393

Q13-2-C. 市町村の広報のおよその発行頻度 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 年1回	12	4.9	5.2
2. 毎学期	16	6.6	7
3. 毎月	155	63.8	67.7
4. 隔週	5	2.1	2.2
5. 毎週	0	0	0
6. その他	41	16.9	17.9
無回答	14	5.8	
計(%)	243	100	229

Q13-2-D. 市町村の広報の配布範囲 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 児童生徒の各家庭	10	4.1	4.6
2. 学区内全戸	178	73.3	81.3
3. 回覧版	6	2.5	2.7
4. その他	25	10.3	11.4
無回答	24	9.9	
計(%)	243	100	219

Q13-3-B. 教育委員会のホームページの活動 (SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 行っている	126	30.7	34
2. 行っていない	245	59.6	66
無回答	40	9.7	
計(%)	411	100	371

Q13-3-C. 教育委員会のホームページの発行頻度

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 年1回	37	29.4	31.1
2. 每学期	15	11.9	12.6
3. 毎月	24	19	20.2
4. 隔週	0	0	0
5. 毎週	4	3.2	3.4
6. その他	39	31	32.8
無回答	7	5.6	
計(%)	126	100	119

(SA)

Q13-3-D. 教育委員会のホームページの閲覧範囲

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 誰でも閲覧可	117	92.9	100
2. 閲覧制限している	0	0	0
無回答	9	7.1	
計(%)	126	100	117

(SA)

Q14-1-B. 公聴活動(地域懇談会の要望)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	144	35	37.7
2. ない	238	57.9	62.3
無回答	29	7.1	
計(%)	411	100	382

(SA)

Q14-1-C. 地域懇談会の年間総件数

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1~2	42	29.2	33.3
3~4	21	14.6	16.7
5~6	22	15.3	17.5
7~8	4	2.8	3.2
9~10	16	11.1	12.7
11~12	2	1.4	1.6
13以上	19	13.2	15.1
無回答	18	12.5	
計(%)	144	100	126

(数量)

最大値=50 最小値=1

Q14-1-D. 地域懇談会の多い要望

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校の対応	81	56.3	59.6
2. 施設設備	73	50.7	53.7
3. 生徒指導	75	52.1	55.1
4. 教職員関連	20	13.9	14.7
5. 部活動	37	25.7	27.2
6. その他	18	12.5	13.2
無回答	8	5.6	
計(%)	144	100	136

(MA)

Q14-2-B. 公聴活動(電話の要望)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	151	36.7	43.6
2. ない	195	47.4	56.4
無回答	65	15.8	
計(%)	411	100	346

(SA)

## Q14-2-C. 電話の年間総件数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1~5	58	38.4	43.9
6~10	39	25.8	29.5
11~15	6	4	4.5
16~20	10	6.6	7.6
21~25	1	0.7	0.8
26~30	2	1.3	1.5
31~35	0	0	0
36~40	1	0.7	0.8
41~45	0	0	0
46~50	4	2.6	3
51以上	11	7.3	8.3
無回答	19	12.6	
計(%)	151	100	132

最大値=500 最小値=1

## Q14-2-D. 電話の多い要望

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校の対応	100	66.2	68
2. 施設設備	30	19.9	20.4
3. 生徒指導	92	60.9	62.6
4. 教職員関連	70	46.4	47.6
5. 部活動	45	29.8	30.6
6. その他	13	8.6	8.8
無回答	4	2.6	
計(%)	151	100	147

## Q14-3-B. 公聴活動(手紙・はがきの要望)

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	100	24.3	29.2
2. ない	243	59.1	70.8
無回答	68	16.5	
計(%)	411	100	343

## Q14-3-C. 手紙・はがきの年間総件数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1~5	65	65	76.5
6~10	14	14	16.5
11~15	0	0	0
16~20	1	1	1.2
21以上	5	5	5.9
無回答	15	15	
計(%)	100	100	85

最大値=200 最小値=1

## Q14-3-D. 手紙・はがきの多い要望

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校の対応	59	59	61.5
2. 施設設備	23	23	24
3. 生徒指導	34	34	35.4
4. 教職員関連	41	41	42.7
5. 部活動	16	16	16.7
6. その他	8	8	8.3
無回答	4	4	
計(%)	100	100	96

## Q14-4-B. 公聴活動(議員を介しての要望)

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	144	35	41.5
2. ない	203	49.4	58.5
無回答	64	15.6	
計(%)	411	100	347

## Q14-4-C. 議員を介しての年間総件数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1~2	50	34.7	39.7
3~4	22	15.3	17.5
5~6	27	18.8	21.4
7~8	0	0	0
9~10	18	12.5	14.3
11~12	0	0	0
13~14	0	0	0
15~16	2	1.4	1.6
17~18	0	0	0
19以上	7	4.9	5.6
無回答	18	12.5	
計(%)	144	100	126

最大値=100 最小値=1

## Q14-4-D. 議員を介しての多い要望

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校の対応	71	49.3	50.4
2. 施設設備	98	68.1	69.5
3. 生徒指導	48	33.3	34
4. 教職員関連	47	32.6	33.3
5. 部活動	27	18.8	19.1
6. その他	6	4.2	4.3
無回答	3	2.1	
計(%)	144	100	141

## Q15. 所管の学校の自己点検・評価の結果の公表

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 教育委員会で一括して公表している	2	0.5	0.5
2. すべての学校に義務づけている	10	2.4	2.5
3. 学校に任せている	251	61.1	62.7
4. 公表について検討中である	84	20.4	21
5. 公開する予定はない	46	11.2	11.5
6. その他	7	1.7	1.8
無回答	11	2.7	
計(%)	411	100	400

## Q16-1. 学校評価に関する研究校を指定している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	14	3.4	3.8
2. いいえ	357	86.9	96.2
無回答	40	9.7	
計(%)	411	100	371

## Q16-2. 学校評価に関する手引書を作成している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	18	4.4	4.9
2. いいえ	353	85.9	95.1
無回答	40	9.7	
計(%)	411	100	371

## Q16-3. 学校評価に関する研修を実施している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	119	29	32.1
2. いいえ	252	61.3	67.9
無回答	40	9.7	
計(%)	411	100	371

## Q16-4. 既成の学校評価票を利用している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	86	20.9	23.4
2. いいえ	281	68.4	76.6
無回答	44	10.7	
計(%)	411	100	367

## Q16-5. 独自の学校評価票を作成している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	123	29.9	33.5
2. いいえ	244	59.4	66.5
無回答	44	10.7	
計(%)	411	100	367

## Q16-6. 学校評価に取り組んでいる先進校の事例を紹介している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	127	30.9	34.3
2. いいえ	243	59.1	65.7
無回答	41	10	
計(%)	411	100	370

## Q16-7. 教育行政上、学校評価を重点項目の一つとして取り上げている

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	155	37.7	41.9
2. いいえ	215	52.3	58.1
無回答	41	10	
計(%)	411	100	370

## Q16-8. 学校の外部評価の導入を推進している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	77	18.7	20.9
2. いいえ	291	70.8	79.1
無回答	43	10.5	
計(%)	411	100	368

## Q16-9. 個別の学校評価結果を集めて検討している

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	69	16.8	18.7
2. いいえ	300	73	81.3
無回答	42	10.2	
計(%)	411	100	369

## Q16-10. 基本的に学校の姿勢にゆだねている

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. はい	332	80.8	88.1
2. いいえ	45	10.9	11.9
無回答	34	8.3	
計(%)	411	100	377

## Q17. 評価の項目として重点的に取り上げて欲しいもの

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 学校の教育目標	185	45	46.4
2. 特色ある教育課程経営(新学習指導要領への対応)	334	81.3	83.7
3. 保護者との教育連携(PTA等)	135	32.8	33.8
4. 地域との教育連携(学校評議員等)	147	35.8	36.8
5. 校内・校外研修	85	20.7	21.3
6. 校務分掌・運営組織	31	7.5	7.8
7. 教職員人事	7	1.7	1.8
8. 施設設備	11	2.7	2.8
9. 学校評価活動	41	10	10.3
10. 教職員の意識向上	190	46.2	47.6
11. 学校予算	10	2.4	2.5
12. その他	1	0.2	0.3
無回答	12	2.9	
計(%)	411	100	399

## Q18. 外部による学校評価

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全く期待しない	3	0.7	0.7
2. あまり期待しない	73	17.8	18.1
3. なんとなくいえない	176	42.8	43.6
4. かなり期待する	138	33.6	34.2
5. 非常に期待する	14	3.4	3.5
無回答	7	1.7	
計(%)	411	100	404

## Q19. 学校評価が定着していく上での検討課題

(MA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 評価項目や内容の精選化	199	48.4	49.8
2. 評価するための特別な組織(評価委員会など)の設置	67	16.3	16.8
3. 評価結果の効果的活用	250	60.8	62.5
4. これまでも行われてきた年度末反省の形式からの脱皮	107	26	26.8
5. 現状維持を指向しがちな学校の意識改革	139	33.8	34.8
6. 評価そのものに対する敬遠姿勢のときほぐし	26	6.3	6.5
7. 評価を円滑にすすめるための研修機会の強化	71	17.3	17.8
8. 行政指導の評価システムの構築(試案の提示)	10	2.4	2.5
9. 自律的学校経営への意識向上	229	55.7	57.3
10. 地域・保護者への啓発活動	80	19.5	20
11. その他	2	0.5	0.5
無回答	11	2.7	
計(%)	411	100	400

## Q20. 学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に役立てられているか

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全く役に立っていない	0	0	0
2. あまり役立っていない	39	9.5	9.9
3. どちらともいえない	141	34.3	35.9
4. かなり役立っている	204	49.6	51.9
5. 非常に役立っている	9	2.2	2.3
無回答	18	4.4	
計(%)	411	100	393

## Q21. 外部による学校評価の実施の有無

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	49	11.9	12.2
2. ない	300	73	74.4
3. (外部評価を行うことを)検討中である	54	13.1	13.4
無回答	8	1.9	
計(%)	411	100	403



## Q22. 児童生徒も評価活動に参加

(SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全く賛成しない	12	2.9	3
2. あまり賛成しない	74	18	18.3
3. なんともしえない	101	24.6	25
4. ある程度賛成である	193	47	47.8
5. 全く賛成である	24	5.8	5.9
無回答	7	1.7	
計(%)	411	100	404

## Q23. 学校評価活動への児童生徒の参加の有無

(SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. ある	33	8	8.3
2. ない	328	79.8	82.2
3. 検討中である	38	9.2	9.5
無回答	12	2.9	
計(%)	411	100	399

## Q24. 学校評価の結果を保護者や地域住民に公開

(SA)

カテゴリ名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 全く賛成しない	5	1.2	1.2
2. あまり賛成しない	35	8.5	8.7
3. なんともしえない	72	17.5	17.8
4. ある程度賛成である	239	58.2	59.2
5. 全く賛成である	53	12.9	13.1
無回答	7	1.7	
計(%)	411	100	404

F1. 都道府県別市町村教育委員会数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 北海道	28	6.8	6.8
2. 青森	7	1.7	1.7
3. 岩手	7	1.7	1.7
4. 宮城	13	3.2	3.2
5. 秋田	11	2.7	2.7
6. 山形	3	0.7	0.7
7. 福島	12	2.9	2.9
8. 茨城	11	2.7	2.7
9. 栃木	9	2.2	2.2
10. 群馬	10	2.4	2.4
11. 埼玉	9	2.2	2.2
12. 千葉	9	2.2	2.2
13. 東京	5	1.2	1.2
14. 神奈川	6	1.5	1.5
15. 新潟	21	5.1	5.1
16. 富山	5	1.2	1.2
17. 石川	2	0.5	0.5
18. 福井	4	1	1
19. 山梨	5	1.2	1.2
20. 長野	18	4.4	4.4
21. 岐阜	15	3.6	3.6
22. 静岡	8	1.9	1.9
23. 愛知	10	2.4	2.4
24. 三重	8	1.9	1.9
25. 滋賀	8	1.9	1.9
26. 京都	2	0.5	0.5
27. 大阪	5	1.2	1.2
28. 兵庫	11	2.7	2.7
29. 奈良	8	1.9	1.9
30. 和歌山	5	1.2	1.2
31. 鳥取	4	1	1
32. 島根	6	1.5	1.5
33. 岡山	11	2.7	2.7
34. 広島	9	2.2	2.2
35. 山口	9	2.2	2.2
36. 徳島	8	1.9	1.9
37. 香川	6	1.5	1.5
38. 愛媛	5	1.2	1.2
39. 高知	8	1.9	1.9
40. 福岡	12	2.9	2.9
41. 佐賀	9	2.2	2.2
42. 長崎	8	1.9	1.9
43. 熊本	12	2.9	2.9
44. 大分	6	1.5	1.5
45. 宮崎	5	1.2	1.2
46. 鹿児島	11	2.7	2.7
47. 沖縄	7	1.7	1.7
無回答	0	0	
計(%)	411	100	411

F2. 自治体(市町村)の人口規模

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 50万以上	8	1.9	2
2. 30万人以上～50万人未満	9	2.2	2.2
3. 10万人以上～30万人未満	23	5.6	5.7
4. 5万人以上～10万人未満	43	10.5	10.6
5. 3万人以上～5万人未満	32	7.8	7.9
6. 1万人5千人以上～3万人未満	55	13.4	13.5
7. 8千人以上～1万5千人未満	84	20.4	20.7
8. 5千人以上～8千人未満	61	14.8	15
9. 5千人未満	91	22.1	22.4
無回答	5	1.2	
計(%)	411	100	406

## F3. 自治体(市町村)の種類

(SA)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 指定都市	3	0.7	0.7
2. 特別区	2	0.5	0.5
3. 1、2. 以外	401	97.6	98.8
無回答	5	1.2	
計(%)	411	100	406

## F4-1. 市町村教育委員会の所管する小学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1~2校	115	28	28.4
3~4校	101	24.6	24.9
5~6校	51	12.4	12.6
7~8校	34	8.3	8.4
9~10校	25	6.1	6.2
11~12校	20	4.9	4.9
13~14校	10	2.4	2.5
15~16校	8	1.9	2
17校以上	41	10	10.1
無回答	6	1.5	
計(%)	411	100	405

最大値=136 最小値=1

## F4-2. 市町村教育委員会の所管する中学校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1校	198	48.2	49.1
2校	60	14.6	14.9
3校	36	8.8	8.9
4校	28	6.8	6.9
5校	21	5.1	5.2
6校	11	2.7	2.7
7校	7	1.7	1.7
8校	4	1	1
9校	4	1	1
10校	2	0.5	0.5
11校	5	1.2	1.2
12校	3	0.7	0.7
13校	1	0.2	0.2
14校	0	0	0
15校	3	0.7	0.7
16校	0	0	0
17校以上	20	4.9	5
無回答	8	1.9	
計(%)	411	100	403

最大値=63 最小値=1

## F4-3. 市町村教育委員会の所管する高校数

(数量)

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0	176	42.8	79.6
1	34	8.3	15.4
2	5	1.2	2.3
3	3	0.7	1.4
4	0	0	0
5	1	0.2	0.5
6以上	2	0.5	0.9
無回答	190	46.2	
計(%)	411	100	221

最大値=6 最小値=0

## F5. 教育長の年齢

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
0～47歳	1	0.2	0.3
48～49歳	1	0.2	0.3
50～51歳	7	1.7	1.8
52～53歳	1	0.2	0.3
54～55歳	20	4.9	5
56～57歳	16	3.9	4
58～59歳	40	9.7	10
60～61歳	49	11.9	12.3
62～63歳	58	14.1	14.5
64～65歳	61	14.8	15.3
66～67歳	55	13.4	13.8
68～69歳	43	10.5	10.8
70～71歳	29	7.1	7.3
72～73歳	10	2.4	2.5
74～75歳	5	1.2	1.3
76歳以上	3	0.7	0.8
無回答	12	2.9	
計(%)	411	100	399

(数量)

## F6. 教育長の性別

最大値=80 最小値=38

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 男性	396	96.4	98
2. 女性	8	1.9	2
無回答	7	1.7	
計(%)	411	100	404

(SA)

## F7. 教育長の勤務年数

カテゴリー名	件数	割合(%)	有効割合(%)
1. 1年未満	54	13.1	13.4
2. 1年以上～2年未満	71	17.3	17.6
3. 2年以上～4年未満	119	29	29.5
4. 4年以上～6年未満	68	16.5	16.9
5. 6年以上～8年未満	60	14.6	14.9
6. 8年以上～10年未満	19	4.6	4.7
7. 10年以上～12年未満	10	2.4	2.5
8. 12年以上	2	0.5	0.5
無回答	8	1.9	
計(%)	411	100	403

(SA)

平成14年11月21日

## 自律的学校経営に関する全国調査(小学校・中学校の校長先生)

単純集計(2回目)

1609件

※ 小学校・中学校の併置校を除く

### Q1. 理想やイメージに即した学校経営

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ほぼ完全にできている	32( 2.0)	19( 1.8)	13( 2.3)
2. ある程度はできている	1181( 73.4)	764( 72.5)	417( 75.1)
3. あまりできていない	385( 23.9)	264( 25.0)	121( 21.8)
4. まったくできていない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
無回答	8( 0.5)	6( 0.6)	2( 0.4)

### Q2. 理想やイメージに即した学校経営が実行できない大きな要因

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	388(100.0)	265(100.0)	123(100.0)
1. 教職員配置の不自由さ	210( 54.1)	128( 48.3)	82( 66.7)
2. 教職員数の不足	189( 48.7)	124( 46.8)	65( 52.8)
3. 学校予算執行の不自由さ	187( 48.2)	133( 50.2)	54( 43.9)
4. 教育委員会の支援不足	44( 11.3)	30( 11.3)	14( 11.4)
5. 諸規則等のしぼり	48( 12.4)	28( 10.6)	20( 16.3)
6. 地域からの多様な要望	23( 5.9)	14( 5.3)	9( 7.3)
7. 児童・生徒に起因する諸問題	67( 17.3)	35( 13.2)	32( 26.0)
8. 管理職の権限の弱さ	147( 37.9)	101( 38.1)	46( 37.4)
9. 教職員団体等との対立	73( 18.8)	56( 21.1)	17( 13.8)
10. 教職員のやる気や力量の不足	176( 45.4)	120( 45.3)	56( 45.5)
11. 管理職の多忙	62( 16.0)	43( 16.2)	19( 15.4)
12. 教職員の多忙	167( 43.0)	108( 40.8)	59( 48.0)
13. 組織体としての力量不足	172( 44.3)	127( 47.9)	45( 36.6)
14. 情報の不足や錯綜	15( 3.9)	13( 4.9)	2( 1.6)
15. 保護者からの多様な要望	33( 8.5)	24( 9.1)	9( 7.3)
16. その他	35( 9.0)	24( 9.1)	11( 8.9)
無回答	1( 0.3)	1( 0.4)	-( -)

### Q3-1. 教育委員会の支援体制の強化

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
2. あまり必要でない	64( 4.0)	43( 4.1)	21( 3.8)
3. どちらとも思わない	256( 15.9)	165( 15.7)	91( 16.4)
4. かなり必要である	973( 60.5)	647( 61.4)	326( 58.7)
5. 全く必要である	287( 17.8)	182( 17.3)	105( 18.9)
無回答	27( 1.7)	16( 1.5)	11( 2.0)

### Q3-2. 学校の評価システム(外部評価も含む)の確立

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	5( 0.3)	3( 0.3)	2( 0.4)
2. あまり必要でない	80( 5.0)	55( 5.2)	25( 4.5)
3. どちらとも思わない	347( 21.6)	225( 21.3)	122( 22.0)
4. かなり必要である	930( 57.8)	616( 58.4)	314( 56.6)
5. 全く必要である	235( 14.6)	150( 14.2)	85( 15.3)
無回答	12( 0.7)	5( 0.5)	7( 1.3)

Q3-3. 学校の情報公開の促進

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまり必要でない	79( 4.9)	53( 5.0)	26( 4.7)
3. どちらとも思わない	388( 24.1)	270( 25.6)	118( 21.3)
4. かなり必要である	923( 57.4)	592( 56.2)	331( 59.6)
5. 全く必要である	201( 12.5)	131( 12.4)	70( 12.6)
無回答	15( 0.9)	7( 0.7)	8( 1.4)

Q3-4. 学校選択の導入・通学区域の弾力化

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	79( 4.9)	58( 5.5)	21( 3.8)
2. あまり必要でない	373( 23.2)	244( 23.1)	129( 23.2)
3. どちらとも思わない	628( 39.0)	404( 38.3)	224( 40.4)
4. かなり必要である	416( 25.9)	271( 25.7)	145( 26.1)
5. 全く必要である	95( 5.9)	65( 6.2)	30( 5.4)
無回答	18( 1.1)	12( 1.1)	6( 1.1)

Q3-5. 学校評議会の設置

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	45( 2.8)	30( 2.8)	15( 2.7)
2. あまり必要でない	233( 14.5)	158( 15.0)	75( 13.5)
3. どちらとも思わない	568( 35.3)	357( 33.9)	211( 38.0)
4. かなり必要である	591( 36.7)	399( 37.9)	192( 34.6)
5. 全く必要である	147( 9.1)	96( 9.1)	51( 9.2)
無回答	25( 1.6)	14( 1.3)	11( 2.0)

Q3-6. 教職員の人事考課・管理の充実

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	10( 0.6)	7( 0.7)	3( 0.5)
2. あまり必要でない	76( 4.7)	48( 4.6)	28( 5.0)
3. どちらとも思わない	280( 17.4)	176( 16.7)	104( 18.7)
4. かなり必要である	893( 55.5)	580( 55.0)	313( 56.4)
5. 全く必要である	335( 20.8)	232( 22.0)	103( 18.6)
無回答	15( 0.9)	11( 1.0)	4( 0.7)

Q3-7. 校長の権限の強化

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまり必要でない	16( 1.0)	13( 1.2)	3( 0.5)
3. どちらとも思わない	156( 9.7)	110( 10.4)	46( 8.3)
4. かなり必要である	879( 54.6)	592( 56.2)	287( 51.7)
5. 全く必要である	539( 33.5)	330( 31.3)	209( 37.7)
無回答	16( 1.0)	8( 0.8)	8( 1.4)

Q3-8. 学校への人事・教職員配置の権限委譲の徹底化

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	2( 0.1)	-( -)	2( 0.4)
2. あまり必要でない	22( 1.4)	17( 1.6)	5( 0.9)
3. どちらとも思わない	175( 10.9)	123( 11.7)	52( 9.4)
4. かなり必要である	879( 54.6)	578( 54.8)	301( 54.2)
5. 全く必要である	518( 32.2)	328( 31.1)	190( 34.2)
無回答	13( 0.8)	8( 0.8)	5( 0.9)

Q3-9. 学校への教育課程編成権の委譲の徹底化

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまり必要でない	26( 1.6)	19( 1.8)	7( 1.3)
3. どちらとも思わない	289( 18.0)	209( 19.8)	80( 14.4)
4. かなり必要である	914( 56.8)	586( 55.6)	328( 59.1)
5. 全く必要である	364( 22.6)	229( 21.7)	135( 24.3)
無回答	13( 0.8)	10( 0.9)	3( 0.5)

Q3-10. 学校予算権の学校への委譲強化

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまり必要でない	9( 0.6)	6( 0.6)	3( 0.5)
3. どちらとも思わない	157( 9.8)	107( 10.2)	50( 9.0)
4. かなり必要である	896( 55.7)	589( 55.9)	307( 55.3)
5. 全く必要である	535( 33.3)	342( 32.4)	193( 34.8)
無回答	11( 0.7)	9( 0.9)	2( 0.4)

Q3-11. 教員の専門的自律性の保障

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	3( 0.2)	3( 0.3)	-( -)
2. あまり必要でない	31( 1.9)	21( 2.0)	10( 1.8)
3. どちらとも思わない	430( 26.7)	263( 25.0)	167( 30.1)
4. かなり必要である	898( 55.8)	596( 56.5)	302( 54.4)
5. 全く必要である	224( 13.9)	156( 14.8)	68( 12.3)
無回答	23( 1.4)	15( 1.4)	8( 1.4)

Q3-12. 学校の説明責任(アカウンタビリティ)の履行

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く必要でない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまり必要でない	27( 1.7)	19( 1.8)	8( 1.4)
3. どちらとも思わない	276( 17.2)	184( 17.5)	92( 16.6)
4. かなり必要である	980( 60.9)	637( 60.4)	343( 61.8)
5. 全く必要である	314( 19.5)	206( 19.5)	108( 19.5)
無回答	11( 0.7)	7( 0.7)	4( 0.7)

Q4. 「自律的学校経営」をどのようなものとイメージしているか

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 校長の裁量権の拡大	640( 39.8)	400( 38.0)	240( 43.2)
2. 学校の予算編成・執行権及び人事権の拡大	956( 59.4)	616( 58.4)	340( 61.3)
3. 学校運営のための機能的な組織づくり	418( 26.0)	275( 26.1)	143( 25.8)
4. 学校の説明責任(アカウンタビリティ)の履行	207( 12.9)	137( 13.0)	70( 12.6)
5. 学校の教育理念・ビジョンの明確化	618( 38.4)	418( 39.7)	200( 36.0)
6. 特色ある学校づくり	416( 25.9)	273( 25.9)	143( 25.8)
7. 校長のリーダーシップの発揮	398( 24.7)	261( 24.8)	137( 24.7)
8. 学校独自の教育課程の編成	327( 20.3)	204( 19.4)	123( 22.2)
9. 学校運営における自己決定・自己責任の重視	483( 30.0)	337( 32.0)	146( 26.3)
10. 開かれた学校づくり	214( 13.3)	138( 13.1)	76( 13.7)
11. 教員の専門的自律性の保障	107( 6.7)	73( 6.9)	34( 6.1)
12. その他	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
無回答	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)

Q5-1. 本校では、教職員が教育問題の解決のために積極的に取り組んでいる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	-( -)	2( 0.4)
2. あまり感じない	53( 3.3)	35( 3.3)	18( 3.2)
3. 少しそう感じる	418( 26.0)	292( 27.7)	126( 22.7)
4. かなりそう感じる	945( 58.7)	608( 57.7)	337( 60.7)
5. 全くそう感じる	181( 11.2)	110( 10.4)	71( 12.8)
無回答	10( 0.6)	9( 0.9)	1( 0.2)

Q5-2. 本校では、教職員の研修はとても活発である

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	5( 0.3)	1( 0.1)	4( 0.7)
2. あまりそう感じない	226( 14.0)	127( 12.0)	99( 17.8)
3. 少しそう感じる	702( 43.6)	429( 40.7)	273( 49.2)
4. かなりそう感じる	588( 36.5)	431( 40.9)	157( 28.3)
5. 全くそう感じる	81( 5.0)	62( 5.9)	19( 3.4)
無回答	7( 0.4)	4( 0.4)	3( 0.5)

Q5-3. 本校の児童生徒は学校に対して十二分に満足している

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	-( -)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	71( 4.4)	32( 3.0)	39( 7.0)
3. 少しそう感じる	591( 36.7)	380( 36.1)	211( 38.0)
4. かなりそう感じる	882( 54.8)	597( 56.6)	285( 51.4)
5. 全くそう感じる	55( 3.4)	40( 3.8)	15( 2.7)
無回答	8( 0.5)	5( 0.5)	3( 0.5)

Q5-4. 本校の児童生徒は積極的に学習に取り組んでいる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまりそう感じない	146( 9.1)	73( 6.9)	73( 13.2)
3. 少しそう感じる	720( 44.7)	459( 43.5)	261( 47.0)
4. かなりそう感じる	687( 42.7)	488( 46.3)	199( 35.9)
5. 全くそう感じる	47( 2.9)	28( 2.7)	19( 3.4)
無回答	8( 0.5)	5( 0.5)	3( 0.5)



Q5-5. 教職員での合意形成は総じて円滑に行われる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	90( 5.6)	56( 5.3)	34( 6.1)
3. 少しそう感じる	395( 24.5)	246( 23.3)	149( 26.8)
4. かなりそう感じる	964( 59.9)	644( 61.1)	320( 57.7)
5. 全くそう感じる	147( 9.1)	100( 9.5)	47( 8.5)
無回答	12( 0.7)	8( 0.8)	4( 0.7)

Q5-6. 教育活動の様々な場面で、教職員からアイデアが活発に出される

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	10( 0.6)	5( 0.5)	5( 0.9)
2. あまりそう感じない	257( 16.0)	157( 14.9)	100( 18.0)
3. 少しそう感じる	718( 44.6)	475( 45.1)	243( 43.8)
4. かなりそう感じる	539( 33.5)	359( 34.1)	180( 32.4)
5. 全くそう感じる	75( 4.7)	53( 5.0)	22( 4.0)
無回答	10( 0.6)	5( 0.5)	5( 0.9)

Q5-7. 日常的な学校経営場面において、「みんなで考える」ことを重視している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう感じない	111( 6.9)	73( 6.9)	38( 6.8)
3. 少しそう感じる	493( 30.6)	298( 28.3)	195( 35.1)
4. かなりそう感じる	843( 52.4)	562( 53.3)	281( 50.6)
5. 全くそう感じる	156( 9.7)	117( 11.1)	39( 7.0)
無回答	6( 0.4)	4( 0.4)	2( 0.4)

Q5-8. 教職員間には、学校の教育目標や目指す児童生徒像が共有されている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	143( 8.9)	88( 8.3)	55( 9.9)
3. 少しそう感じる	588( 36.5)	373( 35.4)	215( 38.7)
4. かなりそう感じる	771( 47.9)	516( 49.0)	255( 45.9)
5. 全くそう感じる	98( 6.1)	71( 6.7)	27( 4.9)
無回答	6( 0.4)	5( 0.5)	1( 0.2)

Q5-9. 教職員間には、協働して教育活動を促進していくことへの期待が共有されている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまりそう感じない	84( 5.2)	62( 5.9)	22( 4.0)
3. 少しそう感じる	504( 31.3)	309( 29.3)	195( 35.1)
4. かなりそう感じる	891( 55.4)	593( 56.3)	298( 53.7)
5. 全くそう感じる	126( 7.8)	87( 8.3)	39( 7.0)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q5-10. 学校の教育活動の促進に、教職員間の創意工夫を生かす柔軟性が確保されている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまりそう感じない	69( 4.3)	40( 3.8)	29( 5.2)
3. 少しそう感じる	498( 31.0)	314( 29.8)	184( 33.2)
4. かなりそう感じる	923( 57.4)	612( 58.1)	311( 56.0)
5. 全くそう感じる	115( 7.1)	85( 8.1)	30( 5.4)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q5-11. それぞれの学年や分掌の方針や取り組み状況は、学校全体として把握されている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	78( 4.8)	51( 4.8)	27( 4.9)
3. 少しそう感じる	514( 31.9)	345( 32.7)	169( 30.5)
4. かなりそう感じる	889( 55.3)	576( 54.6)	313( 56.4)
5. 全くそう感じる	124( 7.7)	80( 7.6)	44( 7.9)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q5-12. 教職員間には、学校の教育活動の促進に必要な情報を交流し普及させている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう感じない	47( 2.9)	33( 3.1)	14( 2.5)
3. 少しそう感じる	473( 29.4)	319( 30.3)	154( 27.7)
4. かなりそう感じる	929( 57.7)	604( 57.3)	325( 58.6)
5. 全くそう感じる	156( 9.7)	96( 9.1)	60( 10.8)
無回答	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)

Q6. 校務分掌組織の再編の有無

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. はい	435( 27.0)	215( 20.4)	220( 39.6)
2. いいえ	564( 35.1)	301( 28.6)	263( 47.4)
3. (組織の編成を)検討中である	122( 7.6)	60( 5.7)	62( 11.2)
無回答	488( 30.3)	478( 45.4)	10( 1.8)

Q7-1. この学校は自律的な運営が行われていると思う

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	129( 8.0)	81( 7.7)	48( 8.6)
3. 少しそう感じる	673( 41.8)	452( 42.9)	221( 39.8)
4. かなりそう感じる	748( 46.5)	488( 46.3)	260( 46.8)
5. 全くそう感じる	40( 2.5)	22( 2.1)	18( 3.2)
無回答	18( 1.1)	11( 1.0)	7( 1.3)

Q7-2. 校務分掌は学校の実態に見合った効果的な組織になっている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	6( 0.4)	4( 0.4)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	109( 6.8)	73( 6.9)	36( 6.5)
3. 少しそう感じる	596( 37.0)	402( 38.1)	194( 35.0)
4. かなりそう感じる	835( 51.9)	536( 50.9)	299( 53.9)
5. 全くそう感じる	56( 3.5)	35( 3.3)	21( 3.8)
無回答	7( 0.4)	4( 0.4)	3( 0.5)

Q7-3. 校務分掌組織は日常的な教育課題に十分対応できている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
2. あまりそう感じない	126( 7.8)	84( 8.0)	42( 7.6)
3. 少しそう感じる	629( 39.1)	420( 39.8)	209( 37.7)
4. かなりそう感じる	794( 49.3)	513( 48.7)	281( 50.6)
5. 全くそう感じる	45( 2.8)	26( 2.5)	19( 3.4)
無回答	13( 0.8)	9( 0.9)	4( 0.7)

Q7-4. 校務分掌組織は管理職が率先して運営している

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	10( 0.6)	4( 0.4)	6( 1.1)
2. あまりそう感じない	313( 19.5)	204( 19.4)	109( 19.6)
3. 少しそう感じる	555( 34.5)	369( 35.0)	186( 33.5)
4. かなりそう感じる	643( 40.0)	415( 39.4)	228( 41.1)
5. 全くそう感じる	74( 4.6)	52( 4.9)	22( 4.0)
無回答	14( 0.9)	10( 0.9)	4( 0.7)

Q7-5. 各々の教職員の個性は現実の学校づくりに役立っている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	133( 8.3)	84( 8.0)	49( 8.8)
3. 少しそう感じる	648( 40.3)	413( 39.2)	235( 42.3)
4. かなりそう感じる	742( 46.1)	501( 47.5)	241( 43.4)
5. 全くそう感じる	73( 4.5)	46( 4.4)	27( 4.9)
無回答	11( 0.7)	9( 0.9)	2( 0.4)

Q7-6. 校務分掌組織の見直しは毎年行っている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	11( 0.7)	8( 0.8)	3( 0.5)
2. あまりそう感じない	134( 8.3)	84( 8.0)	50( 9.0)
3. 少しそう感じる	454( 28.2)	292( 27.7)	162( 29.2)
4. かなりそう感じる	688( 42.8)	457( 43.4)	231( 41.6)
5. 全くそう感じる	311( 19.3)	204( 19.4)	107( 19.3)
無回答	11( 0.7)	9( 0.9)	2( 0.4)

Q7-7. 管理職の各分掌担当者との意思疎通は十分にとられている

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう感じない	66( 4.1)	44( 4.2)	22( 4.0)
3. 少しそう感じる	495( 30.8)	340( 32.3)	155( 27.9)
4. かなりそう感じる	924( 57.4)	599( 56.8)	325( 58.6)
5. 全くそう感じる	119( 7.4)	67( 6.4)	52( 9.4)
無回答	5( 0.3)	4( 0.4)	1( 0.2)

Q7-8. 校務分掌の各組織間の連絡調整は十分に行われている

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
2. あまりそう感じない	165( 10.3)	97( 9.2)	68( 12.3)
3. 少しそう感じる	687( 42.7)	455( 43.2)	232( 41.8)
4. かなりそう感じる	677( 42.1)	450( 42.7)	227( 40.9)
5. 全くそう感じる	69( 4.3)	45( 4.3)	24( 4.3)
無回答	9( 0.6)	5( 0.5)	4( 0.7)

Q7-9. 校務経営の仕組みは他の学校とは違った独特な特徴がある

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	41( 2.5)	30( 2.8)	11( 2.0)
2. あまりそう感じない	696( 43.3)	460( 43.6)	236( 42.5)
3. 少しそう感じる	614( 38.2)	397( 37.7)	217( 39.1)
4. かなりそう感じる	214( 13.3)	139( 13.2)	75( 13.5)
5. 全くそう感じる	34( 2.1)	22( 2.1)	12( 2.2)
無回答	10( 0.6)	6( 0.6)	4( 0.7)

Q7-10. 省令改正後、職員会議の位置づけが明確になり、学校経営が円滑に行われるようになった

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	63( 3.9)	44( 4.2)	19( 3.4)
2. あまりそう感じない	507( 31.5)	335( 31.8)	172( 31.0)
3. 少しそう感じる	621( 38.6)	402( 38.1)	219( 39.5)
4. かなりそう感じる	329( 20.4)	215( 20.4)	114( 20.5)
5. 全くそう感じる	67( 4.2)	43( 4.1)	24( 4.3)
無回答	22( 1.4)	15( 1.4)	7( 1.3)

Q7-11. 校長の意向は教職員にスムーズに受け入れられる

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	6( 0.4)	3( 0.3)	3( 0.5)
2. あまりそう感じない	86( 5.3)	62( 5.9)	24( 4.3)
3. 少しそう感じる	390( 24.2)	259( 24.6)	131( 23.6)
4. かなりそう感じる	962( 59.8)	624( 59.2)	338( 60.9)
5. 全くそう感じる	162( 10.1)	103( 9.8)	59( 10.6)
無回答	3( 0.2)	3( 0.3)	-( -)

Q7-12. 学校教育目標の策定は、校長が中心となる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	8( 0.5)	3( 0.3)	5( 0.9)
2. あまりそう感じない	78( 4.8)	58( 5.5)	20( 3.6)
3. 少しそう感じる	309( 19.2)	195( 18.5)	114( 20.5)
4. かなりそう感じる	827( 51.4)	543( 51.5)	284( 51.2)
5. 全くそう感じる	380( 23.6)	249( 23.6)	131( 23.6)
無回答	7( 0.4)	6( 0.6)	1( 0.2)

Q7-13. 学校教育目標の見直しを行う仕組みがある

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	55( 3.4)	35( 3.3)	20( 3.6)
2. あまりそう感じない	304( 18.9)	192( 18.2)	112( 20.2)
3. 少しそう感じる	530( 32.9)	351( 33.3)	179( 32.3)
4. かなりそう感じる	545( 33.9)	365( 34.6)	180( 32.4)
5. 全くそう感じる	158( 9.8)	99( 9.4)	59( 10.6)
無回答	17( 1.1)	12( 1.1)	5( 0.9)

Q7-14. 校長の学校経営方針は教職員の指針になっている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	96( 6.0)	63( 6.0)	33( 5.9)
3. 少しそう感じる	558( 34.7)	370( 35.1)	188( 33.9)
4. かなりそう感じる	786( 48.9)	519( 49.2)	267( 48.1)
5. 全くそう感じる	154( 9.6)	92( 8.7)	62( 11.2)
無回答	12( 0.7)	9( 0.9)	3( 0.5)

Q7-15. 学校教育目標の策定にあたっては、教職員が積極的に議論に参加する

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	20( 1.2)	13( 1.2)	7( 1.3)
2. あまりそう感じない	387( 24.1)	263( 25.0)	124( 22.3)
3. 少しそう感じる	687( 42.7)	423( 40.1)	264( 47.6)
4. かなりそう感じる	421( 26.2)	282( 26.8)	139( 25.0)
5. 全くそう感じる	77( 4.8)	59( 5.6)	18( 3.2)
無回答	17( 1.1)	14( 1.3)	3( 0.5)

Q7-16. 本校の教育活動には、教育委員会の意向が強く影響している

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	84( 5.2)	56( 5.3)	28( 5.0)
2. あまりそう感じない	654( 40.6)	425( 40.3)	229( 41.3)
3. 少しそう感じる	584( 36.3)	375( 35.6)	209( 37.7)
4. かなりそう感じる	252( 15.7)	174( 16.5)	78( 14.1)
5. 全くそう感じる	31( 1.9)	20( 1.9)	11( 2.0)
無回答	4( 0.2)	4( 0.4)	-( -)

Q7-17. 本校の教育活動には、保護者の意向が強く影響している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	21( 1.3)	12( 1.1)	9( 1.6)
2. あまりそう感じない	518( 32.2)	324( 30.7)	194( 35.0)
3. 少しそう感じる	809( 50.3)	537( 50.9)	272( 49.0)
4. かなりそう感じる	245( 15.2)	172( 16.3)	73( 13.2)
5. 全くそう感じる	10( 0.6)	5( 0.5)	5( 0.9)
無回答	6( 0.4)	4( 0.4)	2( 0.4)

Q7-18. 本校の教育活動には、保護者以外の地域住民の意向が強く影響している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	100( 6.2)	65( 6.2)	35( 6.3)
2. あまりそう感じない	769( 47.8)	491( 46.6)	278( 50.1)
3. 少しそう感じる	617( 38.3)	411( 39.0)	206( 37.1)
4. かなりそう感じる	109( 6.8)	77( 7.3)	32( 5.8)
5. 全くそう感じる	7( 0.4)	4( 0.4)	3( 0.5)
無回答	7( 0.4)	6( 0.6)	1( 0.2)

Q7-19. 本校の教育活動に対して、学校外部からの要請、注文などが多い

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	138( 8.6)	89( 8.4)	49( 8.8)
2. あまりそう感じない	912( 56.7)	600( 56.9)	312( 56.2)
3. 少しそう感じる	418( 26.0)	273( 25.9)	145( 26.1)
4. かなりそう感じる	117( 7.3)	76( 7.2)	41( 7.4)
5. 全くそう感じる	19( 1.2)	12( 1.1)	7( 1.3)
無回答	5( 0.3)	4( 0.4)	1( 0.2)

Q7-20. 突発的な問題が生じたときに、その問題に関する情報を収集し、対策を検討するような仕組みがある

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	16( 1.0)	14( 1.3)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	151( 9.4)	112( 10.6)	39( 7.0)
3. 少しそう感じる	490( 30.5)	336( 31.9)	154( 27.7)
4. かなりそう感じる	764( 47.5)	487( 46.2)	277( 49.9)
5. 全くそう感じる	179( 11.1)	98( 9.3)	81( 14.6)
無回答	9( 0.6)	7( 0.7)	2( 0.4)

Q7-21. 校内各種委員会や分掌組織はそれぞれが主体的な活動を行っている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	87( 5.4)	64( 6.1)	23( 4.1)
3. 少しそう感じる	644( 40.0)	420( 39.8)	224( 40.4)
4. かなりそう感じる	778( 48.4)	505( 47.9)	273( 49.2)
5. 全くそう感じる	90( 5.6)	57( 5.4)	33( 5.9)
無回答	6( 0.4)	5( 0.5)	1( 0.2)

Q7-22. 校内の各種委員会や分掌組織の活動は、学校全体の意向を受けて行われる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう感じない	67( 4.2)	47( 4.5)	20( 3.6)
3. 少しそう感じる	524( 32.6)	357( 33.9)	167( 30.1)
4. かなりそう感じる	882( 54.8)	565( 53.6)	317( 57.1)
5. 全くそう感じる	130( 8.1)	81( 7.7)	49( 8.8)
無回答	6( 0.4)	4( 0.4)	2( 0.4)

Q8-1. 本校では特色ある教育が促進されている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	89( 5.5)	55( 5.2)	34( 6.1)
3. 少しそう感じる	512( 31.8)	328( 31.1)	184( 33.2)
4. かなりそう感じる	828( 51.5)	550( 52.2)	278( 50.1)
5. 全くそう感じる	173( 10.8)	117( 11.1)	56( 10.1)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q8-2. 本校は、地域に対して開かれた学校づくりを推進している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	42( 2.6)	19( 1.8)	23( 4.1)
3. 少しそう感じる	482( 30.0)	316( 30.0)	166( 29.9)
4. かなりそう感じる	909( 56.5)	598( 56.7)	311( 56.0)
5. 全くそう感じる	172( 10.7)	119( 11.3)	53( 9.5)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q8-3. 本校は、地域の特色や教育力を活かすような教育を行っている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	77( 4.8)	33( 3.1)	44( 7.9)
3. 少しそう感じる	530( 32.9)	304( 28.8)	226( 40.7)
4. かなりそう感じる	846( 52.6)	602( 57.1)	244( 44.0)
5. 全くそう感じる	153( 9.5)	114( 10.8)	39( 7.0)
無回答	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)

Q8-4. 本校は、時代と地域の教育要求を的確に把握している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	129( 8.0)	87( 8.3)	42( 7.6)
3. 少しそう感じる	780( 48.5)	501( 47.5)	279( 50.3)
4. かなりそう感じる	640( 39.8)	426( 40.4)	214( 38.6)
5. 全くそう感じる	53( 3.3)	36( 3.4)	17( 3.1)
無回答	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)

Q8-5. 本校は、地域に対する説明責任を十分果たしている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	177( 11.0)	120( 11.4)	57( 10.3)
3. 少しそう感じる	847( 52.6)	558( 52.9)	289( 52.1)
4. かなりそう感じる	536( 33.3)	349( 33.1)	187( 33.7)
5. 全くそう感じる	43( 2.7)	25( 2.4)	18( 3.2)
無回答	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)

Q8-6. 本校の学校経営のあり方は地域の実情に即している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	63( 3.9)	36( 3.4)	27( 4.9)
3. 少しそう感じる	644( 40.0)	418( 39.7)	226( 40.7)
4. かなりそう感じる	829( 51.5)	553( 52.5)	276( 49.7)
5. 全くそう感じる	68( 4.2)	44( 4.2)	24( 4.3)
無回答	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)

Q8-7. 学校の子どもの実態像を常に把握するように努力している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう感じない	25( 1.6)	19( 1.8)	6( 1.1)
3. 少しそう感じる	313( 19.5)	203( 19.3)	110( 19.8)
4. かなりそう感じる	1037( 64.4)	673( 63.9)	364( 65.6)
5. 全くそう感じる	221( 13.7)	151( 14.3)	70( 12.6)
無回答	13( 0.8)	8( 0.8)	5( 0.9)

Q8-8. 本校は、学校内で生じる諸問題を解決し、学校自体をより良い方向へ改善する力がある

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	37( 2.3)	24( 2.3)	13( 2.3)
3. 少しそう感じる	380( 23.6)	253( 24.0)	127( 22.9)
4. かなりそう感じる	994( 61.8)	650( 61.7)	344( 62.0)
5. 全くそう感じる	188( 11.7)	120( 11.4)	68( 12.3)
無回答	8( 0.5)	6( 0.6)	2( 0.4)

Q8-9. 本校は、慣習にとらわれることなく、創意工夫をこらした運営を行っている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	135( 8.4)	85( 8.1)	50( 9.0)
3. 少しそう感じる	706( 43.9)	468( 44.4)	238( 42.9)
4. かなりそう感じる	668( 41.5)	437( 41.5)	231( 41.6)
5. 全くそう感じる	95( 5.9)	61( 5.8)	34( 6.1)
無回答	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)



Q8-10. 本校は、特色ある学校として主体性を発揮できるような学校経営を目指している

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	52( 3.2)	30( 2.8)	22( 4.0)
3. 少しそう感じる	459( 28.5)	311( 29.5)	148( 26.7)
4. かなりそう感じる	895( 55.6)	577( 54.7)	318( 57.3)
5. 全くそう感じる	198( 12.3)	134( 12.7)	64( 11.5)
無回答	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)

Q8-11. 本校のすべての教育活動には、学校の明確な教育的意図が反映されている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	101( 6.3)	74( 7.0)	27( 4.9)
3. 少しそう感じる	660( 41.0)	434( 41.2)	226( 40.7)
4. かなりそう感じる	756( 47.0)	495( 47.0)	261( 47.0)
5. 全くそう感じる	87( 5.4)	49( 4.6)	38( 6.8)
無回答	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)

Q8-12. 本校は、社会や時代の変化の先を見通すような学校教育目標をうちたてている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	130( 8.1)	84( 8.0)	46( 8.3)
3. 少しそう感じる	639( 39.7)	430( 40.8)	209( 37.7)
4. かなりそう感じる	697( 43.3)	454( 43.1)	243( 43.8)
5. 全くそう感じる	135( 8.4)	80( 7.6)	55( 9.9)
無回答	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)

Q8-13. 本校では、学校の実情に応じて主体的に教育課程編成を行っている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	3( 0.2)	3( 0.3)	-( -)
2. あまりそう感じない	96( 6.0)	70( 6.6)	26( 4.7)
3. 少しそう感じる	550( 34.2)	379( 36.0)	171( 30.8)
4. かなりそう感じる	842( 52.3)	533( 50.6)	309( 55.7)
5. 全くそう感じる	115( 7.1)	67( 6.4)	48( 8.6)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q8-14. 本校では、学校の教育目標を具現化するような独特の教育課程や教育プログラムを創造している

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	14( 0.9)	10( 0.9)	4( 0.7)
2. あまりそう感じない	250( 15.5)	176( 16.7)	74( 13.3)
3. 少しそう感じる	779( 48.4)	512( 48.6)	267( 48.1)
4. かなりそう感じる	497( 30.9)	315( 29.9)	182( 32.8)
5. 全くそう感じる	65( 4.0)	39( 3.7)	26( 4.7)
無回答	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)

Q8-15. 本校の教職員の人事には校長の意向が強く反映されている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	88( 5.5)	62( 5.9)	26( 4.7)
2. あまりそう感じない	392( 24.4)	285( 27.0)	107( 19.3)
3. 少しそう感じる	563( 35.0)	372( 35.3)	191( 34.4)
4. かなりそう感じる	458( 28.5)	271( 25.7)	187( 33.7)
5. 全くそう感じる	100( 6.2)	59( 5.6)	41( 7.4)
無回答	8( 0.5)	5( 0.5)	3( 0.5)

Q8-16. 本校では、学校予算の編成・執行には本校の主体性が反映できる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	97( 6.0)	70( 6.6)	27( 4.9)
2. あまりそう感じない	499( 31.0)	338( 32.1)	161( 29.0)
3. 少しそう感じる	677( 42.1)	433( 41.1)	244( 44.0)
4. かなりそう感じる	300( 18.6)	191( 18.1)	109( 19.6)
5. 全くそう感じる	29( 1.8)	17( 1.6)	12( 2.2)
無回答	7( 0.4)	5( 0.5)	2( 0.4)

Q8-17. 本校では、他の学校と比べると、新しい教育実践に積極的に取り組んでいる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	9( 0.6)	4( 0.4)	5( 0.9)
2. あまりそう感じない	243( 15.1)	157( 14.9)	86( 15.5)
3. 少しそう感じる	713( 44.3)	473( 44.9)	240( 43.2)
4. かなりそう感じる	548( 34.1)	360( 34.2)	188( 33.9)
5. 全くそう感じる	93( 5.8)	58( 5.5)	35( 6.3)
無回答	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)

Q8-18. 本校においては、学校に対する外からの規制は強い

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	186( 11.6)	121( 11.5)	65( 11.7)
2. あまりそう感じない	987( 61.3)	650( 61.7)	337( 60.7)
3. 少しそう感じる	348( 21.6)	233( 22.1)	115( 20.7)
4. かなりそう感じる	76( 4.7)	45( 4.3)	31( 5.6)
5. 全くそう感じる	8( 0.5)	3( 0.3)	5( 0.9)
無回答	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)

Q9. 学校評議員もしくは類似の組織の設置の有無

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. (学校法施行規制に基づく)学校評議員を設置	744( 46.2)	482( 45.7)	262( 47.2)
2. 類似の組織を設置している	163( 10.1)	106( 10.1)	57( 10.3)
3. 設置に向けて準備中である	217( 13.5)	133( 12.6)	84( 15.1)
4. 設置していない	484( 30.1)	332( 31.5)	152( 27.4)
無回答	1( 0.1)	1( 0.1)	( - )

Q10. 「学校・地域連絡協議会」などの既存の連携組織との関係はどのように取り扱われたか

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	744(100.0)	482(100.0)	262(100.0)
1. 既存の連携組織を発展的に解消して、設置	49( 6.6)	37( 7.7)	12( 4.6)
2. 既存の連携組織とは別個に、設置	451( 60.6)	270( 56.0)	181( 69.1)
3. 連携組織はそもそもなし	238( 32.0)	169( 35.1)	69( 26.3)
無回答	6( 0.8)	6( 1.2)	-( -)

Q11-1. 学校評議会はどのような経緯で設置されたか

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 教育委員会からの指示や指導によって設置	698( 77.0)	454( 77.2)	244( 76.5)
2. 本校の判断に基づいて設置	183( 20.2)	116( 19.7)	67( 21.0)
3. その他	10( 1.1)	6( 1.0)	4( 1.3)
無回答	16( 1.8)	12( 2.0)	4( 1.3)

Q11-2. 学校評議員の人数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1	6( 0.7)	4( 0.7)	2( 0.6)
2	20( 2.2)	16( 2.7)	4( 1.3)
3	136( 15.0)	87( 14.8)	49( 15.4)
4	84( 9.3)	55( 9.4)	29( 9.1)
5	327( 36.1)	214( 36.4)	113( 35.4)
6	75( 8.3)	42( 7.1)	33( 10.3)
7	47( 5.2)	27( 4.6)	20( 6.3)
8	42( 4.6)	27( 4.6)	15( 4.7)
9	16( 1.8)	10( 1.7)	6( 1.9)
10	40( 4.4)	29( 4.9)	11( 3.4)
11	9( 1.0)	6( 1.0)	3( 0.9)
12	9( 1.0)	3( 0.5)	6( 1.9)
13	9( 1.0)	7( 1.2)	2( 0.6)
14以上	76( 8.4)	54( 9.2)	22( 6.9)
無回答	11( 1.2)	7( 1.2)	4( 1.3)

最大値=100 最小値=1

Q11-3. 学校評議員に関する事務手続きの担当者

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 校長	356( 39.3)	240( 40.8)	116( 36.4)
2. 教頭	508( 56.0)	327( 55.6)	181( 56.7)
3. 教務主任	16( 1.8)	8( 1.4)	8( 2.5)
4. 校務分掌上の担当者(例えば地域連携部等)	10( 1.1)	4( 0.7)	6( 1.9)
5. 事務職員	3( 0.3)	-( -)	3( 0.9)
6. その他	4( 0.4)	4( 0.7)	-( -)
無回答	10( 1.1)	5( 0.9)	5( 1.6)

Q11-4. 学校評議員に対する説明内容

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 学校の教育目標・経営方針	872( 96.1)	568( 96.6)	304( 95.3)
2. 学校と地域の連携の進め方	792( 87.3)	522( 88.8)	270( 84.6)
3. 学校行事	734( 80.9)	480( 81.6)	254( 79.6)
4. 部活動	232( 25.6)	40( 6.8)	192( 60.2)
5. 学習指導	611( 67.4)	388( 66.0)	223( 69.9)
6. 生徒指導	642( 70.8)	377( 64.1)	265( 83.1)
7. 総合的な学習の時間	650( 71.7)	439( 74.7)	211( 66.1)
8. 進路指導	161( 17.8)	16( 2.7)	145( 45.5)
9. 学校評価	442( 48.7)	277( 47.1)	165( 51.7)
10. 交通安全	377( 41.6)	274( 46.6)	103( 32.3)
11. 人事	21( 2.3)	16( 2.7)	5( 1.6)
12. 学校予算	70( 7.7)	41( 7.0)	29( 9.1)
13. その他	27( 3.0)	18( 3.1)	9( 2.8)
無回答	6( 0.7)	3( 0.5)	3( 0.9)

Q11-5. 学校評議員に求める主な意見内容

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 学校の教育目標・経営方針	608( 67.0)	400( 68.0)	208( 65.2)
2. 学校と地域の連携の進め方	804( 88.6)	530( 90.1)	274( 85.9)
3. 学校行事	503( 55.5)	342( 58.2)	161( 50.5)
4. 部活動	121( 13.3)	19( 3.2)	102( 32.0)
5. 学習指導	289( 31.9)	190( 32.3)	99( 31.0)
6. 生徒指導	490( 54.0)	292( 49.7)	198( 62.1)
7. 総合的な学習の時間	366( 40.4)	252( 42.9)	114( 35.7)
8. 進路指導	61( 6.7)	5( 0.9)	56( 17.6)
9. 学校評価	392( 43.2)	255( 43.4)	137( 42.9)
10. 交通安全	315( 34.7)	236( 40.1)	79( 24.8)
11. 人事	13( 1.4)	11( 1.9)	2( 0.6)
12. 学校予算	44( 4.9)	26( 4.4)	18( 5.6)
13. その他	37( 4.1)	23( 3.9)	14( 4.4)
無回答	6( 0.7)	3( 0.5)	3( 0.9)

Q11-6-1. 学校評議員の会合の回数(個別に意見を聞いた会合)

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
0	191( 21.1)	122( 20.7)	69( 21.6)
1	64( 7.1)	40( 6.8)	24( 7.5)
2	62( 6.8)	42( 7.1)	20( 6.3)
3	61( 6.7)	38( 6.5)	23( 7.2)
4	7( 0.8)	6( 1.0)	1( 0.3)
5	25( 2.8)	21( 3.6)	4( 1.3)
6	4( 0.4)	4( 0.7)	-( -)
7	6( 0.7)	5( 0.9)	1( 0.3)
8回以上	13( 1.4)	10( 1.7)	3( 0.9)
無回答	474( 52.3)	300( 51.0)	174( 54.5)

最大値=50 最小値=0

Q11-6-2. 学校評議員の会合の回数(一堂に会して意見を聞いた会合)

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
0	45( 2.8)	29( 2.8)	16( 2.9)
1	82( 5.1)	52( 4.9)	30( 5.4)
2	199(12.4)	136(12.9)	63(11.4)
3	246(15.3)	162(15.4)	84(15.1)
4	29( 1.8)	17( 1.6)	12( 2.2)
5	13( 0.8)	7( 0.7)	6( 1.1)
6	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)
7	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
8回以上	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
無回答	989(61.5)	647(61.4)	342(61.6)

最大値=10 最小値=0

Q11-7. 学校評議員の学校運営上の位置づけ

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 校務分掌内に位置付けている	159(17.5)	108(18.4)	51(16.0)
2. 校務分掌外に位置付けている	432(47.6)	279(47.4)	153(48.0)
3. 位置付けは未定である	297(32.7)	190(32.3)	107(33.5)
4. その他	12(1.3)	8(1.4)	4(1.3)
無回答	7(0.8)	3(0.5)	4(1.3)

Q11-8. 学校評議員の意見・要望等の公開

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 原則的に公開している	261(28.8)	165(28.1)	96(30.1)
2. 原則的に非公開である	156(17.2)	99(16.8)	57(17.9)
3. 内容によって対応は異なる	477(52.6)	317(53.9)	160(50.2)
無回答	13(1.4)	7(1.2)	6(1.9)

Q11-9-1. 学校と地域の連携協力が促進される

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	4(0.4)	4(0.7)	-( -)
2. あまりそう思わない	46(5.1)	29(4.9)	17(5.3)
3. どちらとも思わない	159(17.5)	101(17.2)	58(18.2)
4. かなりそう思う	571(63.0)	364(61.9)	207(64.9)
5. 全くそう思う	117(12.9)	84(14.3)	33(10.3)
無回答	10(1.1)	6(1.0)	4(1.3)

Q11-9-2. 教職員の態度や学校の雰囲気改善される

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	8(0.9)	7(1.2)	1(0.3)
2. あまりそう思わない	115(12.7)	77(13.1)	38(11.9)
3. どちらとも思わない	451(49.7)	268(45.6)	183(57.4)
4. かなりそう思う	297(32.7)	216(36.7)	81(25.4)
5. 全くそう思う	23(2.5)	13(2.2)	10(3.1)
無回答	13(1.4)	7(1.2)	6(1.9)

Q11-9-3. 保護者や地域社会に対する学校の責任説明を果たす上で有効である

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	3( 0.3)	3( 0.5)	-( -)
2. あまりそう思わない	38( 4.2)	22( 3.7)	16( 5.0)
3. どちらとも思わない	154( 17.0)	97( 16.5)	57( 17.9)
4. かなりそう思う	608( 67.0)	395( 67.2)	213( 66.8)
5. 全くそう思う	85( 9.4)	59( 10.0)	26( 8.2)
無回答	19( 2.1)	12( 2.0)	7( 2.2)

Q11-9-4. 学校評議員が学校の外部評価をするようになる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	20( 2.2)	15( 2.6)	5( 1.6)
2. あまりそう思わない	157( 17.3)	93( 15.8)	64( 20.1)
3. どちらとも思わない	349( 38.5)	233( 39.6)	116( 36.4)
4. かなりそう思う	335( 36.9)	217( 36.9)	118( 37.0)
5. 全くそう思う	31( 3.4)	23( 3.9)	8( 2.5)
無回答	15( 1.7)	7( 1.2)	8( 2.5)

Q11-9-5. 多くの意見や要望が出て、学校運営上まとまりがなくなる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	167( 18.4)	107( 18.2)	60( 18.8)
2. あまりそう思わない	512( 56.4)	328( 55.8)	184( 57.7)
3. どちらとも思わない	192( 21.2)	129( 21.9)	63( 19.7)
4. かなりそう思う	20( 2.2)	16( 2.7)	4( 1.3)
5. 全くそう思う	-( -)	-( -)	-( -)
無回答	16( 1.8)	8( 1.4)	8( 2.5)

Q11-9-6. 一部の人たちが介入したり、圧力をかけたりする懸念がある

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	277( 30.5)	176( 29.9)	101( 31.7)
2. あまりそう思わない	462( 50.9)	303( 51.5)	159( 49.8)
3. どちらとも思わない	134( 14.8)	85( 14.5)	49( 15.4)
4. かなりそう思う	16( 1.8)	14( 2.4)	2( 0.6)
5. 全くそう思う	-( -)	-( -)	-( -)
無回答	18( 2.0)	10( 1.7)	8( 2.5)

Q11-9-7. 形式的な意見交換にすぎず、学校経営や教育活動にそれほど影響はない

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	101( 11.1)	62( 10.5)	39( 12.2)
2. あまりそう思わない	303( 33.4)	194( 33.0)	109( 34.2)
3. どちらとも思わない	351( 38.7)	246( 41.8)	105( 32.9)
4. かなりそう思う	120( 13.2)	66( 11.2)	54( 16.9)
5. 全くそう思う	15( 1.7)	10( 1.7)	5( 1.6)
無回答	17( 1.9)	10( 1.7)	7( 2.2)

Q11-9-8. 地域の実態に合った、特色ある学校づくりが促進される

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 全くそう思わない	5( 0.6)	5( 0.9)	-( -)
2. あまりそう思わない	76( 8.4)	47( 8.0)	29( 9.1)
3. どちらとも思わない	331( 36.5)	217( 36.9)	114( 35.7)
4. かなりそう思う	454( 50.1)	292( 49.7)	162( 50.8)
5. 全くそう思う	29( 3.2)	21( 3.6)	8( 2.5)
無回答	12( 1.3)	6( 1.0)	6( 1.9)

Q11-10. 学校評議員制を効果的に運営するポイント

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	907(100.0)	588(100.0)	319(100.0)
1. 校長のリーダーシップ	307( 33.8)	200( 34.0)	107( 33.5)
2. 学校評議員に関する関係者の共通理解	143( 15.8)	93( 15.8)	50( 15.7)
3. 市町村教育委員会の支援	12( 1.3)	8( 1.4)	4( 1.3)
4. 学校評議員への教育活動等の情報提供	218( 24.0)	144( 24.5)	74( 23.2)
5. 学校評議員の人選	214( 23.6)	134( 22.8)	80( 25.1)
6. その他	4( 0.4)	4( 0.7)	-( -)
無回答	9( 1.0)	5( 0.9)	4( 1.3)

Q12. 学校評議員もしくは類似の組織を設置していない理由

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	484(100.0)	332(100.0)	152(100.0)
1. 教育委員会レベルにおいて具体的対応がない	285( 58.9)	197( 59.3)	88( 57.9)
2. 学校経営に特に問題はなく設置の必要性を感じない	180( 37.2)	125( 37.7)	55( 36.2)
3. 現在ある学校と地域との連携組織で十分に対応可能である	292( 60.3)	209( 63.0)	83( 54.6)
4. PTAの活動が十分にその役割を果たしている	239( 49.4)	166( 50.0)	73( 48.0)
5. 「学校評議員」が地域の広範な声を代表するかどうか懸念がある	110( 22.7)	77( 23.2)	33( 21.7)
6. 評議員の選出が難しい	70( 14.5)	49( 14.8)	21( 13.8)
7. 「学校評議員」設置より緊急の重要な課題がある	24( 5.0)	13( 3.9)	11( 7.2)
8. その他	44( 9.1)	28( 8.4)	16( 10.5)
無回答	1( 0.2)	1( 0.3)	-( -)

Q13-1-B. 「学校要覧」の発行の有無

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1000( 71.8)	659( 71.6)	341( 72.4)
2. 出していない	363( 26.1)	247( 26.8)	116( 24.6)
無回答	29( 2.1)	15( 1.6)	14( 3.0)

Q13-1-C. 「学校要覧」のおよその発行頻度

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1000(100.0)	659(100.0)	341(100.0)
1. 年1回	974( 97.4)	643( 97.6)	331( 97.1)
2. 毎学期	1( 0.1)	-( -)	1( 0.3)
3. 毎月	-( -)	-( -)	-( -)
4. 隔週	-( -)	-( -)	-( -)
5. 毎週	-( -)	-( -)	-( -)
6. その他	12( 1.2)	9( 1.4)	3( 0.9)
無回答	13( 1.3)	7( 1.1)	6( 1.8)

Q13-1-D. 「学校要覧」の配布範囲

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1000(100.0)	659(100.0)	341(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	246( 24.6)	164( 24.9)	82( 24.0)
2. 学区内全戸	23( 2.3)	18( 2.7)	5( 1.5)
3. 回覧版	21( 2.1)	7( 1.1)	14( 4.1)
4. その他	629( 62.9)	423( 64.2)	206( 60.4)
無回答	81( 8.1)	47( 7.1)	34( 10.0)

Q13-2-B. 「学校だより」の発行の有無

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1257( 90.3)	866( 94.0)	391( 83.0)
2. 出していない	123( 8.8)	50( 5.4)	73( 15.5)
無回答	12( 0.9)	5( 0.5)	7( 1.5)

Q13-2-C. 「学校だより」のおよその発行頻度

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1257(100.0)	866(100.0)	391(100.0)
1. 年1回	17( 1.4)	8( 0.9)	9( 2.3)
2. 毎学期	117( 9.3)	60( 6.9)	57( 14.6)
3. 毎月	923( 73.4)	669( 77.3)	254( 65.0)
4. 隔週	78( 6.2)	47( 5.4)	31( 7.9)
5. 毎週	18( 1.4)	14( 1.6)	4( 1.0)
6. その他	96( 7.6)	63( 7.3)	33( 8.4)
無回答	8( 0.6)	5( 0.6)	3( 0.8)

Q13-2-D. 「学校だより」の配布範囲

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1257(100.0)	866(100.0)	391(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	765( 60.9)	506( 58.4)	259( 66.2)
2. 学区内全戸	273( 21.7)	220( 25.4)	53( 13.6)
3. 回覧版	109( 8.7)	73( 8.4)	36( 9.2)
4. その他	88( 7.0)	55( 6.4)	33( 8.4)
無回答	22( 1.8)	12( 1.4)	10( 2.6)

Q13-3-B. 「学年だより」の発行の有無

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1189( 85.4)	763( 82.8)	426( 90.4)
2. 出していない	120( 8.6)	86( 9.3)	34( 7.2)
無回答	83( 6.0)	72( 7.8)	11( 2.3)

Q13-3-C. 「学年だより」のおよその発行頻度

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1189(100.0)	763(100.0)	426(100.0)
1. 年1回	8( 0.7)	7( 0.9)	1( 0.2)
2. 毎学期	29( 2.4)	4( 0.5)	25( 5.9)
3. 毎月	742( 62.4)	507( 66.4)	235( 55.2)
4. 隔週	103( 8.7)	49( 6.4)	54( 12.7)
5. 毎週	201( 16.9)	136( 17.8)	65( 15.3)
6. その他	88( 7.4)	50( 6.6)	38( 8.9)
無回答	18( 1.5)	10( 1.3)	8( 1.9)



Q13-3-D. 「学年だより」の配布範囲

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1189(100.0)	763(100.0)	426(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	1148( 96.6)	740( 97.0)	408( 95.8)
2. 学区内全戸	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
3. 回覧版	2( 0.2)	-( -)	2( 0.5)
4. その他	7( 0.6)	5( 0.7)	2( 0.5)
無回答	31( 2.6)	17( 2.2)	14( 3.3)

Q13-4-B. 「学級だより」の発行の有無

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1145( 82.3)	765( 83.1)	380( 80.7)
2. 出していない	173( 12.4)	103( 11.2)	70( 14.9)
無回答	74( 5.3)	53( 5.8)	21( 4.5)

Q13-4-C. 「学級だより」のおよその発行頻度

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1145(100.0)	765(100.0)	380(100.0)
1. 年1回	4( 0.3)	4( 0.5)	-( -)
2. 毎学期	11( 1.0)	5( 0.7)	6( 1.6)
3. 毎月	363( 31.7)	247( 32.3)	116( 30.5)
4. 隔週	136( 11.9)	81( 10.6)	55( 14.5)
5. 毎週	334( 29.2)	244( 31.9)	90( 23.7)
6. その他	256( 22.4)	160( 20.9)	96( 25.3)
無回答	41( 3.6)	24( 3.1)	17( 4.5)

Q13-4-D. 「学級だより」の配布範囲

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1145(100.0)	765(100.0)	380(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	1087( 94.9)	734( 95.9)	353( 92.9)
2. 学区内全戸	-( -)	-( -)	-( -)
3. 回覧版	2( 0.2)	1( 0.1)	1( 0.3)
4. その他	13( 1.1)	4( 0.5)	9( 2.4)
無回答	43( 3.8)	26( 3.4)	17( 4.5)

Q13-5-B. 「進路だより」の発行の有無

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	296( 21.3)	11( 1.2)	285( 60.5)
2. 出していない	920( 66.1)	748( 81.2)	172( 36.5)
無回答	176( 12.6)	162( 17.6)	14( 3.0)

Q13-5-C. 「進路だより」のおよその発行頻度

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	296(100.0)	11(100.0)	285(100.0)
1. 年1回	10( 3.4)	1( 9.1)	9( 3.2)
2. 毎学期	74( 25.0)	3( 27.3)	71( 24.9)
3. 毎月	73( 24.7)	1( 9.1)	72( 25.3)
4. 隔週	20( 6.8)	-( -)	20( 7.0)
5. 毎週	6( 2.0)	-( -)	6( 2.1)
6. その他	102( 34.5)	3( 27.3)	99( 34.7)
無回答	11( 3.7)	3( 27.3)	8( 2.8)

Q13-5-D. 「進路だより」の配布範囲

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	296(100.0)	11(100.0)	285(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	258( 87.2)	8( 72.7)	250( 87.7)
2. 学区内全戸	-( -)	-( -)	-( -)
3. 回覧版	-( -)	-( -)	-( -)
4. その他	19( 6.4)	-( -)	19( 6.7)
無回答	19( 6.4)	3( 27.3)	16( 5.6)

Q13-6-B. 「給食だより」の発行の有無

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1040( 74.7)	721( 78.3)	319( 67.7)
2. 出していない	292( 21.0)	165( 17.9)	127( 27.0)
無回答	60( 4.3)	35( 3.8)	25( 5.3)

Q13-6-C. 「給食だより」のおよその発行頻度

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1040(100.0)	721(100.0)	319(100.0)
1. 年1回	17( 1.6)	12( 1.7)	5( 1.6)
2. 毎学期	67( 6.4)	40( 5.5)	27( 8.5)
3. 毎月	916( 88.1)	648( 89.9)	268( 84.0)
4. 隔週	6( 0.6)	5( 0.7)	1( 0.3)
5. 毎週	3( 0.3)	1( 0.1)	2( 0.6)
6. その他	14( 1.3)	4( 0.6)	10( 3.1)
無回答	17( 1.6)	11( 1.5)	6( 1.9)

Q13-6-D. 「給食だより」の配布範囲

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1040(100.0)	721(100.0)	319(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	993( 95.5)	695( 96.4)	298( 93.4)
2. 学区内全戸	3( 0.3)	-( -)	3( 0.9)
3. 回覧版	-( -)	-( -)	-( -)
4. その他	3( 0.3)	1( 0.1)	2( 0.6)
無回答	41( 3.9)	25( 3.5)	16( 5.0)

Q13-7-B. 「保健だより」の発行の有無

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	1356( 97.4)	902( 97.9)	454( 96.4)
2. 出していない	27( 1.9)	12( 1.3)	15( 3.2)
無回答	9( 0.6)	7( 0.8)	2( 0.4)

Q13-7-C. 「保健だより」のおよその発行頻度

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1356(100.0)	902(100.0)	454(100.0)
1. 年1回	18( 1.3)	15( 1.7)	3( 0.7)
2. 毎学期	96( 7.1)	51( 5.7)	45( 9.9)
3. 毎月	1051( 77.5)	721( 79.9)	330( 72.7)
4. 隔週	53( 3.9)	31( 3.4)	22( 4.8)
5. 毎週	19( 1.4)	12( 1.3)	7( 1.5)
6. その他	89( 6.6)	48( 5.3)	41( 9.0)
無回答	30( 2.2)	24( 2.7)	6( 1.3)

Q13-7-D.「保健だより」の配布範囲

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1356(100.0)	902(100.0)	454(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	1284( 94.7)	855( 94.8)	429( 94.5)
2. 学区内全戸	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
3. 回覧版	-( -)	-( -)	-( -)
4. その他	3( 0.2)	-( -)	3( 0.7)
無回答	68( 5.0)	46( 5.1)	22( 4.8)

Q13-8-B.「ホームページ」の発行の有無

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1392(100.0)	921(100.0)	471(100.0)
1. 出している	688( 49.4)	446( 48.4)	242( 51.4)
2. 出していない	667( 47.9)	449( 48.8)	218( 46.3)
無回答	37( 2.7)	26( 2.8)	11( 2.3)

Q13-8-C.「ホームページ」のおよその発行頻度

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	688(100.0)	446(100.0)	242(100.0)
1. 年1回	326( 47.4)	200( 44.8)	126( 52.1)
2. 毎学期	135( 19.6)	89( 20.0)	46( 19.0)
3. 毎月	75( 10.9)	57( 12.8)	18( 7.4)
4. 隔週	3( 0.4)	3( 0.7)	-( -)
5. 毎週	13( 1.9)	8( 1.8)	5( 2.1)
6. その他	102( 14.8)	66( 14.8)	36( 14.9)
無回答	34( 4.9)	23( 5.2)	11( 4.5)

Q13-8-D.「ホームページ」の配布範囲

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	688(100.0)	446(100.0)	242(100.0)
1. 児童生徒の各家庭	636( 92.4)	412( 92.4)	224( 92.6)
2. 学区内全戸	12( 1.7)	7( 1.6)	5( 2.1)
3. 回覧版	-( -)	-( -)	-( -)
4. その他	-( -)	-( -)	-( -)
無回答	40( 5.8)	27( 6.1)	13( 5.4)

Q14-1. 家庭・地域への学校経営方針等の説明

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. している	1565( 97.3)	1029( 97.6)	536( 96.6)
2. していない	40( 2.5)	22( 2.1)	18( 3.2)
無回答	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)

Q14-2. 家庭・地域への学校経営方針等の説明をしている機会

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1565(100.0)	1029(100.0)	536(100.0)
1. PTA総会	1203( 76.9)	770( 74.8)	433( 80.8)
2. 保護者懇談会	899( 57.4)	542( 52.7)	357( 66.6)
3. 地域懇談会	353( 22.6)	177( 17.2)	176( 32.8)
4. 地域の住民の集まりに出かけて	89( 5.7)	52( 5.1)	37( 6.9)
5. その他	-( -)	-( -)	-( -)
無回答	362( 23.1)	259( 25.2)	103( 19.2)

Q14-2-1. PTA総会回数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1565(100.0)	1029(100.0)	536(100.0)
1	742( 47.4)	481( 46.7)	261( 48.7)
2	82( 5.2)	53( 5.2)	29( 5.4)
3	14( 0.9)	12( 1.2)	2( 0.4)
4以上	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
無回答	726( 46.4)	482( 46.8)	244( 45.5)

最大値=4 最小値=1

Q14-2-2. 保護者懇談会回数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1565(100.0)	1029(100.0)	536(100.0)
1	163( 10.4)	104( 10.1)	59( 11.0)
2	118( 7.5)	66( 6.4)	52( 9.7)
3	230( 14.7)	135( 13.1)	95( 17.7)
4	27( 1.7)	15( 1.5)	12( 2.2)
5	22( 1.4)	17( 1.7)	5( 0.9)
6	11( 0.7)	7( 0.7)	4( 0.7)
7	3( 0.2)	3( 0.3)	-( -)
8	3( 0.2)	3( 0.3)	-( -)
9	-( -)	-( -)	-( -)
10以上	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)
無回答	985( 62.9)	677( 65.8)	308( 57.5)

最大値=10 最小値=1

Q14-2-3. 地域懇談会回数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1565(100.0)	1029(100.0)	536(100.0)
1	236( 15.1)	128( 12.4)	108( 20.1)
2	34( 2.2)	16( 1.6)	18( 3.4)
3	16( 1.0)	12( 1.2)	4( 0.7)
4	-( -)	-( -)	-( -)
5	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
6以上	8( 0.5)	2( 0.2)	6( 1.1)
無回答	1269( 81.1)	870( 84.5)	399( 74.4)

最大値=22 最小値=1

Q14-2-4. 地域の住民の集まりの回数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1565(100.0)	1029(100.0)	536(100.0)
1	61( 3.9)	41( 4.0)	20( 3.7)
2	32( 2.0)	25( 2.4)	7( 1.3)
3	31( 2.0)	21( 2.0)	10( 1.9)
4	5( 0.3)	3( 0.3)	2( 0.4)
5	5( 0.3)	3( 0.3)	2( 0.4)
6以上	6( 0.4)	6( 0.6)	-( -)
無回答	1425( 91.1)	930( 90.4)	495( 92.4)

最大値=12 最小値=1

Q15. ホームページ上での学校評価結果の公表

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. している	12( 0.7)	7( 0.7)	5( 0.9)
2. していない	1320( 82.0)	874( 82.9)	446( 80.4)
3. 検討中である	173( 10.8)	101( 9.6)	72( 13.0)
無回答	104( 6.5)	72( 6.8)	32( 5.8)

Q16-1. 発信の多い情報

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 学校経営方針・教育目標	1051( 65.3)	781( 74.1)	270( 48.6)
2. 教育課程	1092( 67.9)	788( 74.8)	304( 54.8)
3. 成績	294( 18.3)	137( 13.0)	157( 28.3)
4. 部活動	463( 28.8)	91( 8.6)	372( 67.0)
5. 生徒指導(日常生活)	1317( 81.9)	897( 85.1)	420( 75.7)
6. 生徒指導(いじめ・不登校・体罰などの問題)	182( 11.3)	125( 11.9)	57( 10.3)
7. 学校事故	146( 9.1)	129( 12.2)	17( 3.1)
無回答	58( 3.6)	43( 4.1)	15( 2.7)

Q16-2. 学校が重要と考えている情報

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 学校経営方針・教育目標	1375( 85.5)	916( 86.9)	459( 82.7)
2. 教育課程	1247( 77.5)	827( 78.5)	420( 75.7)
3. 成績	203( 12.6)	98( 9.3)	105( 18.9)
4. 部活動	120( 7.5)	18( 1.7)	102( 18.4)
5. 生徒指導(日常生活)	1207( 75.0)	812( 77.0)	395( 71.2)
6. 生徒指導(いじめ・不登校・体罰などの問題)	273( 17.0)	173( 16.4)	100( 18.0)
7. 学校事故	134( 8.3)	108( 10.2)	26( 4.7)
無回答	58( 3.6)	46( 4.4)	12( 2.2)

Q16-3. 学校・地域が求めている情報

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 学校経営方針・教育目標	620( 38.5)	461( 43.7)	159( 28.6)
2. 教育課程	723( 44.9)	538( 51.0)	185( 33.3)
3. 成績	830( 51.6)	485( 46.0)	345( 62.2)
4. 部活動	341( 21.2)	72( 6.8)	269( 48.5)
5. 生徒指導(日常生活)	1043( 64.8)	686( 65.1)	357( 64.3)
6. 生徒指導(いじめ・不登校・体罰などの問題)	715( 44.4)	480( 45.5)	235( 42.3)
7. 学校事故	204( 12.7)	153( 14.5)	51( 9.2)
無回答	83( 5.2)	70( 6.6)	13( 2.3)

Q17-1-B. PTA総会での要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ある	939( 58.4)	580( 55.0)	359( 64.7)
2. ない	635( 39.5)	446( 42.3)	189( 34.1)
無回答	35( 2.2)	28( 2.7)	7( 1.3)

Q17-1-C. PTA総会の年間総件数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	939(100.0)	580(100.0)	359(100.0)
1	458( 48.8)	306( 52.8)	152( 42.3)
2	223( 23.7)	133( 22.9)	90( 25.1)
3	92( 9.8)	50( 8.6)	42( 11.7)
4	18( 1.9)	10( 1.7)	8( 2.2)
5	45( 4.8)	17( 2.9)	28( 7.8)
6	4( 0.4)	3( 0.5)	1( 0.3)
7	-( -)	-( -)	-( -)
8	1( 0.1)	1( 0.2)	-( -)
9	-( -)	-( -)	-( -)
10以上	10( 1.1)	6( 1.0)	4( 1.1)
無回答	88( 9.4)	54( 9.3)	34( 9.5)

最大値=10 最小値=1

Q17-1-D. PTA総会での多い要望

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	939(100.0)	580(100.0)	359(100.0)
1. 成績	118( 12.6)	56( 9.7)	62( 17.3)
2. 授業	279( 29.7)	180( 31.0)	99( 27.6)
3. 生徒指導	522( 55.6)	294( 50.7)	228( 63.5)
4. 部活動	233( 24.8)	35( 6.0)	198( 55.2)
5. その他	228( 24.3)	191( 32.9)	37( 10.3)
無回答	80( 8.5)	57( 9.8)	23( 6.4)

Q17-2-B. 保護者懇談会での要望

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ある	1449( 90.1)	939( 89.1)	510( 91.9)
2. ない	135( 8.4)	98( 9.3)	37( 6.7)
無回答	25( 1.6)	17( 1.6)	8( 1.4)

Q17-2-C. 保護者懇談会の年間総件数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1449(100.0)	939(100.0)	510(100.0)
1	113( 7.8)	75( 8.0)	38( 7.5)
2	206( 14.2)	145( 15.4)	61( 12.0)
3	341( 23.5)	199( 21.2)	142( 27.8)
4	80( 5.5)	60( 6.4)	20( 3.9)
5	213( 14.7)	148( 15.8)	65( 12.7)
6	54( 3.7)	38( 4.0)	16( 3.1)
7	16( 1.1)	10( 1.1)	6( 1.2)
8	8( 0.6)	6( 0.6)	2( 0.4)
9	2( 0.1)	1( 0.1)	1( 0.2)
10	162( 11.2)	94( 10.0)	68( 13.3)
11以上	80( 5.5)	46( 4.9)	34( 6.7)
無回答	174( 12.0)	117( 12.5)	57( 11.2)

最大値=100 最小値=1

Q17-2-D. 保護者懇談会での多い要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1449(100.0)	939(100.0)	510(100.0)
1. 成績	693( 47.8)	394( 42.0)	299( 58.6)
2. 授業	773( 53.3)	515( 54.8)	258( 50.6)
3. 生徒指導	1080( 74.5)	719( 76.6)	361( 70.8)
4. 部活動	368( 25.4)	50( 5.3)	318( 62.4)
5. その他	133( 9.2)	99( 10.5)	34( 6.7)
無回答	54( 3.7)	40( 4.3)	14( 2.7)

Q17-3-B. 地域懇談会での要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ある	681( 42.3)	381( 36.1)	300( 54.1)
2. ない	767( 47.7)	553( 52.5)	214( 38.6)
無回答	161( 10.0)	120( 11.4)	41( 7.4)

Q17-3-C. 地域懇談会の年間総件数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	681(100.0)	381(100.0)	300(100.0)
1~2	317( 46.5)	192( 50.4)	125( 41.7)
3~4	106( 15.6)	56( 14.7)	50( 16.7)
5~6	74( 10.9)	42( 11.0)	32( 10.7)
7~8	5( 0.7)	3( 0.8)	2( 0.7)
9~10	57( 8.4)	27( 7.1)	30( 10.0)
11~12	-( -)	-( -)	-( -)
13~14	2( 0.3)	1( 0.3)	1( 0.3)
15~16	4( 0.6)	2( 0.5)	2( 0.7)
17~18	-( -)	-( -)	-( -)
19~20	16( 2.3)	7( 1.8)	9( 3.0)
21以上	10( 1.5)	3( 0.8)	7( 2.3)
無回答	90( 13.2)	48( 12.6)	42( 14.0)

最大値=50 最小値=1

Q17-3-D. 地域懇談会での多い要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	681(100.0)	381(100.0)	300(100.0)
1. 成績	96( 14.1)	32( 8.4)	64( 21.3)
2. 授業	154( 22.6)	77( 20.2)	77( 25.7)
3. 生徒指導	569( 83.6)	312( 81.9)	257( 85.7)
4. 部活動	175( 25.7)	14( 3.7)	161( 53.7)
5. その他	130( 19.1)	84( 22.0)	46( 15.3)
無回答	30( 4.4)	22( 5.8)	8( 2.7)

Q17-4-B. 電話での要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ある	1190( 74.0)	775( 73.5)	415( 74.8)
2. ない	369( 22.9)	245( 23.2)	124( 22.3)
無回答	50( 3.1)	34( 3.2)	16( 2.9)

Q17-4-C. 電話の年間総件数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1190(100.0)	775(100.0)	415(100.0)
1~2	278( 23.4)	202( 26.1)	76( 18.3)
3~4	200( 16.8)	128( 16.5)	72( 17.3)
5~6	226( 19.0)	148( 19.1)	78( 18.8)
7~8	16( 1.3)	9( 1.2)	7( 1.7)
9~10	187( 15.7)	113( 14.6)	74( 17.8)
11~12	4( 0.3)	2( 0.3)	2( 0.5)
13~14	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
15~16	16( 1.3)	10( 1.3)	6( 1.4)
17~18	-( -)	-( -)	-( -)
19~20	46( 3.9)	26( 3.4)	20( 4.8)
21~22	-( -)	-( -)	-( -)
23~24	-( -)	-( -)	-( -)
25~26	5( 0.4)	4( 0.5)	1( 0.2)
27~28	-( -)	-( -)	-( -)
29~30	15( 1.3)	5( 0.6)	10( 2.4)
31以上	23( 1.9)	14( 1.8)	9( 2.2)
無回答	173( 14.5)	114( 14.7)	59( 14.2)

最大値=100 最小値=1

Q17-4-D. 電話での多い要望

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1190(100.0)	775(100.0)	415(100.0)
1. 成績	140( 11.8)	58( 7.5)	82( 19.8)
2. 授業	254( 21.3)	169( 21.8)	85( 20.5)
3. 生徒指導	1020( 85.7)	654( 84.4)	366( 88.2)
4. 部活動	244( 20.5)	29( 3.7)	215( 51.8)
5. その他	174( 14.6)	146( 18.8)	28( 6.7)
無回答	36( 3.0)	28( 3.6)	8( 1.9)

Q17-5-B. 手紙・はがきでの要望

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. ある	499( 31.0)	325( 30.8)	174( 31.4)
2. ない	1025( 63.7)	671( 63.7)	354( 63.8)
無回答	85( 5.3)	58( 5.5)	27( 4.9)

Q17-5-C. 手紙・はがきの年間総件数

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	499(100.0)	325(100.0)	174(100.0)
1	140( 28.1)	78( 24.0)	62( 35.6)
2	123( 24.6)	81( 24.9)	42( 24.1)
3	74( 14.8)	39( 12.0)	35( 20.1)
4	5( 1.0)	5( 1.5)	-( -)
5	55( 11.0)	43( 13.2)	12( 6.9)
6	2( 0.4)	2( 0.6)	-( -)
7	1( 0.2)	1( 0.3)	-( -)
8	-( -)	-( -)	-( -)
9	-( -)	-( -)	-( -)
10	27( 5.4)	20( 6.2)	7( 4.0)
11	-( -)	-( -)	-( -)
12	-( -)	-( -)	-( -)
13	-( -)	-( -)	-( -)
14以上	9( 1.8)	8( 2.5)	1( 0.6)
無回答	63( 12.6)	48( 14.8)	15( 8.6)

最大値=40 最小値=1



Q17-5-D. 手紙・はがきでの多い要望

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	499(100.0)	325(100.0)	174(100.0)
1. 成績	34( 6.8)	23( 7.1)	11( 6.3)
2. 授業	103( 20.6)	78( 24.0)	25( 14.4)
3. 生徒指導	359( 71.9)	241( 74.2)	118( 67.8)
4. 部活動	61( 12.2)	7( 2.2)	54( 31.0)
5. その他	111( 22.2)	80( 24.6)	31( 17.8)
無回答	23( 4.6)	16( 4.9)	7( 4.0)

Q18-1. 学校と家庭、地域の連携協力が促進される

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	55( 3.4)	37( 3.5)	18( 3.2)
3. 少しそう感じる	332( 20.6)	220( 20.9)	112( 20.2)
4. かなりそう感じる	936( 58.2)	619( 58.7)	317( 57.1)
5. 全くそう感じる	277( 17.2)	171( 16.2)	106( 19.1)
無回答	8( 0.5)	7( 0.7)	1( 0.2)

Q18-2. 教職員の態度や学校の雰囲気改善される

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	2( 0.1)	-( -)	2( 0.4)
2. あまりそう感じない	83( 5.2)	53( 5.0)	30( 5.4)
3. 少しそう感じる	526( 32.7)	342( 32.4)	184( 33.2)
4. かなりそう感じる	845( 52.5)	555( 52.7)	290( 52.3)
5. 全くそう感じる	146( 9.1)	97( 9.2)	49( 8.8)
無回答	7( 0.4)	7( 0.7)	-( -)

Q18-3. 保護者や地域住民に対する説明責任を果たすうえで有効である

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう感じない	31( 1.9)	17( 1.6)	14( 2.5)
3. 少しそう感じる	256( 15.9)	176( 16.7)	80( 14.4)
4. かなりそう感じる	1027( 63.8)	678( 64.3)	349( 62.9)
5. 全くそう感じる	289( 18.0)	178( 16.9)	111( 20.0)
無回答	5( 0.3)	5( 0.5)	-( -)

Q18-4. 学校経営が萎縮する可能性がある

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	165( 10.3)	98( 9.3)	67( 12.1)
2. あまりそう感じない	900( 55.9)	591( 56.1)	309( 55.7)
3. 少しそう感じる	428( 26.6)	282( 26.8)	146( 26.3)
4. かなりそう感じる	95( 5.9)	68( 6.5)	27( 4.9)
5. 全くそう感じる	9( 0.6)	8( 0.8)	1( 0.2)
無回答	12( 0.7)	7( 0.7)	5( 0.9)

Q18-5. 情報公開のための業務が増えて多忙になる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	51( 3.2)	32( 3.0)	19( 3.4)
2. あまりそう感じない	402( 25.0)	274( 26.0)	128( 23.1)
3. 少しそう感じる	673( 41.8)	442( 41.9)	231( 41.6)
4. かなりそう感じる	400( 24.9)	257( 24.4)	143( 25.8)
5. 全くそう感じる	71( 4.4)	41( 3.9)	30( 5.4)
無回答	12( 0.7)	8( 0.8)	4( 0.7)

Q18-6. 形式的な情報公開なのでそれほど影響はない

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう感じない	215( 13.4)	145( 13.8)	70( 12.6)
2. あまりそう感じない	747( 46.4)	468( 44.4)	279( 50.3)
3. 少しそう感じる	490( 30.5)	334( 31.7)	156( 28.1)
4. かなりそう感じる	108( 6.7)	71( 6.7)	37( 6.7)
5. 全くそう感じる	13( 0.8)	10( 0.9)	3( 0.5)
無回答	36( 2.2)	26( 2.5)	10( 1.8)

Q19-1. 学校評価についての取り組み

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 評価委員会など特別の組織を設置	234( 14.5)	157( 14.9)	77( 13.9)
2. 既存の組織を使って学校評価	912( 56.7)	607( 57.6)	305( 55.0)
3. 特に組織的に学校評価を行わない	344( 21.4)	209( 19.8)	135( 24.3)
4. その他	115( 7.1)	79( 7.5)	36( 6.5)
無回答	4( 0.2)	2( 0.2)	2( 0.4)

Q19-2. 今後、学校評価を行う予定がありますか

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	344(100.0)	209(100.0)	135(100.0)
1. ある	269( 78.2)	156( 74.6)	113( 83.7)
2. ない	61( 17.7)	42( 20.1)	19( 14.1)
無回答	14( 4.1)	11( 5.3)	3( 2.2)

Q20-1. 学校評価の参加者

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 校長	1056( 92.1)	716( 93.7)	340( 89.0)
2. 教頭	1079( 94.2)	725( 94.9)	354( 92.7)
3. 教務主任	1082( 94.4)	722( 94.5)	360( 94.2)
4. 一般教員	1078( 94.1)	727( 95.2)	351( 91.9)
5. 事務職員	797( 69.5)	553( 72.4)	244( 63.9)
6. 保護者(PTAなど)	171( 14.9)	110( 14.4)	61( 16.0)
7. 児童生徒	86( 7.5)	49( 6.4)	37( 9.7)
8. 学校評議員	115( 10.0)	75( 9.8)	40( 10.5)
9. 地域住民	17( 1.5)	9( 1.2)	8( 2.1)
10. その他	28( 2.4)	18( 2.4)	10( 2.6)
無回答	11( 1.0)	5( 0.7)	6( 1.6)

Q20-2. 学校評価の時期

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 年度毎に	463( 40.4)	291( 38.1)	172( 45.0)
2. 学期毎に	552( 48.2)	386( 50.5)	166( 43.5)
3. 特に時期を定めていない	67( 5.8)	41( 5.4)	26( 6.8)
4. その他	56( 4.9)	41( 5.4)	15( 3.9)
無回答	8( 0.7)	5( 0.7)	3( 0.8)

Q20-3-1. 学校評価の仕方

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 評価票を用いる	963( 84.0)	639( 83.6)	324( 84.8)
2. 評価票は用いないが、話し合いで評価を行う	149( 13.0)	106( 13.9)	43( 11.3)
3. その他	26( 2.3)	14( 1.8)	12( 3.1)
無回答	8( 0.7)	5( 0.7)	3( 0.8)

Q20-3-2. 評価票の種類

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	963(100.0)	639(100.0)	324(100.0)
1. 既存の評価票	45( 4.7)	28( 4.4)	17( 5.2)
2. 独自に作成した評価票	888( 92.2)	591( 92.5)	297( 91.7)
3. 教育委員会から示された評価票	23( 2.4)	17( 2.7)	6( 1.9)
4. その他	5( 0.5)	2( 0.3)	3( 0.9)
無回答	2( 0.2)	1( 0.2)	1( 0.3)

Q20-3-3. 学校評価の対象

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 学校の教育・経営活動全般を評価する	1079( 94.2)	714( 93.5)	365( 95.5)
2. 年度毎に重点領域を定めて評価している	51( 4.5)	39( 5.1)	12( 3.1)
3. その他	4( 0.3)	2( 0.3)	2( 0.5)
無回答	12( 1.0)	9( 1.2)	3( 0.8)

Q20-4. 評価結果の公表対象者

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 教職員	1118( 97.6)	743( 97.3)	375( 98.2)
2. 教育委員会	189( 16.5)	119( 15.6)	70( 18.3)
3. 保護者	292( 25.5)	191( 25.0)	101( 26.4)
4. 児童生徒	89( 7.8)	52( 6.8)	37( 9.7)
5. 地域住民	70( 6.1)	45( 5.9)	25( 6.5)
6. その他	56( 4.9)	35( 4.6)	21( 5.5)
無回答	5( 0.4)	5( 0.7)	-( -)

Q20-5. 学校評価が次年度の学校経営活動や教育活動の改善に役立っているか

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1146(100.0)	764(100.0)	382(100.0)
1. 全く役立っていない	5( 0.4)	2( 0.3)	3( 0.8)
2. あまり役立っていない	30( 2.6)	26( 3.4)	4( 1.0)
3. どちらともいえない	151( 13.2)	95( 12.4)	56( 14.7)
4. かなり役立っている	826( 72.1)	537( 70.3)	289( 75.7)
5. 非常に役立っている	107( 9.3)	83( 10.9)	24( 6.3)
無回答	27( 2.4)	21( 2.7)	6( 1.6)

Q21. 学校経営構想で、今後重点化したい評価項目

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 学校の教育目標	519( 32.3)	343( 32.5)	176( 31.7)
2. 特色ある教育課程経営	1279( 79.5)	833( 79.0)	446( 80.4)
3. 保護者との教育連携(PTA等)	485( 30.1)	318( 30.2)	167( 30.1)
4. 地域との教育連携(学校評議員等)	421( 26.2)	281( 26.7)	140( 25.2)
5. 校内・校外研修	516( 32.1)	351( 33.3)	165( 29.7)
6. 校務分掌・運営組織	324( 20.1)	212( 20.1)	112( 20.2)
7. 教職員人事	120( 7.5)	62( 5.9)	58( 10.5)
8. 施設設備	86( 5.3)	57( 5.4)	29( 5.2)
9. 学校評価活動	267( 16.6)	179( 17.0)	88( 15.9)
10. 教職員の意識向上	639( 39.7)	415( 39.4)	224( 40.4)
11. 学校予算	50( 3.1)	34( 3.2)	16( 2.9)
12. その他	11( 0.7)	6( 0.6)	5( 0.9)
無回答	15( 0.9)	10( 0.9)	5( 0.9)

Q22. 外部(第三者)による学校評価

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全く期待しない	22( 1.4)	13( 1.2)	9( 1.6)
2. あまり期待しない	343( 21.3)	231( 21.9)	112( 20.2)
3. なんとかいえない	689( 42.8)	442( 41.9)	247( 44.5)
4. かなり期待する	513( 31.9)	339( 32.2)	174( 31.4)
5. 非常に期待する	31( 1.9)	21( 2.0)	10( 1.8)
無回答	11( 0.7)	8( 0.8)	3( 0.5)

Q23-1. 教職員個人の自己評価を重視する

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	5( 0.3)	4( 0.4)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	136( 8.5)	81( 7.7)	55( 9.9)
3. どちらとも思わない	337( 20.9)	213( 20.2)	124( 22.3)
4. かなりそう思う	977( 60.7)	650( 61.7)	327( 58.9)
5. 全くそう思う	137( 8.5)	93( 8.8)	44( 7.9)
無回答	17( 1.1)	13( 1.2)	4( 0.7)

Q23-2. 第三者(学校評議員など)を交えての学校評価を促進する

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	16( 1.0)	11( 1.0)	5( 0.9)
2. あまりそう思わない	233( 14.5)	151( 14.3)	82( 14.8)
3. どちらとも思わない	540( 33.6)	358( 34.0)	182( 32.8)
4. かなりそう思う	736( 45.7)	469( 44.5)	267( 48.1)
5. 全くそう思う	70( 4.4)	53( 5.0)	17( 3.1)
無回答	14( 0.9)	12( 1.1)	2( 0.4)

Q23-3. 毎年、総括的な評価を実施する

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
2. あまりそう思わない	75( 4.7)	55( 5.2)	20( 3.6)
3. どちらとも思わない	284( 17.7)	190( 18.0)	94( 16.9)
4. かなりそう思う	998( 62.0)	648( 61.5)	350( 63.1)
5. 全くそう思う	232( 14.4)	146( 13.9)	86( 15.5)
無回答	19( 1.2)	14( 1.3)	5( 0.9)

Q23-4. 年度あるいは学期ごとに重点項目を掲げて評価する

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	3( 0.2)	1( 0.1)	2( 0.4)
2. あまりそう思わない	67( 4.2)	41( 3.9)	26( 4.7)
3. どちらとも思わない	275( 17.1)	178( 16.9)	97( 17.5)
4. かなりそう思う	1047( 65.1)	685( 65.0)	362( 65.2)
5. 全くそう思う	200( 12.4)	135( 12.8)	65( 11.7)
無回答	17( 1.1)	14( 1.3)	3( 0.5)

Q23-5. 児童生徒も活動評価(授業評価を含む)に参加させる

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	74( 4.6)	54( 5.1)	20( 3.6)
2. あまりそう思わない	317( 19.7)	219( 20.8)	98( 17.7)
3. どちらとも思わない	493( 30.6)	334( 31.7)	159( 28.6)
4. かなりそう思う	631( 39.2)	390( 37.0)	241( 43.4)
5. 全くそう思う	78( 4.8)	45( 4.3)	33( 5.9)
無回答	16( 1.0)	12( 1.1)	4( 0.7)

Q23-6. 管理職が中心となって学校評価を実施する

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	103( 6.4)	76( 7.2)	27( 4.9)
2. あまりそう思わない	494( 30.7)	338( 32.1)	156( 28.1)
3. どちらとも思わない	562( 34.9)	353( 33.5)	209( 37.7)
4. かなりそう思う	395( 24.5)	250( 23.7)	145( 26.1)
5. 全くそう思う	40( 2.5)	25( 2.4)	15( 2.7)
無回答	15( 0.9)	12( 1.1)	3( 0.5)

Q23-7. 評価活動そのものよりも、評価に対する意識を深める

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	16( 1.0)	11( 1.0)	5( 0.9)
2. あまりそう思わない	116( 7.2)	74( 7.0)	42( 7.6)
3. どちらとも思わない	415( 25.8)	259( 24.6)	156( 28.1)
4. かなりそう思う	891( 55.4)	587( 55.7)	304( 54.8)
5. 全くそう思う	155( 9.6)	109( 10.3)	46( 8.3)
無回答	16( 1.0)	14( 1.3)	2( 0.4)

Q23-8. 評価結果を学校経営・教育活動に生かすしくみを整える

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
2. あまりそう思わない	12( 0.7)	9( 0.9)	3( 0.5)
3. どちらとも思わない	110( 6.8)	67( 6.4)	43( 7.7)
4. かなりそう思う	1073( 66.7)	691( 65.6)	382( 68.8)
5. 全くそう思う	378( 23.5)	267( 25.3)	111( 20.0)
無回答	34( 2.1)	18( 1.7)	16( 2.9)

Q23-9. その他

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう思わない	1( 0.1)	1( 0.1)	-( -)
3. どちらとも思わない	8( 0.5)	6( 0.6)	2( 0.4)
4. かなりそう思う	37( 2.3)	16( 1.5)	21( 3.8)
5. 全くそう思う	14( 0.9)	6( 0.6)	8( 1.4)
無回答	1549( 96.3)	1025( 97.2)	524( 94.4)

Q24-1. 学校と家庭・地域の連携協力を促進する条件をつくる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	3( 0.2)	2( 0.2)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	104( 6.5)	65( 6.2)	39( 7.0)
3. 少しそう思う	502( 31.2)	337( 32.0)	165( 29.7)
4. かなりそう思う	867( 53.9)	565( 53.6)	302( 54.4)
5. 全くそう思う	119( 7.4)	75( 7.1)	44( 7.9)
無回答	14( 0.9)	10( 0.9)	4( 0.7)

Q24-2. 教職員の態度や学校の雰囲気が変わり学校が活性化する

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	1( 0.1)	-( -)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	68( 4.2)	48( 4.6)	20( 3.6)
3. 少しそう思う	421( 26.2)	269( 25.5)	152( 27.4)
4. かなりそう思う	946( 58.8)	618( 58.6)	328( 59.1)
5. 全くそう思う	164( 10.2)	111( 10.5)	53( 9.5)
無回答	9( 0.6)	8( 0.8)	1( 0.2)

Q24-3. 保護者や地域住民に説明責任を果たすうえで有効である

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	47( 2.9)	28( 2.7)	19( 3.4)
3. 少しそう思う	387( 24.1)	244( 23.1)	143( 25.8)
4. かなりそう思う	995( 61.8)	654( 62.0)	341( 61.4)
5. 全くそう思う	164( 10.2)	117( 11.1)	47( 8.5)
無回答	12( 0.7)	8( 0.8)	4( 0.7)

Q24-4. 学校経営や教育活動が萎縮したり、形骸化する可能性がある

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	162( 10.1)	101( 9.6)	61( 11.0)
2. あまりそう思わない	856( 53.2)	561( 53.2)	295( 53.2)
3. 少しそう思う	470( 29.2)	315( 29.9)	155( 27.9)
4. かなりそう思う	100( 6.2)	63( 6.0)	37( 6.7)
5. 全くそう思う	9( 0.6)	6( 0.6)	3( 0.5)
無回答	12( 0.7)	8( 0.8)	4( 0.7)

Q24-5. 学校評価のための業務が増えて多忙になる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	74( 4.6)	50( 4.7)	24( 4.3)
2. あまりそう思わない	462( 28.7)	306( 29.0)	156( 28.1)
3. 少しそう思う	679( 42.2)	452( 42.9)	227( 40.9)
4. かなりそう思う	334( 20.8)	212( 20.1)	122( 22.0)
5. 全くそう思う	45( 2.8)	24( 2.3)	21( 3.8)
無回答	15( 0.9)	10( 0.9)	5( 0.9)

Q24-6. 特色ある学校づくりに役立つ

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	8( 0.5)	5( 0.5)	3( 0.5)
2. あまりそう思わない	109( 6.8)	72( 6.8)	37( 6.7)
3. 少しそう思う	419( 26.0)	270( 25.6)	149( 26.8)
4. かなりそう思う	939( 58.4)	610( 57.9)	329( 59.3)
5. 全くそう思う	118( 7.3)	83( 7.9)	35( 6.3)
無回答	16( 1.0)	14( 1.3)	2( 0.4)

Q24-7. 学校と家庭・地域社会との間に対立や葛藤を招きやすくなる

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	185( 11.5)	114( 10.8)	71( 12.8)
2. あまりそう思わない	852( 53.0)	561( 53.2)	291( 52.4)
3. 少しそう思う	445( 27.7)	299( 28.4)	146( 26.3)
4. かなりそう思う	98( 6.1)	57( 5.4)	41( 7.4)
5. 全くそう思う	11( 0.7)	9( 0.9)	2( 0.4)
無回答	18( 1.1)	14( 1.3)	4( 0.7)

Q25-1. 本校の教職員の人事は、自主的・自律的に行われている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	118( 7.3)	92( 8.7)	26( 4.7)
2. あまりそう思わない	492( 30.6)	328( 31.1)	164( 29.5)
3. 少しそう思う	544( 33.8)	346( 32.8)	198( 35.7)
4. かなりそう思う	376( 23.4)	236( 22.4)	140( 25.2)
5. 全くそう思う	49( 3.0)	30( 2.8)	19( 3.4)
無回答	30( 1.9)	22( 2.1)	8( 1.4)

Q25-2. 本校の教育課程の編成は、自主的・自律的に行われている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	8( 0.5)	7( 0.7)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	112( 7.0)	88( 8.3)	24( 4.3)
3. 少しそう思う	527( 32.8)	356( 33.8)	171( 30.8)
4. かなりそう思う	864( 53.7)	545( 51.7)	319( 57.5)
5. 全くそう思う	86( 5.3)	49( 4.6)	37( 6.7)
無回答	12( 0.7)	9( 0.9)	3( 0.5)

Q25-3. 本校の学校予算の編成・執行は、自主的・自律的に行われている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	69( 4.3)	46( 4.4)	23( 4.1)
2. あまりそう思わない	472( 29.3)	326( 30.9)	146( 26.3)
3. 少しそう思う	652( 40.5)	420( 39.8)	232( 41.8)
4. かなりそう思う	376( 23.4)	233( 22.1)	143( 25.8)
5. 全くそう思う	26( 1.6)	18( 1.7)	8( 1.4)
無回答	14( 0.9)	11( 1.0)	3( 0.5)

Q25-4. 本校では、地域の実態に合わせて特色ある学校づくりを展開している

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	2( 0.1)	-( -)	2( 0.4)
2. あまりそう思わない	78( 4.8)	41( 3.9)	37( 6.7)
3. 少しそう思う	565( 35.1)	360( 34.2)	205( 36.9)
4. かなりそう思う	842( 52.3)	573( 54.4)	269( 48.5)
5. 全くそう思う	109( 6.8)	70( 6.6)	39( 7.0)
無回答	13( 0.8)	10( 0.9)	3( 0.5)

Q25-5. 他の学校と比べると、新しい教育実践や学校運営がおこなわれている

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	5( 0.3)	2( 0.2)	3( 0.5)
2. あまりそう思わない	220( 13.7)	142( 13.5)	78( 14.1)
3. 少しそう思う	715( 44.4)	480( 45.5)	235( 42.3)
4. かなりそう思う	579( 36.0)	378( 35.9)	201( 36.2)
5. 全くそう思う	78( 4.8)	42( 4.0)	36( 6.5)
無回答	12( 0.7)	10( 0.9)	2( 0.4)

Q25-6. 本校の教職員は、学校課題にとっても熱心に取り組んでいる

カテゴリ名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	4( 0.2)	3( 0.3)	1( 0.2)
2. あまりそう思わない	158( 9.8)	106( 10.1)	52( 9.4)
3. 少しそう思う	624( 38.8)	405( 38.4)	219( 39.5)
4. かなりそう思う	747( 46.4)	486( 46.1)	261( 47.0)
5. 全くそう思う	65( 4.0)	45( 4.3)	20( 3.6)
無回答	11( 0.7)	9( 0.9)	2( 0.4)



Q25-7. 本校では、教職員研修がとても活発である

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	11( 0.7)	5( 0.5)	6( 1.1)
2. あまりそう思わない	262( 16.3)	148( 14.0)	114( 20.5)
3. 少しそう思う	758( 47.1)	467( 44.3)	291( 52.4)
4. かなりそう思う	514( 31.9)	391( 37.1)	123( 22.2)
5. 全くそう思う	53( 3.3)	36( 3.4)	17( 3.1)
無回答	11( 0.7)	7( 0.7)	4( 0.7)

Q25-8. 本校の子どもは、生き生きと学校生活を送っている

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 全くそう思わない	-( -)	-( -)	-( -)
2. あまりそう思わない	42( 2.6)	24( 2.3)	18( 3.2)
3. 少しそう思う	406( 25.2)	255( 24.2)	151( 27.2)
4. かなりそう思う	1008( 62.6)	679( 64.4)	329( 59.3)
5. 全くそう思う	143( 8.9)	89( 8.4)	54( 9.7)
無回答	10( 0.6)	7( 0.7)	3( 0.5)

F1. 校種

カテゴリー名	合計
合計	1638(100.0)
1. 小学校	1054(64.3)
2. 中学校	555(33.9)
3. 小学校・中学校の併置校	29(1.8)

## F2. 都道府県別小・中学校数

カテゴリ一名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 北海道	97( 6.0)	61( 5.8)	36( 6.5)
2. 青森	47( 2.9)	32( 3.0)	15( 2.7)
3. 岩手	44( 2.7)	31( 2.9)	13( 2.3)
4. 宮城	51( 3.2)	35( 3.3)	16( 2.9)
5. 秋田	34( 2.1)	21( 2.0)	13( 2.3)
6. 山形	25( 1.6)	20( 1.9)	5( 0.9)
7. 福島	53( 3.3)	39( 3.7)	14( 2.5)
8. 茨城	34( 2.1)	24( 2.3)	10( 1.8)
9. 栃木	37( 2.3)	26( 2.5)	11( 2.0)
10. 群馬	28( 1.7)	19( 1.8)	9( 1.6)
11. 埼玉	63( 3.9)	39( 3.7)	24( 4.3)
12. 千葉	47( 2.9)	27( 2.6)	20( 3.6)
13. 東京	69( 4.3)	36( 3.4)	33( 5.9)
14. 神奈川	44( 2.7)	22( 2.1)	22( 4.0)
15. 新潟	46( 2.9)	30( 2.8)	16( 2.9)
16. 富山	18( 1.1)	13( 1.2)	5( 0.9)
17. 石川	19( 1.2)	16( 1.5)	3( 0.5)
18. 福井	17( 1.1)	13( 1.2)	4( 0.7)
19. 山梨	16( 1.0)	11( 1.0)	5( 0.9)
20. 長野	26( 1.6)	15( 1.4)	11( 2.0)
21. 岐阜	41( 2.5)	29( 2.8)	12( 2.2)
22. 静岡	44( 2.7)	28( 2.7)	16( 2.9)
23. 愛知	63( 3.9)	46( 4.4)	17( 3.1)
24. 三重	35( 2.2)	25( 2.4)	10( 1.8)
25. 滋賀	20( 1.2)	13( 1.2)	7( 1.3)
26. 京都	12( 0.7)	7( 0.7)	5( 0.9)
27. 大阪	39( 2.4)	21( 2.0)	18( 3.2)
28. 兵庫	47( 2.9)	35( 3.3)	12( 2.2)
29. 奈良	21( 1.3)	14( 1.3)	7( 1.3)
30. 和歌山	22( 1.4)	15( 1.4)	7( 1.3)
31. 鳥取	20( 1.2)	15( 1.4)	5( 0.9)
32. 島根	22( 1.4)	14( 1.3)	8( 1.4)
33. 岡山	45( 2.8)	31( 2.9)	14( 2.5)
34. 広島	57( 3.5)	39( 3.7)	18( 3.2)
35. 山口	33( 2.1)	18( 1.7)	15( 2.7)
36. 徳島	19( 1.2)	14( 1.3)	5( 0.9)
37. 香川	12( 0.7)	9( 0.9)	3( 0.5)
38. 愛媛	32( 2.0)	22( 2.1)	10( 1.8)
39. 高知	19( 1.2)	12( 1.1)	7( 1.3)
40. 福岡	46( 2.9)	26( 2.5)	20( 3.6)
41. 佐賀	9( 0.6)	5( 0.5)	4( 0.7)
42. 長崎	20( 1.2)	10( 0.9)	10( 1.8)
43. 熊本	24( 1.5)	17( 1.6)	7( 1.3)
44. 大分	18( 1.1)	13( 1.2)	5( 0.9)
45. 宮崎	23( 1.4)	12( 1.1)	11( 2.0)
46. 鹿児島	34( 2.1)	26( 2.5)	8( 1.4)
47. 沖縄	17( 1.1)	8( 0.8)	9( 1.6)
無回答	-( -)	-( -)	-( -)

F3. 学校を所管する自治体(市町村)の人口規模

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 50万人以上	158( 9.8)	95( 9.0)	63( 11.4)
2. 30万人以上～50万人未満	138( 8.6)	90( 8.5)	48( 8.6)
3. 10万人以上～30万人未満	233( 14.5)	146( 13.9)	87( 15.7)
4. 5万人以上～10万人未満	184( 11.4)	127( 12.0)	57( 10.3)
5. 3万人以上～5万人未満	161( 10.0)	94( 8.9)	67( 12.1)
6. 1万5千人以上～3万人未満	228( 14.2)	162( 15.4)	66( 11.9)
7. 8千人以上～1万5千人未満	192( 11.9)	136( 12.9)	56( 10.1)
8. 5千人以上～8千人未満	162( 10.1)	115( 10.9)	47( 8.5)
9. 5千人未満	125( 7.8)	72( 6.8)	53( 9.5)
無回答	28( 1.7)	17( 1.6)	11( 2.0)

F4. 学校を所管する自治体(市町村、区)の種類

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 指定都市	157( 9.8)	99( 9.4)	58( 10.5)
2. 特別区	50( 3.1)	24( 2.3)	26( 4.7)
3. 1、2、以外	1380( 85.8)	916( 86.9)	464( 83.6)
無回答	22( 1.4)	15( 1.4)	7( 1.3)

F5. 全児童数又は全生徒数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 99人以下	393( 24.4)	297( 28.2)	96( 17.3)
2. 100～199人	262( 16.3)	180( 17.1)	82( 14.8)
3. 200～299人	204( 12.7)	119( 11.3)	85( 15.3)
4. 300～399人	203( 12.6)	132( 12.5)	71( 12.8)
5. 400～499人	177( 11.0)	97( 9.2)	80( 14.4)
6. 500～599人	136( 8.5)	83( 7.9)	53( 9.5)
7. 600～699人	99( 6.2)	63( 6.0)	36( 6.5)
8. 700～799人	53( 3.3)	33( 3.1)	20( 3.6)
9. 800～899人	33( 2.1)	19( 1.8)	14( 2.5)
10. 900～999人	19( 1.2)	12( 1.1)	7( 1.3)
11. 1000～1099人	5( 0.3)	4( 0.4)	1( 0.2)
12. 1100～1199人	2( 0.1)	2( 0.2)	-( -)
無回答	23( 1.4)	13( 1.2)	10( 1.8)

最大値=1160 最小値=1

F6-1. 全学級数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 3学級以下	139( 8.6)	68( 6.5)	71( 12.8)
2. 4学級～11学級	735( 45.7)	496( 47.1)	239( 43.1)
3. 12学級～17学級	441( 27.4)	282( 26.8)	159( 28.6)
4. 18学級～23学級	206( 12.8)	143( 13.6)	63( 11.4)
5. 24学級以上	70( 4.4)	54( 5.1)	16( 2.9)
無回答	18( 1.1)	11( 1.0)	7( 1.3)

最大値=34 最小値=1

## F6-2. 普通学級数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 3学級以下	196( 12.2)	94( 8.9)	102( 18.4)
2. 4学級～11学級	698( 43.4)	481( 45.6)	217( 39.1)
3. 12学級～17学級	440( 27.3)	289( 27.4)	151( 27.2)
4. 18学級～23学級	171( 10.6)	118( 11.2)	53( 9.5)
5. 24学級以上	46( 2.9)	38( 3.6)	8( 1.4)
無回答	58( 3.6)	34( 3.2)	24( 4.3)

最大値=31 最小値=1

## F7-1. 教職員数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 4人以下	10( 0.6)	9( 0.9)	1( 0.2)
2. 5～9人	104( 6.5)	98( 9.3)	6( 1.1)
3. 10～14人	365( 22.7)	276( 26.2)	89( 16.0)
4. 15～19人	233( 14.5)	153( 14.5)	80( 14.4)
5. 20～24人	218( 13.5)	145( 13.8)	73( 13.2)
6. 25～29人	214( 13.3)	131( 12.4)	83( 15.0)
7. 30～34人	185( 11.5)	105( 10.0)	80( 14.4)
8. 35～39人	113( 7.0)	62( 5.9)	51( 9.2)
9. 40人以上	137( 8.5)	57( 5.4)	80( 14.4)
無回答	30( 1.9)	18( 1.7)	12( 2.2)

最大値=66 最小値=2

## F7-2. 教員数(校長を含む)

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 4人以下	20( 1.2)	19( 1.8)	1( 0.2)
2. 5～9人	210( 13.1)	185( 17.6)	25( 4.5)
3. 10～14人	430( 26.7)	303( 28.7)	127( 22.9)
4. 15～19人	251( 15.6)	169( 16.0)	82( 14.8)
5. 20～24人	258( 16.0)	154( 14.6)	104( 18.7)
6. 25～29人	190( 11.8)	112( 10.6)	78( 14.1)
7. 30～34人	106( 6.6)	52( 4.9)	54( 9.7)
8. 35～39人	57( 3.5)	20( 1.9)	37( 6.7)
9. 40人以上	44( 2.7)	12( 1.1)	32( 5.8)
無回答	43( 2.7)	28( 2.7)	15( 2.7)

最大値=54 最小値=2

## F8. 校長の年齢

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 44～47	6( 0.4)	5( 0.5)	1( 0.2)
2. 48～49	23( 1.4)	15( 1.4)	8( 1.4)
3. 50～51	103( 6.4)	67( 6.4)	36( 6.5)
4. 52～53	255( 15.8)	156( 14.8)	99( 17.8)
5. 54～55	354( 22.0)	245( 23.2)	109( 19.6)
6. 56～57	319( 19.8)	227( 21.5)	92( 16.6)
7. 58～59	450( 28.0)	278( 26.4)	172( 31.0)
8. 60以上	82( 5.1)	50( 4.7)	32( 5.8)
無回答	17( 1.1)	11( 1.0)	6( 1.1)

最大値=60 最小値=45

F9. 校長の性別

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 男性	1402( 87.1)	872( 82.7)	530( 95.5)
2. 女性	190( 11.8)	171( 16.2)	19( 3.4)
無回答	17( 1.1)	11( 1.0)	6( 1.1)

F10-1. 本校での校長在職年数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 1年目～2年目	1004( 62.4)	673( 63.9)	331( 59.6)
2. 3年目～4年目	472( 29.3)	304( 28.8)	168( 30.3)
3. 5年目～6年目	71( 4.4)	42( 4.0)	29( 5.2)
4. 7年目以上	43( 2.7)	25( 2.4)	18( 3.2)
無回答	19( 1.2)	10( 0.9)	9( 1.6)

最大値=38 最小値=1

F10-2. 校長としての通算年数

カテゴリー名	合計	1. 小学校	2. 中学校
合計	1609(100.0)	1054(100.0)	555(100.0)
1. 1年目～2年目	373( 23.2)	247( 23.4)	126( 22.7)
2. 3年目～4年目	349( 21.7)	223( 21.2)	126( 22.7)
3. 5年目～6年目	411( 25.5)	279( 26.5)	132( 23.8)
4. 7年目以上	362( 22.5)	232( 22.0)	130( 23.4)
無回答	114( 7.1)	73( 6.9)	41( 7.4)

最大値=39 最小値=1

資料5 第二次調査用紙  
「自律的学校経営の課題に関する調査」  
(教師用・校長用)

## 自律的学校経営の課題に関する調査(校長用)

### 【調査に際してのお願い】

今日、家庭や地域社会の要請に応じ、できる限り各学校の主体的な判断によって学校教育活動を展開できるようにする観点から、学校の自律性の確立をいかに図っていくかが、教育政策および学校経営上の重要な課題となっております。しかしながら、このような自律的な学校経営を実現していくことに関して、その条件(人的・物的資源や権限等)が果たして整備されているのか、さらに、先生方にとって学校が自律的に教育活動を推進していく状況になりつつあるのか、については未ださまざまな問題が残されていると考えられます。自律的な学校経営の具体化とそのための施策のあり方について、単に理念としてではなく、現在の学校の状況をふまえて考察をすすめていくことが不可欠です。

この調査は、主として、校長先生にとってどのような権限や支援体制が必要か、また、特色ある学校づくりや学校改善に向けて、どのような学校経営が必要とされているのか、について、校長先生からご意見をお聞きするものです。さまざまな改革が進行するなかで、日々、教育実践に携わっておられる先生方のご意見は、今後における自律的な学校経営のあり方を検討する上で不可欠な資料になるものと考えております。

つきましては、御多忙の折り、誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、回答はこちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。回答はすべて匿名で処理されますので、どうか率直なご意見をお寄せ下さい。

回答された調査票は、個別の封筒に入れた上で、学校でとりまとめていただき、返信用封筒にて当方までご返送下さいますようお願いいたします。なお、学校からのご返送は平成14年11月30日(土)までにお願いいたします。ご協力のほど伏してお願いたします。

なお、調査結果の報告をご希望の方は、調査票の最後のページに、ご住所・お名前等の必要事項をお書き添え下さい。

### 【お問い合わせ先】

〒772-8502 鳴門市鳴門町高島字中島748  
鳴門教育大学学校教育学部学校改善コース  
教授 佐古秀一  
TEL & FAX 088-687-6256  
E-mail sako@naruto-u.ac.jp

Q1 まず最初に、学校裁量の拡大状況(学校裁量がどのように拡大されつつあるか)についてお尋ねします。先生の勤務されている学校の様子をもとに、下記項目に示す学校の裁量が「かなり拡大された」とお考えの場合は5を、「やや拡大された」とお考えの場合は4を、「ほとんど変わらない」とお考えの場合は3を、「やや規制が強化されたように感じる」とお考えの場合は2を、「かなり規制が強化されたように感じる」とお考えの場合は1を選択し、○印をお付け下さい。

←規制が強化 裁量が拡大→

1. 教育課程の編成…………… 1-2-3-4-5
2. 教材の取り扱い(教科書の採択・補助教材の選定等)…………… 1-2-3-4-5
3. 学校の組織編成や校内人事(校務分掌・学級編成・主任の選任) 1-2-3-4-5
4. 児童の取り扱い(就学事務・懲戒・学校の教育措置等)…………… 1-2-3-4-5
5. 教職員の人事異動…………… 1-2-3-4-5
6. 教職員の服務や研修…………… 1-2-3-4-5
7. 学校予算の編成と執行…………… 1-2-3-4-5

Q2 次に、学校に対する教育委員会の支援・活動状況についてお尋ねします。下記の設問について、「非常にあてはまる」とお考えの場合は5、「かなりあてはまる」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまりあてはまらない」とお考えの場合は2、「まったくあてはまらない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

←あてはまらない あてはまる→

1. 教育課程の編成にあたり、必要に応じて助言・アドバイスを与えてくれる。…………… 1-2-3-4-5
2. ヒヤリングで要求した内容が、実際の人事配置に反映されている。…………… 1-2-3-4-5
3. 本校が抱える教育課題について明確に把握しており、学校の現状について理解を示している。…………… 1-2-3-4-5
4. ヒヤリングでの予算要求が、次年度の予算配分に反映されている。…………… 1-2-3-4-5
5. 明確な教育ビジョンを有しており、それを地域社会に対して発信している。…………… 1-2-3-4-5



---

Q3 次に、先生の地域(地区あるいは市町村)の校長会の様子についてお尋ねします。

下記の設問について、「非常にあてはまる」とお考えの場合は5、「かなりあてはまる」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまりあてはまらない」とお考えの場合は2、「まったくあてはまらない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

---

←あてはまらない あてはまる→

1. 学校経営の理論や実践についての研修の機会が充実している。 1-2-3-4-5
  2. 新人校長に対して、ベテラン校長や経営力量の高い校長による指導が実施されている。…………… 1-2-3-4-5
  3. 校長間での相談・相互支援関係が構築されている。…………… 1-2-3-4-5
  4. 各校の校長が抱える教育問題や経営上の問題を、協力して解決していこうとする雰囲気がある。…………… 1-2-3-4-5
- 

Q4 先生の学校では、主任層教員は学校経営にどのように関与していますか？ 下記の設問について、「非常にあてはまる」とお考えの場合は5、「かなりあてはまる」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまりあてはまらない」とお考えの場合は2、「まったくあてはまらない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

---

←あてはまらない あてはまる→

1. 教務主任レベルまでが、学校の経営層として位置づけられ、機能している …………… 1-2-3-4-5
2. 主任層教員（教務主任や学年主任レベル）から、学校経営の改善に関する建設的な提案が出される。…………… 1-2-3-4-5
3. 主任層教員を通して、学校経営に関する校長の考え方が校内に浸透するような組織体制となっている。…………… 1-2-3-4-5

Q5 次に、下記の項目を校内で決定する際に、校長先生の意向や意見をどの程度反映させているか、についてお尋ねします。「強く反映させている」とお考えの場合は5、「ある程度反映させている」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまり反映させていない」とお考えの場合は2、「まったく反映させていない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

	←反映させ ていない	反映させ→ ている			
1. 校内研修計画の決定	1	2	3	4	5
2. 年間行事計画の決定	1	2	3	4	5
3. 学級担任配置の決定	1	2	3	4	5
4. 主任の決定	1	2	3	4	5
5. 分掌組織の決定	1	2	3	4	5
6. 教育課程の編成	1	2	3	4	5
7. 学校の教育(重点)目標の決定	1	2	3	4	5
8. 学校予算配分の決定	1	2	3	4	5
9. 分掌業務の方針や活動内容の決定	1	2	3	4	5
10. 教員の人事異動の決定	1	2	3	4	5
11. 学級目標の決定	1	2	3	4	5
12. 授業方法や教材の選択	1	2	3	4	5
13. 総合的な学習の時間のねらいや方針の決定	1	2	3	4	5
14. 地域の人材のなかで誰に協力してもらうかの決定	1	2	3	4	5
15. 学校・保護者・地域住民による連携的活動の進め方について の決定	1	2	3	4	5
16. 保護者や地域住民に発信・開示する情報の決定	1	2	3	4	5

Q6 校長先生は、今後、校長がリーダーシップを発揮して学校経営を行うためには、次にあげる事項をどの程度充足ないし改善していくことが必要であるとお考えですか。下記の事項の改善について、「是非とも必要」とお考えの場合は 5、「かなり必要」とお考えの場合は 4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は 3、「あまり必要なし」とお考えの場合は 2、「ほとんど必要なし」とお考えの場合は 1 を選び、○印をお付け下さい。

- |   | ←必要ない | 必要である→  |
|---|-------|---------|
| 1. 校長の在校年数を長期化する。……………                      | 1     | 2-3-4-5 |
| 2. 教職員の人事について校長の裁量性を高める。……………               | 1     | 2-3-4-5 |
| 3. 校長権限で執行できる学校予算を増額する。……………                | 1     | 2-3-4-5 |
| 4. 教育課程編成に関して学校の裁量範囲を拡大する。……………             | 1     | 2-3-4-5 |
| 5. 教育委員会の許可ないし承認事項を削減する。……………               | 1     | 2-3-4-5 |
| 6. 保護者や地域との協力・協働体制を充実する。……………               | 1     | 2-3-4-5 |
| 7. 校長の組織マネジメントの知識や技能の向上をはかる。…               | 1     | 2-3-4-5 |
| 8. 適任者の任用を図るため、校長の任用や選考基準を見直す。              | 1     | 2-3-4-5 |
| 9. 校長、教頭、及び教務主任などからなる経営組織の基盤を<br>確立する。…………… | 1     | 2-3-4-5 |
| 10. 校長が自らの教育理念や教育方針を確立する ……………              | 1     | 2-3-4-5 |
| 11. 教育委員会による校長の学校経営の支援機能を強化する。…             | 1     | 2-3-4-5 |
| 12. 校長が高い教育指導力を持つ ……………                     | 1     | 2-3-4-5 |

Q7 校長先生は、今後、自主的、自律的に学校が教育活動を展開していくためには、どのようなことが必要とお考えでしょうか。 下記の事項について、「是非とも必要」とお考えの場合は5、「かなり必要」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまり必要なし」とお考えの場合は2、「ほとんど必要なし」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

- |                               | ←必要ない | 必要である→  |
|-------------------------------|-------|---------|
| 1. 学校づくりに対する教師の意識や意欲の向上       | 1     | 2-3-4-5 |
| 2. 創意ある教育活動を推進する教師の専門性        | 1     | 2-3-4-5 |
| 3. 教育活動に専念できるよう学校や教師の仕事を見直すこと | 1     | 2-3-4-5 |
| 4. 学校に配置する教師の増員               | 1     | 2-3-4-5 |
| 5. 校長の権限                      | 1     | 2-3-4-5 |
| 6. 校長のビジョンや教育方針の確立            | 1     | 2-3-4-5 |
| 7. 教師の協力・協働体制の確立              | 1     | 2-3-4-5 |
| 8. 学校的意思決定を効率的に行う組織体制の構築      | 1     | 2-3-4-5 |
| 9. 校長・教頭・主任の経営組織の確立           | 1     | 2-3-4-5 |
| 10. 校内研修・校内研究の充実・活性化          | 1     | 2-3-4-5 |
| 11. 学校の裁量性の拡大（教育課程、財政、人事など）   | 1     | 2-3-4-5 |
| 12. 教育委員会の支援体制の充実             | 1     | 2-3-4-5 |
| 13. 保護者や地域の人々の学校経営参加          | 1     | 2-3-4-5 |
| 14. 地域の人々、保護者との協力関係の構築        | 1     | 2-3-4-5 |
| 15. 学校選択制の導入                  | 1     | 2-3-4-5 |
| 16. 自己評価・自己点検の充実と活用           | 1     | 2-3-4-5 |

---

Q7 最後に、校長先生ご自身のことについてお尋ねします。

---

1. ご年齢 (満 歳)
2. 性別 (男性 ・ 女性 )
3. 校長としての通算経験年数 ( 年目)
4. 現在校勤務年数 ( 年目)
5. 勤務校の学級数 ( 学級)
6. 公立学校以外での学校・機関・施設等での勤務経験 ( 有 ・ 無 )

※「有」の場合は、下記のうち該当するものすべてに○印をお付け下さい。

- a. 大学附属小・中学校
- b. 教育委員会事務局の指導主事
- c. 教育センター・研修所等の主事あるいは職員
- d. 社会教育主事
- e. 社会教育主事以外の社会教育関係施設の職員
- f. 上記以外の教育委員会事務局(教育事務所)職員
- g. 民間企業
- h. 海外日本人学校
- i. その他( )

7. 先生は、以下の研修を受けた経験がございますか。該当するものすべてに○印をお付け下さい。

- a. 文部省(文部科学省)の中央研修
- b. 大学院への長期派遣
- c. 大学院への長期派遣以外での、大学への内地留学や長期研修
- d. 民間企業での体験的な研修
- e. 一般行政での体験的な研修

※ご意見等がございましたら、ご自由にお書き下さい。

ご協力誠にありがとうございました。

※調査結果の郵送をご希望される先生は、氏名及び住所をこちらにご記入下さい。

調査結果郵送先住所	
ご氏名	
ご住所	〒

## 自律的学校経営の課題に関する調査(教師用)

### 【調査に際してのお願い】

今日、家庭や地域社会の要請に応じ、できる限り各学校の主体的な判断によって学校教育活動を展開できるようにする観点から、学校の自律性の確立をいかに図っていくかが、教育政策および学校経営上の重要な課題となっております。しかしながら、このような自律的な学校経営を実現していくことに関して、その条件(人的・物的資源や権限等)が果たして整備されているのか、さらに、先生方にとって学校が自律的に教育活動を推進していく状況になりつつあるのか、については未ださまざまな問題が残されていると考えられます。自律的な学校経営の具体化とそのための施策のあり方について、単に理念としてではなく、現在の学校の状況をふまえて考察をすすめていくことが不可欠です。

この調査は、主として、学校の自律性に向けてさまざまな施策が進展しているなかで、先生方をとりまく状況はどのように変化しているのか、先生方にとって主体的な教育活動がどのように展開される状況になっているのか、について学級担任の先生方にご意見をお聞きするものです。さまざまな改革が進行するなかで、日々、教育実践に携わっておられる先生方のご意見は、今後における自律的な学校経営のあり方を検討する上で不可欠な資料になるものと考えております。

つきましては、御多忙の折り、誠に恐縮に存じますが、この調査の趣旨をご理解の上、ご回答を賜りますようお願い申し上げます。なお、回答はこちらで責任をもって統計的に処理させていただきます。回答はすべて匿名で処理されますので、どうか率直なご意見をお寄せ下さい。

回答された調査票は、個別の封筒に入れた上で、学校でとりまとめたいただき、返信用封筒にて当方までご返送下さいますようお願いいたします。

なお、調査結果の報告をご希望の方は、調査票の最後のページに、ご住所・お名前等の必要事項をお書き添え下さい。

### 【お問い合わせ先】

〒772-8502 鳴門市鳴門町高島字中島748  
鳴門教育大学学校教育学部学校改善コース  
教授 佐古秀一

TEL & FAX 088-687-6256

E-mail sako@naruto-u.ac.jp

Q1 下記の項目について、貴校では教師の意向や考え方がどの程度反映されているとお考えでしょうか。「強く反映されている」とお考えの場合は5、「ある程度反映されている」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまり反映されていない」とお考えの場合は2、「まったく反映されていない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

	←反映され ていない	反映され→ ている			
1. 校内研修計画の決定	1	2	3	4	5
2. 年間行事計画の決定	1	2	3	4	5
3. 学級担任配置の決定	1	2	3	4	5
4. 主任の決定	1	2	3	4	5
5. 分掌組織の決定	1	2	3	4	5
6. 教育課程の編成	1	2	3	4	5
7. 学校の教育(重点)目標の決定	1	2	3	4	5
8. 学校予算配分の決定	1	2	3	4	5
9. 分掌業務の方針や活動内容の決定	1	2	3	4	5
10. 教員の人事異動の決定	1	2	3	4	5
11. 学級目標の決定	1	2	3	4	5
12. 授業方法や教材の選択	1	2	3	4	5
13. 総合的な学習の時間のねらいや方針の決定	1	2	3	4	5
14. 地域の人材のなかで誰に協力してもらうかの決定	1	2	3	4	5
15. 学校・保護者・地域住民による連携的活動の進め方について の決定	1	2	3	4	5
16. 保護者や地域住民に発信・開示する情報の決定	1	2	3	4	5



---

Q2 次に、先生の勤務校の雰囲気や様子についてお尋ねします。下記の設問について、「非常にあてはまる」とお考えの場合は5、「かなりあてはまる」とお考えの場合は4、「どちらとも言えない」とお考えの場合は3、「あまりあてはまらない」とお考えの場合は2、「まったくあてはまらない」とお考えの場合は1を選び、○印をお付け下さい。

---

←あてはまらない あてはまる→

1. 教師は教育の専門家であるとの意識が、校内の教師には強い。 1－2－3－4－5
2. 学校の教育(重点)目標を多くの教師が理解し、その具現化に努めている。…………… 1－2－3－4－5
3. 「めざすべき児童の姿」について、教師間での共通理解が形成されている。…………… 1－2－3－4－5
4. 校長のビジョンや信念は、学校がめざすべき方向を的確に表現したものである。…………… 1－2－3－4－5
5. 同僚同士が支援し合おうとする雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
6. 誰かが失敗した場合それをカバーしようとする雰囲気がある。 1－2－3－4－5
7. 新たに異動してきた教師を積極的に支援する雰囲気がある。 1－2－3－4－5
8. 児童の実態や保護者・地域社会のニーズを把握した上で、校長は教育(重点)目標を設定している。…………… 1－2－3－4－5
9. 教師がチームを組んで、協力しながら単元開発や教材開発を行っている。…………… 1－2－3－4－5
10. 日々の教育実践が、文部科学省や教育委員会の施策に拘束されている。…………… 1－2－3－4－5
11. 教科の指導内容やその構成・順序などについて、教師が自由に考え実践できる余地が少ない。…………… 1－2－3－4－5
12. 学級の子どもの実態にあわないと感じながら、教育課程に沿って指導内容や進歩を進めざるを得ない状況にある。…………… 1－2－3－4－5
13. 校長は、教育目標を具現化するための手順や手続きを明確化している。…………… 1－2－3－4－5

14. 教師の個性や多様性を積極的に評価し、個々の持ち味を伸ばそうとする雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
15. 自らの力量を積極的に高めようとする教師が多い。…………… 1－2－3－4－5
16. 校長は、教師の創意を活かした単元・教材や教育活動を行うよう促している。…………… 1－2－3－4－5
17. 学習指導や学級経営についての新しい理論や方法を積極的に吸収しようとする雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
18. 授業実践を見直し、意欲的に改善しようとする教師が多い。 1－2－3－4－5
19. 新しい授業方法や教育実践についての知識を同僚同士で交換し合っている。…………… 1－2－3－4－5
20. 学級の問題点について、同僚に率直に話す教師が多い。…………… 1－2－3－4－5
21. 本校では、校内研修や校内研究の活性化を重要課題として取り組んでいる。…………… 1－2－3－4－5
22. 他の教員の授業を気軽に参観することができる。…………… 1－2－3－4－5
23. 自分の授業に対して、同僚から指摘や批評がある。…………… 1－2－3－4－5
24. 校長は、学級経営や授業の方法に関して具体的な指導や助言を行っている。…………… 1－2－3－4－5
25. 他の教師の授業や学級経営の方法については、踏み込んだ指摘ができにくい雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
26. 会議などでは、和を乱さないために、異なる意見が言いにくい雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
27. 他の教師とは異なる実践を展開することよりも、教師間で足並みをそろえていくことの方が重視されている。…………… 1－2－3－4－5
28. 本校では、地域の人々や保護者と学校の間で、教育活動のあり方について率直なコミュニケーションができています。…………… 1－2－3－4－5
29. これまでの教師の仕事内容を大幅に見直さなければならないような改善案を出しにくい雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5

30. 教室は他者に介入されない「教師の聖域」であるとの考え方が強い。…………… 1－2－3－4－5
31. 「出る杭は打たれる」といった雰囲気がある。…………… 1－2－3－4－5
32. 教師の意見を効率的に集約する組織づくりがなされている。 1－2－3－4－5
33. 本校は、保護者や地域の人々に対して学校通信や学級通信等を積極的に活用して情報をわかりやすく伝えようとしている。 1－2－3－4－5
34. 本校では、保護者や地域の人々と協力した授業づくりや行事づくりを課題として推進している。…………… 1－2－3－4－5
35. 保護者や地域の人々からの無理な要求や圧力を感じることもある。…………… 1－2－3－4－5
36. 本校では、会議や分掌の見直しや運営の工夫を行い、教師が教育活動にできるだけ専念できるようにしている。…………… 1－2－3－4－5

Q3 最後に、先生ご自身のことについてお尋ねします。

1. ご年齢 (満 歳)
2. 性別 (男性 ・ 女性 )
3. 教諭としての通算経験年数 ( 年目)
4. 現在校勤務年数 ( 年目)
5. 勤務校の学級数 ( 学級)
6. 以下の主任職についておられますか？ あてはまるものすべてに○をつけて下さい。
  - a. 教務主任
  - b. 学年主任
  - c. 保健主事 (主任)
  - d. 生徒指導主任
  - e. 研究 (研修) 主任
7. 公立学校以外での学校・機関・施設、民間企業等での勤務経験 (有・無)

※ご意見等がございましたら、ご自由にお書き下さい。

ご協力誠にありがとうございました。

※調査結果の郵送をご希望される先生は、氏名及び住所をこちらにご記入下さい。

調査結果郵送先住所	
ご氏名	
ご住所	〒

資料6 第二次調査  
「自律的学校経営の課題に関する調査」  
単純集計表

リーダーシップ班補充調査 (校長用)

学校裁量の拡大状況

	←規制強化された			裁量拡大した→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
教育課程の編成	1(0.9)	9(8.4)	36(33.6)	51(47.7)	9(8.4)	1(0.9)	107(100)
教材の取り扱い	0	8(7.5)	71(66.4)	19(17.8)	6(5.6)	3(2.8)	107(100)
学校の組織編成や校内人事	0	4(3.7)	75(70.1)	19(17.8)	8(7.5)	1(0.9)	107(100)
児童の取り扱い	0	3(2.8)	83(77.6)	17(15.9)	3(2.8)	1(0.9)	107(100)
教職員の人事異動	2(1.9)	9(8.4)	85(79.4)	9(8.4)	1(0.9)	1(0.9)	107(100)
教職員の服務や研修	8(7.5)	51(47.7)	28(26.2)	16(15.0)	2(1.9)	2(1.9)	107(100)
学校予算の編成と執行	6(5.6)	29(27.1)	59(55.1)	12(11.2)	0	1(0.9)	107(100)

学校に対する教育委員会の支援・活動状況

	←あてはまらない			あてはまる→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
教育課程編成のアドバイス	5(4.7)	17(15.9)	59(55.1)	23(21.5)	2(1.9)	1(0.9)	107(100)
学校の人事配置に対する要望の実現	5(4.7)	17(15.9)	49(45.8)	31(29.0)	3(2.8)	2(1.9)	107(100)
学校の問題の把握と現状に対する理解	1(0.9)	11(10.3)	46(43.0)	42(39.3)	5(4.7)	2(1.9)	107(100)
予算要求に対する要望の実現	7(6.5)	23(21.5)	53(49.5)	20(18.7)	2(1.9)	2(1.9)	107(100)
教育委員会のビジョンの提示と発信	0	23(21.5)	53(49.5)	27(25.2)	3(2.8)	1(0.9)	107(100)

校長会の機能

	←あてはまらない			あてはまる→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
教育経営の理論や実践に関する研修の実施	2(1.9)	18(16.8)	50(46.7)	34(31.8)	2(1.9)	1(0.9)	107(100)
新人校長に対する指導	6(5.6)	24(22.4)	54(50.5)	21(19.6)	1(0.9)	1(0.9)	107(100)
校長間での相談・支援	2(1.9)	9(8.4)	37(34.6)	52(48.6)	6(5.6)	1(0.9)	107(100)
問題の共有と解決への協力姿勢	0	13(12.1)	37(34.6)	51(47.7)	5(4.7)	1(0.9)	107(100)

主任層教員の学校経営への関与

	←あてはまらない			あてはまる→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
学校の経営層として位置づけている	13(12.1)	18(16.8)	21(19.6)	42(39.3)	12(11.2)	1(0.9)	107(100)
主任層から学校改善に関する意見が出される	7(6.5)	17(15.9)	43(40.2)	35(32.7)	4(3.7)	1(0.9)	107(100)
校長の考え方を浸透させる上で機能している	7(6.5)	12(11.2)	39(36.4)	40(37.4)	8(7.5)	1(0.9)	107(100)

学校経営に関する校長の意見の反映 (校長のエンパワーメント)

	←反映させていない			反映させている→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
校内研修の決定	0	3(2.8)	22(20.6)	68(63.6)	14(13.1)	0	107(100)
年間行事計画の決定	0	0	23(21.5)	71(66.4)	12(11.2)	1(0.9)	107(100)
学級担任配置の決定	0	1(0.9)	9(8.4)	27(25.2)	70(65.4)	0	107(100)
主任の決定	5(4.7)	5(4.7)	23(21.5)	25(23.4)	49(45.8)	0	107(100)
分掌組織の決定	2(1.9)	5(4.7)	26(24.3)	56(52.3)	18(16.8)	0	107(100)
教育課程の決定	0	1(0.9)	25(23.4)	63(58.9)	18(16.8)	0	107(100)
学校の教育(重点)目標の決定	0	0	7(6.5)	45(42.1)	55(51.4)	0	107(100)
学校予算配分の決定	1(0.9)	2(1.9)	32(29.9)	52(48.6)	19(17.8)	1(0.9)	107(100)
分掌業務の方針や活動内容の決定	1(0.9)	1(0.9)	44(41.1)	51(47.7)	10(8.3)	0	107(100)
教員人事異動の決定	3(2.8)	10(9.3)	30(28.0)	31(29.0)	33(30.8)	0	107(100)
学級目標の決定	6(5.6)	16(15.0)	53(49.5)	28(26.2)	4(3.7)	0	107(100)
授業方法や教材の選択	3(2.8)	19(17.8)	53(49.5)	29(27.1)	3(2.8)	0	107(100)
総合的な学習の時間のねらいや方針の決定	1(0.9)	9(8.4)	35(32.7)	55(51.4)	7(6.5)	0	107(100)
地域人材の活用の決定	0	7(6.5)	31(29.0)	58(54.2)	11(10.3)	0	107(100)
保護者・地域住民との連携活動の進め方の決定	0	1(0.9)	24(22.4)	65(60.7)	17(15.9)	0	107(100)
保護者・地域住民に対して発信・開示する情報の決定	0	1(0.9)	14(13.1)	63(58.9)	29(27.1)	0	107(100)

リーダーシップ発揮のための条件

	←必要ない			必要である→			計
	1	2	3	4	5	無回答	
校長の在校年数の長期化	1(0.9)	8(7.5)	36(33.6)	49(45.8)	12(11.2)	1(0.9)	107(100)
教職員人事に対する校長の裁量性拡大	0	0	4(3.7)	40(37.4)	63(58.9)	0	107(100)
校長権限の予算拡大	0	0	3(2.8)	46(43.0)	58(54.2)	0	107(100)
教育課程編成についての学校の裁量拡大	0	1(0.9)	14(13.1)	62(57.9)	30(28.0)	0	107(100)
教育委員会の許可・承認事項の削減	0	2(1.9)	32(29.9)	48(44.9)	25(23.4)	0	107(100)
保護者・地域住民との協力・協働体制の充実	0	0	16(15.0)	50(46.7)	41(38.3)	0	107(100)
組織マネジメントの知識や技能の向上	0	0	14(13.1)	50(46.7)	43(40.2)	0	107(100)
校長の任用・選考基準の見直しによる適任者の選抜	0	0	39(36.4)	37(34.6)	30(28.0)	1(0.9)	107(100)
学校の経営組織の確立	0	0	10(9.3)	49(45.8)	48(44.9)	0	107(100)
校長自らが教育理念や教育方針を確立する	0	0	3(2.8)	40(37.4)	64(59.8)	0	107(100)
教育委員会による学校経営の支援機能の強化	1(0.9)	1(0.9)	17(15.9)	47(43.9)	41(38.3)	0	107(100)
校長の教育指導力の強化	0	0	3(2.8)	37(34.6)	67(62.6)	0	107(100)

自律的学校経営の条件

	←必要ない			必要である →			無回答	計
	1	2	3	4	5			
学校づくりに対する教師の意識・意欲の向上	0	0	1(0.9)	36(33.6)	70(65.4)	0	107(100)	
教師の専門性の向上		1(0.9)	4(3.7)	44(41.1)	57(53.3)	1(0.9)	107(100)	
教育活動に専念するために学校の仕事を見直す	1(0.9)	0	15(14.0)	47(43.9)	44(41.1)	0	107(100)	
教員の増員	0	0	4(3.7)	23(21.5)	79(73.8)	1(0.9)	107(100)	
校長の権限強化	0	0	5(4.7)	40(37.4)	62(57.9)	0	107(100)	
校長のビジョンや教育方針の確立	0	0	2(1.9)	40(37.4)	65(60.7)	0	107(100)	
教師の狭量・協働体制の確立	0	0	3(2.8)	50(46.7)	54(50.5)	0	107(100)	
学校が意思決定を行うための組織体制の確立	0	0	14(13.1)	48(44.9)	44(41.1)	1(0.9)	107(100)	
学校の経営組織の確立	0	0	11(10.3)	48(44.9)	47(43.9)	1(0.9)	107(100)	
校内研修・校内研究の充実・活性化	0	0	7(6.5)	54(50.5)	46(43.0)	0	107(100)	
学校の裁量性の拡大	0	0	6(5.6)	43(40.2)	57(53.3)	1(0.9)	107(100)	
教育委員会の支援体制の充実	0	0	15(14.0)	59(55.1)	32(29.9)	1(0.9)	107(100)	
保護者や地域住民の学校経営参加	2(1.9)	4(3.7)	33(30.8)	49(45.8)	18(16.8)	1(0.9)	107(100)	
保護者や地域住民との協力関係の構築	0	0	8(7.5)	61(57.0)	38(35.5)	0	107(100)	
学校選択制の導入	13(12.1)	14(13.1)	52(48.6)	19(17.8)	9(8.4)	0	107(100)	
自己評価・自己点検の充実と活用	0	0	18(16.8)	52(48.6)	37(34.6)	0	107(100)	

年齢

50～51	4	3.7
52～53	12	11.2
54～55	25	23.4
56～57	27	25.2
58～59	32	29.9
60	7	6.5
	107	100

公立学校以外の勤務経験

有	66	61.7
無	40	37.4
	1	0.9
	107	100

(上問である場合の内訳)

大学付属学校	6	9.1
教育委員会事務局の指導主事	36	54.5
教育センター・研修所等の主事あるいは職員	11	16.7
社会教育主事	13	19.7
社会教育主事以外の社会教育関係の職員	9	13.6
上記以外の教育委員会事務局(教育事務所)の職員	9	13.6
民間企業	8	12.1
海外日本人学校	4	6.1
その他	4	6.1

性別

男	93	86.9
女	14	13.1
	107	100

校長経験年数

1～3年目	35	32.7
4～6年目	39	36.4
7～9年目	29	27.1
10年以上	3	2.8
無回答	1	0.9
	107	100

研修経験

文部(科学)省の中央研修	47	43.9
大学院への長期派遣	3	2.8
上記以外の大学への内地留学や研修	8	7.5
民間企業での研修	4	3.7
一般行政機関での研修	13	12.1

勤務校経験年数

1年目	38	35.5
2年目	28	26.2
3年目	23	21.5
4年目	12	11.2
5～7年目	4	3.7
無回答	2	1.9
	107	100

府県

三重	21	19.6
滋賀	6	5.6
京都	9	8.4
大阪	14	13.1
兵庫	32	29.9
奈良	8	7.5
和歌山	14	13.1
無回答	3	2.8
	107	100

学級数

1～5学級	3	2.8
6～11学級	47	43.9
12～17学級	34	31.8
18学級以上	23	21.5
	107	100

リーダーシップ班補充調査 (教師用)

学校経営に関する教員の意見の反映 (教員のエンパワーメント)

項目	←反映させていない			反映させている→		無回答	計
	1	2	3	4	5		
校内研修の決定	3(0.5)	27(4.8)	82(14.6)	272(48.3)	177(31.4)	2(0.4)	563(100)
年間行事計画の決定	5(0.9)	27(4.8)	108(19.2)	291(51.7)	131(23.3)	1(0.2)	563(100)
学級担任配置の決定	14(2.5)	63(11.2)	187(33.2)	230(40.9)	66(11.7)	3(0.5)	563(100)
主任の決定	31(5.5)	54(9.6)	179(31.8)	154(27.4)	104(18.5)	41(7.3)	563(100)
分掌組織の決定	5(0.9)	46(8.2)	124(22.0)	251(44.6)	133(23.6)	4(0.7)	563(100)
教育課程の決定	8(1.4)	23(4.1)	165(29.3)	257(45.6)	108(19.2)	2(0.4)	563(100)
学校の教育(重点)目標の決定	9(1.6)	47(8.3)	175(31.1)	247(43.9)	83(14.7)	2(0.4)	563(100)
学校予算配分の決定	21(3.7)	77(13.7)	184(32.7)	207(36.8)	73(13.0)	1(0.2)	563(100)
分掌業務の方針や活動内容の決定	3(0.5)	27(4.8)	138(24.5)	274(48.7)	119(21.1)	2(0.4)	563(100)
教員人事異動の決定	46(8.2)	122(21.7)	218(38.7)	134(23.8)	37(6.6)	6(1.1)	563(100)
学級目標の決定	2(0.4)	5(0.9)	31(5.5)	119(21.1)	400(71.0)	6(1.1)	563(100)
授業方法や教材の選択	3(0.5)	4(0.7)	31(5.5)	198(35.2)	325(57.7)	2(0.4)	563(100)
総合的な学習の時間のねらいや方針の決定	3(0.5)	9(1.6)	72(12.8)	245(43.5)	233(41.4)	1(0.2)	563(100)
地域人材の活用の決定	1(0.2)	9(1.6)	64(11.4)	228(40.5)	260(46.2)	1(0.2)	563(100)
保護者・地域住民との連携活動の進め方の決定	4(0.7)	26(4.6)	170(30.2)	259(46.0)	101(17.9)	3(0.5)	563(100)
保護者・地域住民に対して発信・開示する情報の決定	3(0.5)	43(7.6)	242(43.0)	198(35.2)	69(12.3)	8(1.4)	563(100)

学校の状況

項目	←あてはまらない			あてはまる→		無回答	計
	1	2	3	4	5		
教師は教育の専門家であるとの意識が、校内の教師には強い	1(0.2)	43(7.6)	210(37.3)	257(45.6)	51(9.1)	1(0.2)	563(100)
学校の教育(重点)目標を多くの教師が理解し、その具現化に努めている。	0	47(8.3)	199(35.3)	260(46.2)	56(9.9)	1(0.2)	563(100)
「めざすべき児童の姿」について、教師間での共通理解が形成されている	4(0.7)	48(8.5)	184(32.7)	267(47.4)	60(10.7)	0	563(100)
校長のビジョンや信念は、学校がめざすべき方向を的確に表現したものである	10(1.8)	42(7.5)	186(33.0)	249(44.2)	74(13.1)	2(0.4)	563(100)
同僚同士が支援し合おうとする雰囲気がある	2(0.4)	28(5.0)	102(18.1)	271(48.1)	159(28.2)	1(0.2)	563(100)
誰かが失敗した場合それをカバーしようとする雰囲気がある	0	30(5.3)	100(17.8)	282(50.1)	151(26.8)	0	563(100)
新たに異動してきた教師を積極的に支援する雰囲気がある	4(0.7)	25(4.4)	123(21.8)	272(48.3)	139(24.7)	0	563(100)
児童の実態や保護者・地域社会のニーズを把握した上で、校長は教育(重点)目標を設定している	7(1.2)	27(4.8)	166(29.5)	267(47.4)	94(16.7)	2(0.4)	563(100)
教師がチームを組んで、協力しながら単元開発や教材開発を行っている	13(2.3)	67(11.9)	202(35.9)	197(35.0)	83(14.7)	1(0.2)	563(100)
日々の教育実践が、文部科学省や教育委員会の施策に拘束されている	14(2.5)	86(15.3)	289(51.3)	123(21.8)	48(8.5)	3(0.5)	563(100)
教科の指導内容やその構成・順序などについて、教師が自由に考え実践できる余地が少ない	63(11.2)	229(40.7)	175(31.1)	81(14.4)	15(2.7)	0	563(100)
学級の子どもの実態にあわないと感じながら、教育課程に沿って指導内容や進度を進めざるを得ない状況にある	38(6.7)	138(24.5)	223(39.6)	128(22.7)	36(6.4)	0	563(100)
校長は、教育目標を具現化するための手順や手続きを明確化している	13(2.3)	71(12.6)	259(46.0)	172(30.6)	46(8.2)	2(0.4)	563(100)
教師の個性や多様性を積極的に評価し、個々の持ち味を伸ばそうとする雰囲気がある	6(1.1)	52(9.2)	167(29.7)	234(41.6)	54(9.6)	50(8.9)	563(100)
自らの力量を積極的に高めようとする教師が多い	3(0.5)	33(5.9)	190(33.7)	237(42.1)	50(8.9)	50(8.9)	563(100)
校長は、教師の創意を活かした単元・教材や教育活動を行うよう促している	6(1.1)	43(7.6)	178(31.6)	226(40.1)	61(10.8)	49(8.7)	563(100)
学習指導や学級経営についての新しい理論や方法を積極的に吸収しようとする雰囲気がある	1(0.2)	59(10.5)	219(38.9)	204(36.2)	31(5.5)	49(8.7)	563(100)
授業実践を見直し、意欲的に改善しようとする教師が多い	6(1.1)	41(7.3)	205(36.4)	210(37.3)	51(9.1)	50(8.9)	563(100)
新しい授業方法や教育実践についての知識を同僚同士で交換し合っている	9(1.6)	54(9.6)	184(32.7)	225(40.0)	42(7.5)	49(8.7)	563(100)
学級の問題点について、同僚に率直に話す教師が多い	1(0.2)	30(5.3)	104(18.5)	278(49.4)	100(17.8)	50(8.9)	563(100)
本校では、校内研修や校内研究の活性化を重要課題として取り組んでいる	6(1.1)	27(4.8)	153(27.2)	239(42.5)	86(15.3)	52(9.2)	563(100)
他の教員の授業を気軽に参観することができる	21(3.7)	86(15.3)	193(34.3)	163(29.0)	51(9.1)	49(8.7)	563(100)
自分の授業に対して、同僚から指摘や批評がある	29(5.2)	140(24.9)	206(36.6)	109(19.4)	26(4.6)	53(9.4)	563(100)
校長は、学級経営や授業の方法に関して具体的な指導や助言を行っている	22(3.9)	101(17.9)	189(33.6)	165(29.3)	36(6.4)	50(8.9)	563(100)
他の教師の授業や学級経営の方法については、踏み込んだ指摘ができにくい雰囲気がある	32(5.7)	148(26.3)	233(41.4)	83(14.7)	17(3.0)	50(8.9)	563(100)
会議などでは、和を乱さないために、異なる意見が言いにくい雰囲気がある	63(11.2)	214(38.0)	157(27.9)	67(11.9)	12(2.1)	50(8.9)	563(100)
他の教師とは異なる実践を展開することよりも、教師間で足並みをそろえていくことの方が重視されている	40(7.1)	155(27.5)	202(35.9)	104(18.5)	12(2.1)	50(8.9)	563(100)
本校では、地域の人々や保護者と学校の間で、教育活動のあり方について率直なコミュニケーションができています	14(2.5)	85(15.1)	248(44.0)	144(25.6)	23(4.1)	49(8.7)	563(100)
これまでの教師の仕事内容を大幅に見直す必要はないような改善案を出しにくい雰囲気がある	34(6.0)	168(29.8)	214(38.0)	79(14.0)	17(3.0)	51(9.1)	563(100)
教室は他者に介入されない「教師の聖域」であるとの考え方が強い	101(17.9)	234(41.6)	133(23.6)	40(7.1)	5(0.9)	50(8.9)	563(100)
「出る杭は打たれる」といった雰囲気がある	107(19.0)	224(39.8)	143(25.4)	30(5.3)	10(1.8)	49(8.7)	563(100)
教師の意見を効率的に集約する組織づくりがなされている	19(3.4)	84(14.9)	253(44.9)	137(24.3)	19(3.4)	51(9.1)	563(100)
本校は、保護者や地域の人々に対して学校通信や学級通信等を積極的に活用して情報をわかりやすく伝えようとして	2(0.4)	17(3.0)	116(20.6)	265(47.1)	113(20.1)	50(8.9)	563(100)
本校では、保護者や地域の人々と協力した授業づくりや行事づくりを課題として推進している	8(1.4)	40(7.1)	153(27.2)	236(41.9)	75(13.3)	51(9.1)	563(100)
保護者や地域の人々からの無理な要求や圧力を感じることがある	57(10.1)	138(24.5)	174(30.9)	112(19.9)	31(5.5)	51(9.1)	563(100)
本校では、会議や分掌の見直しや運営の工夫を行い、教師が教育活動にできるだけ専念できるようにしている	24(4.3)	111(19.7)	212(37.7)	143(25.4)	23(4.1)	50(8.9)	563(100)



年齢

～24	8	1.4
25～29	35	6.2
30～34	54	9.6
35～39	50	8.9
40～44	112	19.9
45～49	171	30.4
50～54	97	17.2
55～59	21	3.7
無回答	15	2.7
計	563	100

性別

男	218	38.7
女	335	59.5
無回答	10	1.8
計	563	100

教職経験年数

～3	28	5.0
4～9	51	9.1
10～14	54	9.6
14～19	69	12.3
20～24	172	30.6
25～29	105	18.7
30～	64	11.4
無回答	20	3.6
計	563	100

勤務校年数

1～2	183	32.5
3～4	155	27.5
5～6	125	22.2
7～8	53	9.4
9～10	25	4.4
11～	9	1.6
無回答	13	2.3
計	563	100

学級数

学級数		
1～5学級	39	6.9
6～11学級	224	39.8
12～17学級	152	27.0
18学級以上	130	23.1
無回答	18	3.2
計	563	100

主任職

教務主任	65	11.5
学年主任	143	25.4
保健主事(主任)	41	7.3
生徒指導主任	38	6.7
研究(研修)主任	68	12.1

公立学校以外の勤務経験

有	85	15.1
無	415	73.7
無回答	63	11.2
計	563	100

府県

三重	112	19.9
滋賀	34	6.0
京都	49	8.7
大阪	68	12.1
兵庫	179	31.8
奈良	31	5.5
和歌山	78	13.9
無回答	12	2.1
計	563	100