

「校長の専門職基準」を踏まえた実践

—高等学校の取組を通して—

中 崎 新一郎 [鹿児島大学教育学部附属中学校]

海江田 修 誠 [鹿児島県立甲南高等学校]

Educational practices based on the “Professional standards of school principals” : The action plan of a senior high school

NAKASAKI Shinichiro · KAIEDA Nobunari

キーワード：校長の専門職基準、校長の日常活動、経営目標の焦点化、生徒参加型授業、
スーパーグローバルハイスクール

1 緒言

学校現場では、校長が数年おきに交代することで、校長が変われば学校が変わるという経験をよくする。一口で校長と言ってもその性格は千差万別であり、校長としての責任を果たすために、どのような手法を好むかは一様ではなく、校長が変わることによってその管理下の職員や児童生徒が影響を受けて、学校が変わることは悪いことではない。むしろ、校長が変わったにもかかわらず、何も変化がないとすれば、それは校長の存在感が見えていないと受け止める必要があるだろう。ただ、あまりに存在感をアピールしすぎると、何のためにアピールしているのかと疑われることになる。要は、その学校が果たすべき姿を校長としてどう捉え、そのゴールに向かって、自分らしい方法でどうアプローチしていくかを考え実践していくことが校長の仕事である。

校長が動けば学校が変わるということがよく言われ、多くの実践報告もなされていると思う。校長がしなければならない仕事は、小中学校と高校では異なるだろうし、高校においても、学校規模や学科の違い、特に学校がある地域の状況によっても異なってくる。

しかし、校長を、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準 2009（一部修正版）」（2012年6月）が示すように、「教育活動の組織化のリーダー」として捉えれば、取り組むべき実践の方向も見えてくる。

この専門職基準は、「校長職を専門職として確立することを目的とし、求められる校長像とそこで必要とされる専門的力量的構成要素を示したものである。」（日本教育経営学会、2012）

また、教育活動の組織化をリードするとは、「あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善をめざして、児童生徒、教職員、ならびに保護者・地域の実態を踏まえながら各学校が今進むべき針路を明確にし、当該学校が擁する様々な資源・条件等を有効に活用することによって学校内外の組織化をリードすることである。」（日本教育経営学会、2012）

なお、校長の専門職基準として示されているのは、次の7つである。

基準1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

基準2 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

基準3 「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

基準4 「諸資源の効果的な活用」

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な感心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

基準6 「倫理規範とリーダーシップ」

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

基準7 「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

それぞれの基準の詳細な説明は割愛するが、これらの基準は、現時点で求められる校長像を的確に示していると思われる。したがって、校長としての数々の実践の意義を明確にし、「自分自身の職務遂行のあり方や自身の力量を振り返り、見つめ直す拠所として」活用できると考える。

本稿では、この校長の専門職基準を参考にしながら、校長の日常活動の意義、新たな企画やその実施に向けた取組の意義等について考えてみたい。

なお、高等学校校長としての実践に係る部分の執筆は海江田が担当し、校長の専門職基準に係る考察の部分の執筆は中崎が担当した。

2 校長の日常活動

校長として何をすべきかということを考えるとき、いつも頭に浮かぶ言葉がある。それは20年近く前に仕えた県教育長の言葉であるが「校長は校長室に閉じこもって何をしているのか」という叱責であった。当時、高校再編がスタートし、数校をまとめてできた新設校に果たして校長室が必

要かという議論であった。その教育長は、校長が権威張って校長室でふんぞり返っているというイメージを持たれていたようで、校長には大きな校長室は必要なく、職員室にいればいいではないかという考え方であったと思う。それに対して、校長には人事等の秘密の仕事もあり、来客もあるから、それなりの部屋が必要という議論をした記憶がある。このような遣り取りを自分への戒めとして、この2年間、校長としてこだわってきたことを紹介したい。

(1) 朝のゴミ拾い

校長になってほぼ2年間、雨の日以外は毎日朝、始業前にゴミ拾いを行った。ゴミ拾いのコースは、学校の周辺およそ1キロのコースで、おおむね15分くらいの時間がかかる。バケツとゴミばさみを持ち、甲南の名前が入った帽子を被り、夏場以外は同じく校名の入ったジャケットを着て歩いた。このゴミ拾いは、もともとは、運動不足の解消の目的で始めたのだが、継続するうちにいろいろな効果を感じるようになった。その効果を挙げてみたい。

効果1：これが最も意味があると思うが、生徒と毎朝、「おはよう」と声をかけながらすれ違うことができることである。管理職として毎朝、校門に立って生徒とあいさつをするという実践も可能であるが、校門指導はややもすると生徒の服装指導になりがちである。本校は校門が3つもあり、それならばいっそのこと1周してしまえ、ということにした。生徒の顔を毎朝見ることによって、生徒の状況を手に取るように感じるができる。生徒の状態が良いときは、生徒側からあいさつしてくれるし、笑顔が見られる。生徒の状態が悪いときは、こちらからあいさつしても返事が返って来ず笑顔も見られない。だからといって手が打てるわけでもないのだが、生徒の状況を感じるということが校長の最初にすべきことではないか。

効果2：校長の率先垂範の姿を生徒に見せることによる効果が期待できる。校長がそこまでしなくてもという方がおられるし、それは生徒や職員の仕事ではないかという議論もあるのだが、私は校長が行うことに意義があると思っている。しかも気の向いたとき々という話ではなく、毎日やることに意義がある。人の善行を見る効果として、心が穏やかになるということがあるのではないか。赴任した1年目と比べ、生徒の荒さがなくなってきているように感じるのは、ひいき目だろうか。

効果3：校長の率先垂範の姿を保護者が見る効果が期待できる。本校では、朝の登校時に自家用車で送られてくる生徒が少なからずいる。その際に、校長の姿が目撃されることになる。実際に、目撃したという保護者から、感激したという手紙をいただいたことがある。保護者に対して、様々なお願いをしなければならぬ立場として、兼ねてから保護者から認めていただける状態をつくる努力をするということは意味がある。

効果4：地元の美化に貢献していることである。学校は鹿児島中央駅近辺にあり、交通量の多い場所である。その割には文教地区、住宅街でもあることから、繁華街と比べるとゴミが散乱している状況ではない。本校では年2回、生徒たちによるボランティア活動で周辺の清掃も行っているが、長くいる職員によれば、以前と比べてゴミの量は確実に減っているという。それでもタ

バコの吸い殻、空き缶、ペットボトルなどが落ちている。土日を挟んだ月曜日の朝はバケツ一杯になることも多い。ゴミの量と内容を見ることで、昨日はどんな人が通ったかを想像し、学校の周辺の空気を感ずることができる。

効果5：学校の存在を地元に見せることができる。本校の立地する場所は、かつて三方眼（さんぼうぎり）と呼ばれ、明治維新を成し遂げた先人達が多く生まれた地域である。学校がこの地に移転してからすでに百年近くになり、そこに本校があることは当たり前になっていると思う。生徒の姿は毎日の登下校や部活動等の風景として地元へ溶け込んでいる。ところが、校長や職員が地元に関わる場面が全く用意されていない。そのことを感じ、意識的に学校の名前が見える帽子やジャケットを身につけて、学校の周りを回ることにした。結果として一部ではあるが、近所の小中学生を含め、すれ違う皆さんともあいさつをする関係になった。どのくらいの方が相手が校長だとわかっておられるかはわからないが、甲南の職員が毎朝、ゴミ拾いをしていると認知していただくだけで、目的は達成されていると思う。

(2) 学校ブログの毎日の更新

2点目に紹介するのは、校長が広報担当として、毎日学校ブログを更新したということである。別稿で詳しく報告したので、ここではその概略を記す。

学校の広報媒体として、ホームページの果たしている役割は極めて大きいものがある。ところがなかなか活用されていない実態が本校でもあった。そこで更新の仕方が圧倒的に簡単なブログシステムを使って、校長自らがその担当をすることとしたものである。

その効果としては、校長自らが担当することで、学校の広報姿勢を明確に打ち出すことができ、情報発信の頻度を高めると、閲覧者が増え、学校に対する関心の度合いを高めることができることを実証することができた。また、校長と生徒・職員の距離感が縮まり、校長への信頼感を高めることにつながったと考えている。

(3) 職員への校長講話の原稿配布

3点目に紹介するのは、校長講話の原稿を職員に配布するということである。これまで先輩校長の中で、退職後、自分の講話を本にまとめ発行したという方はおられるようだが、原稿を毎回配ったという話は聞いたことがない。

高校では校長が生徒向けに講話をする機会として、入学式、卒業式、始業式、終業式の式典の他、全校朝礼等がある。学校によって全校朝礼の頻度は異なるようだが、本校では概ね月に1回というペースで計画されている。この講話は表向きは生徒向けだが、他校の校長の話聞いても、実は職員に聞かせたいという気持ちが大きい。ところが自分が教諭であった当時、校長がどんな講話をされたのか、ほとんど記憶に残っていない。おそらく良い話をされたのだろうが、聞く方に意欲がなければ、聞き逃されてしまう。この点を校長として初めて赴任するときに何とかしたいと思った。そこで、考えたのが、講話の原稿を前もって印刷して職員に配布するということである。

式典の式辞から全校朝礼の校長講話まで2年間欠かさず実行してきた。こうすることで、職員も校長の話を印刷されたものを見ながら聞いてくれるようになった。そのことで、校長講話が一過性のものに終わらず、あの時、校長がこう言ったという形で、職員の心に残り、職員の心に残ることで、職員から生徒への話として時々繰り返してもらえるという流れができたと思う。この効果は大きかったと思っている。時々はクラスで印刷して配っている職員もいるようである。事前に職員に配布するのであれば、生徒にも配れば良いという考え方もあるだろう。これに対しては、生徒にはその場で聞き取ってほしいし、プリントが配られるからその場は聞かなくても良いという雰囲気を作りたくないという思いがある。

なお、講話の内容を保護者に伝える方法としてはホームページに要約して書き込むことにしている。講話の原稿をそのまま掲載することも可能であるが、不特定多数の閲覧者が見ることに耐えられる内容を毎回細部にわたって精査しなければならないことになり、それは生徒に講話をすることと主旨が違うと考えることから、行っていない。

(4) 学校内の巡視

4点目に紹介することは、学校内を頻繁に見て回るということである。この目的としては2つある。

1点目としては、いわゆる授業参観の一環である。校長が授業参観をすることに対する職員の抵抗感を感じていないが、一人の教師の授業に1時間とどまって見るという方法はとっていない。実際に授業を見て評価項目を用意してチェックして渡すために授業参観をするというスタイルがあり、その方法をとる場合もあるが、私の場合は、廊下から眺めていくことが多い。教室に黙って入り、寝ている生徒を起こすことはあるが、とにかく暇があれば、学校内をくるくる回っている。

結果として見えてくることは、どの学年が今どんな雰囲気にあるのかという点である。全体に調子が良いときは、全学年回って寝ている生徒が全体で数人だが、調子が悪いときは、どのクラスも数人は寝ている時もある。季節や時間帯でも異なる。

そして、職員の授業の様子もよくわかる。相も変わらず一本調子の講義しか出来ないとか、最近生徒の様子が違う、授業のやり方を変えたようだ、そういうことに気づくことができる。そしてそのことをその職員と話すときに何気なく触れている。

2点目としては、校長の姿を生徒に見せるということである。授業に熱中していれば、生徒は校長が回っていることに気づかないはずだが、実際は、生徒とよく目が合う。ブログを書くために、時々授業風景を写真に撮ったりしている。授業の写真は生徒の顔が直接写らないように配慮するのだが、それでも「また校長が来た」と生徒は感じている。校長の姿を見ることが、生徒自身に何らかの刺激になれば良いと思っている。

(5) 師弟同行（清掃時間）

最後に紹介することは、校長も清掃時間にしっかり清掃をするということである。山本五十六

の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」を出すまでもなく、師弟同行は教育の基本であると思っている。本校の生徒は高校生としてはよく清掃にも取り組んでいる。その中で、なかなか生徒の手が届かない場所を見つけて、率先して清掃をするようにしている。本校にはたくさんのイチョウの木があり、秋の落葉のシーズンは落ち葉拾いがたいへんである。生徒と一緒にいった清掃は一生の思い出となるだろうし、自分は校長と一緒に清掃をしたという思い出が生徒の中に残ればよい。

3 経営目標の焦点化

本校は、県内でも有数の進学校として知られる。国公立大学の現役合格者数は卒業生の7割程度となる。保護者の期待も大きい中、これまで「甲南方式」と呼ばれる独特の指導方法が展開されてきた。具体的には、0校時と言われる朝補習から放課後補習まで含め、学習時間を確保すること、かなり多めの課題を課すこと、学習の記録を書かせることなどが柱となる。赴任してこの「甲南方式」にひと頃の力がなくなっていることを感じた。その理由を探るため、「なぜそれをするのか」と職員に問うと「以前からこうやってきたから」との答えが返ってくる。明らかに制度疲労の状態になっていると感じた。さらに生徒や保護者の気質自体が変わってきていることにあとと考えた。

また、本県の様々な学校の一般的な傾向として、学校の経営目標が「総花化」していると感じてきた。たとえば学校要覧等を見た時、日本国憲法から始まって、すべての項目をもらさないように書かれているものをよく目にする。どこの学校でも行わなければならないことを網羅して書く書き方である。これでは一体どこの学校の経営目標なのかわからない。全国的には、経営目標の書き方を具体的に絞らせる指導をしている自治体もあるようであるが、残念ながら本県ではそこまでの指導はなされていない。

赴任1年目の経営目標は、校長としての実績もなく、学校のことをよく知らない立場としては、従来から引き継がれた総花型のものとせざるを得なかった。

どのような組織であっても、現状をしっかりと把握すれば、よい点と改善すべき点が見えてくる。1年目の後半から、2年目はどのような書き方にするか時間をかけて考え、上記「2 校長の日常活動」を通して得た生徒、保護者、地域の実態等に関する認識も踏まえ、「今年度の重点課題」という打ち出し方をする事とした。

その克服の方法として、過去を全否定するのではなく、職員との信頼関係を確保しながら、さらに効果を上げる方法を校長として提案することとした。

平成27年度の重点課題のうち学習指導とスーパーグローバルハイスクールについて書いた部分を次に示した。

この重点課題は学校要覧に示すだけでなく、PTA総会資料でPTAに示すとともに、ホームページにも掲載している。

参考 平成 27 年度の重点課題のうち

(1) 学習指導について

- ① 各教科において、カリキュラムの進め方の検討や課題等の量的整理を進め、基礎基本のより確実な定着を図る。あわせて思考力・判断力・表現力の育成に効果的な授業を工夫する。
- ② 積極的に生徒参加型授業を取り入れ、生徒が自分の考えを自分の言葉で表現し伝える活動を工夫する。生徒に話す力をつけるため、1（～3）分間スピーチ等の活動も積極的に導入する。

(2) スーパーグローバルハイスクールとして

- ① 職員、生徒ともに、県内唯一の SGH 校としての自覚を持つ。
- ② SGH 初年度として、その運営、活動を軌道に乗せる。
- ③ 創立 110 周年記念事業として実施する生徒海外派遣事業の第 1 回派遣を成功させる。
- ④ 初めての実施となる W-KI プロジェクトのねらいの定着を図るとともに、内容のさらなる充実を図る。

これらは、やみくもに量に頼る学習指導の方法から、生徒が考え消化する時間を与えるやり方に移行するためのものであり、スーパーグローバルハイスクールの指定を受け、新しい考え方を取り入れるためのものである。

4 経営目標の具現化

平成 27 年度の重点をこの 2 点に焦点化することによって組織として取り組むべきことを明確にし、沈滞化しつつあった学校の空気を一変させようと考えた。

まず、学習指導については、いわゆるアクティブ・ラーニングを意識しているものである。アクティブ・ラーニングとは、包括的な意味を持つ用語であり、定義が難しい面もある。文部科学省の考え方としては、アクティブ・ラーニングについて、「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称。学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図る。発見学習、問題解決学習、体験学習、調査学習等が含まれるが、教室内でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワーク等も有効なアクティブ・ラーニングの方法である。」（中央教育審議会、2012）とある。その他、例えば、「一方向的な知識伝達型講義を聴くという（受動的）学習を乗り越える意味での、あらゆる能動的な学習のこと」（溝上、2015）などという広い意味を持つ定義もあり、アクティブ・ラーニングの概念が定着していないと考え、敢えて「生徒参加型授業」とした。

本年度は、一斉講義型から少しでも授業の形態を変えることを呼びかけ、学習指導法研究委員会を立ち上げて、各教科持ち回りで月に 1 回程度は校内での授業公開をるところまでできるようになった。グループ学習による教え合いが基本の授業形態となっている。

1年間の成果としては、次の点が挙げられる。

- ① 職員の意識変化が見られ、アンケートでは8割の職員が新しい授業のやり方を試みたと答えている。
- ② 生徒についても、聞いて覚える勉強から、自分で考えるようになったとの意識の変化が見られるようになった。

今後の課題としては、次の点が挙げられる。

- ① グループ学習等の授業の形態についての試行が先行しがちであり、生徒にどんな力をつけようとしているのかを意識し、高める必要がある。
- ② ①の課題に伴って、生徒に今、何をしているのかの戸惑いが散見され、生徒同士の教え合い活動の熟度を高める必要がある。

次に、スーパーグローバルハイスクールの指定に関しては、別稿で詳しく報告したので、ここではその概略を記す。

スーパーグローバルハイスクールの取組では、まず、課題研究の充実が求められる。本校では、「人口問題に起因する諸問題の解決」を課題研究のテーマとし、鹿児島大学をはじめ、数校の大学と連携して取り組んでいる。そのため、総合的な学習の時間（W-K I）を1年生で2単位、2・3年生で1単位としている。スーパーグローバルハイスクール指定初年度の今年度は、1年生で県内外の事例を研究し、ポスター発表をしたり、新聞記事としてまとめたりする取組を行った。さらに、2年生においては、課題研究に英語で取り組む生徒40人を募り、1年間の取組の結果として、英語でプレゼン発表ができるようになった。2月には、全国高校生国際シンポジウムを主催し、英語での取組が高い評価を得た。

また、スーパーグローバルハイスクールの取組では、課題研究を充実させるために、生徒を海外研修に派遣することが求められている。本校では、同窓会の創立110周年記念事業として生徒を海外に派遣する取組がスタートした。そのため、生徒の費用負担を抑えることができたことは大きな自慢である。1年次の9月に台湾へ、2年次の3月にイギリスへ、それぞれ15人、10日程度派遣し、人口問題等についての現地の高校生、大学生との交流を行うほか、様々なプログラムを用意している。

スーパーグローバルハイスクールの指定は、本県においては本校のみであり、その意味においても学校の特色化に大きな意味があったと考えている。

5 実践についての考察と課題

(1) 校長の日常活動について

組織の雰囲気を変え、活性化させるための具体的な取組を企画し、実際に、組織をその方向に動かすためには、日頃から、リーダーとして認められる活動を展開しておく必要がある。実践事例として取り上げた校長の日常活動も、校長の専門職基準により、教育活動の組織化のリーダーとしての視点から、その意義を捉えることができる。

例えば、朝のゴミ拾い、学校ブログの毎日の更新、職員への校長講話の原稿配布、学校内の巡視、師弟同行（清掃時間）が実践事例として挙げられているが、7つの専門職基準による視点からそれぞれの実践の意義を示すことができる。

朝のゴミ拾いや師弟同行（清掃時間）については、校長として、職業倫理の模範を示す（基準6）、生徒の実態把握や家庭・地域との連携を図る（基準5）等の視点から、学校内の巡視については、生徒の実態把握や家庭・地域との連携を図る（基準5）、教職員の理解と職能成長を図る（基準3）などの視点から、職員への校長講話の原稿配布は、校長、児童生徒、保護者、地域住民による学校のビジョンの共有（基準1）、教職員間の協働、信頼の風土醸成（基準3）、学校に関する情報の発信による家庭・地域等からの信頼の確保（基準5）等の視点から、学校ブログの毎日の更新は、学校に対する関心・期待の把握（基準5）、学校に関する情報の発信による家庭・地域等からの信頼の確保（基準5）等の視点から、それぞれに意義があると考えられる。

これらの校長の日常活動によって、教職員、生徒、保護者、地域等との信頼関係が築かれ、生徒に対して行われる教育活動の質的な改善のための教育活動の組織化のリーダーとしての基盤が作られると考える。

② 経営目標の具現化の取組について

これまでに相当の実績を挙げてきている方法を変えたり、学校の柱となるような特色ある教育活動を企画したりするには相当の労力が伴う。しかし、「どんな組織にも目には見えない特有の雰囲気（組織風土・組織文化）がある。そしていずれの組織にも改善すべき弊風が横たわっている。」（2010、元兼）

この実践で取り上げた平成27年度の重点2項目、「学習指導」と「スーパーグローバルハイスクール」という新たな取組についても、校長の日常活動と同様、校長の専門職基準により、教育活動の組織化のリーダーとしての視点から、その意義を捉えることができる。

これら重点2項目は、校長の日常活動によって培われた教職員、生徒、保護者等との信頼関係、学校の現状に関する認識等を踏まえた上で、学校の将来像を考えながら示されたものと考えられることができるが、その達成を目指すに当たって、双方に共通する基準として、大きくは次の2つが挙げられる。

ア ビジョンが教職員、生徒、保護者等に共有・支持されること（基準1）

イ 適切なカリキュラム開発を提唱し、教職員がそれを実施する体制をつくること（基準2）

この他、「スーパーグローバルハイスクール」の取組に関しては、学校の強みである強力な同窓会組織という外部資源の活用により、ビジョンの実現を目指している。これは、学校の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的資源の活用（基準4）を図った例である。

これら重点2項目の取組は、その緒についたばかりであるが、専門職基準に基づいた視点から、取組の内容を評価し、改善していくことによって成果を挙げていくものと考えられる。

そして、繰り返しになるが、これらは、校長の日常活動によって培われる教職員、生徒、保護

者、地域等との信頼関係を基盤としていることを忘れてはなるまい。

これまで述べてきた様々な取組を通し、学習指導に関する教職員の意識、「地球規模でものを考え行動するリーダーを育成する」という学校の教育目標に対する意識も変化してきている。これらの取組が進めば、さらによりよい組織風土・組織文化が醸成されていくのではないかと考える。

6 おわりに

校長の専門職基準を参考にしながら、校長の実践の意義について述べてきた。これら7つの基準すべてに十分に触れることはできなかったが、それは、校長に求められる資質・能力の多様さを示しているとも言える。

校長には、これまで述べてきた日常の取組等を積み重ねることを通して、学校の現状を正確に認識し、教職員、生徒、保護者、地域等の信頼を確保しつつ、教育活動の組織化のリーダーとしての役割を果たすことが望まれる。

その際、7つの基準を念頭に置きながら、校長としての具体的実践の意義を自覚し、振り返ることによって、生徒に対して行われる教育活動の質的な改善が確かなものになっていくものとする。

【参考文献】

- 中央教育審議会 (2012). 「答申 (新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ)～」
- 日本教育経営学会 (2012). 「校長の専門職基準 2009 (一部修正版)」日本教育経営学会ホームページ
- 溝上慎一 (2015). 「アクティブ・ラーニングと教授学習パラダイムの転換」(東信堂)
- 元兼正浩 (2010). 「次世代スクールリーダーの条件」(ぎょうせい)