

# アメリカにおける学校の自律性と責任

## —SBM(School-Based Management)とアカウンタビリティ・システムの動向分析—

筑波大学 浜田博文

### はじめに

本稿は、最近のアメリカで進められている教育改革施策を、学校の「自律性」と「責任」という観点から検討しようとするものである。はじめに学校裁量拡大施策としての「学校に基礎を置いた経営(School-Based Management, SBM)」の展開経緯について把握し、そこにみられる学校の「自律性」の内容を整理する。そして近年とくに顕著になってきた州レベルでのアカウンタビリティ・システム整備の動きに注目しつつ、学校の「責任」をめぐる諸論議と政策について考察を加えたい。

### 1. 学校裁量拡大施策の展開—SBM を中心に—

近年のアメリカ教育改革は、公教育経営にかかわる各主体（州・学区・学校・校長・教員・保護者等）の権限・責任・役割関係と組織体系の全体にわたる変革(systemic change)をとまなうことから、「再構築(restructuring)」という用語で総称されている。その中核をなす施策が「学校に基礎を置いた経営(School-Based Management, SBM)」と呼ばれる。

SBM の具体像はきわめて多様だが、共通要件として少なくとも次の2点を挙げることができる(浜田, 1992)。一つは、従来、学区教育委員会のもとにあった人事、予算、カリキュラム編成・実施にかかわる権限を大幅に個々の学校へ委譲することである。そしてもう一つは、教育の運営・実施にかかわるこれらの大幅な権限を委ねられた個々の学校に、校長・教員・保護者・地域住民等から成る審議会(school council, school advisory council など)が設置されることである。この審議会は、学校レベルにおける公式の意思決定手続きの中に位置づけられ、意思決定機関としての機能を担う場合もある。

SBM は、教育改革の第二の波と呼ばれる1986年以降、全米規模で急速に導入されたが<sup>(1)</sup>、その背景要因は単純とはいえない。

1960年代後半～70年代はじめに、集権化と官僚制化による教育行政の「非応答性」に対抗して展開されたコミュニティ・コントロール運動と、その結果として進められた教育行政の分権化は、教育統治機構の根本的改革には至らなかったものの、SBM の前史として重要である(金子, 1979 など)。

また SBM の普及を促す背景の一つには、1970年代の「効果的学校(effective school)」に関する研究の成果があった。それは、『コールマン・レポート』(1966)に反して、社会経済的階層の低い地域でも学校内部の取り組み方いかんによって他の地域の学校と同等の教育成果を生み出しうる

ことを見出した。以後、個々の学校の内部過程と教育成果とのさまざまな関係性に研究的関心が注がれ、それらを背景に、「各学校が実質的な自律性(autonomy)を委ねられ、教育システムにおける根本的な意思決定単位になるべきだ」とする論議が展開されていったのである(Murphy, 1991, pp.12-13)<sup>(2)</sup>。

いっぽう、1980年代を通じて、学校は、児童・生徒の人種・文化・言語等の多様性の増大、それらと密接に関連した貧困や家庭崩壊等の複雑な問題状況などにいっそう厳しく向きあうことになった(Murphy, 1991, p.8)。また、財政逼迫状況の中で、「より少ない費用で効率的に教育成果を生み出す」ことは、政策判断の重要な基準となった。「トップ・ダウン」と言われた「第一の波」の手法では、改革の実が得られないという事態も明らかとなった。さらに、1986年以降とくに活性化する教職の「専門職性」の確立へ向けた論議と施策は、教員の権限・役割の拡大への関心を高めていった。

こうした多岐にわたる背景要因の中で、「生徒に最も近い場所にいる者が教育プログラムにかかわる意思決定をおこなうべきだ」という前提が受け入れられていった<sup>(3)</sup>。Murphy and Beck はそれらをレビューした上で、その基本的なロジックを次のように整理している(1995, p.22)。「SBM は各学校の関係当事者に権限委譲(empower)する。そうした委譲はオーナーシップを促す。そのオーナーシップが今度は専門職意識(professionalism)を増大し、組織の健康状態(organizational health)を強化する。そうして、これら2つの変数の変化が、組織の業績(organizational performance)を向上させる結果をもたらす」と。ただし、現実には、これまで数多くのSBMに関する研究が行われているにもかかわらず、SBM 施策の実施と生徒の学業成績の向上との明確な相関性は見出されていない(浜田、印刷中)。

## 2. SBM における学校の「自律性」の内容と現状

学校の「自律性」という観点でSBMを捉える場合、次の2点が重要であろう。一つは、学区教育委員会から個別学校に対する権限委譲の範囲と程度であり、もう一つは、学校レベルにおけるそれら諸権限の意思決定に対する関係当事者の影響関係の態様である。

前者の意思決定の内容範囲は、学校経営の基幹領域としての人事(personnel)・予算(budget)・カリキュラム(curriculum)にわたる<sup>(4)</sup>。

1988年に学区内500余校すべてに学校審議会(local school council)<sup>(5)</sup>の設置を義務づけたシカゴ(イリノイ州)では、学校改善計画および学校予算案の承認権、校長の選任・評定権などを教育委員会からこの審議会へ委譲している(坪井, 1998, p.136)。とくに校長人事に関する権限については、「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」(小松, 1994, p.48)と評されるなど、シカゴでのSBMは全米で最もラディカルな改革として関心を集めてきた。

また1990年に州法で全学区におけるSBMの実施を定めたケンタッキー州でも、予算・人事・カ

リキュラムにかかわる権限が大幅に学校レベルへと委譲されている。各学校に意思決定機関として設置される学校審議会(School Council)<sup>(6)</sup>は、教育委員会から分配された予算額に基づいて、当該校で雇用すべき職員数、購入すべき教材・教具・備品などの予算を策定する。また教員の空きが生じた場合にはその人事選考を行い、校長についても、教育長の提示した複数の候補者の中から最終選考を行う権限を、学校審議会は委ねられている。テキストの選択等についても同様である(浜田, 1999, pp.25-26)。

フロリダ州でも1992年以降、州法に基づいて全学区でSBMの導入が図られた。同州法では、学校に学校諮問委員会(School Advisory Council)を設置し、そこで学校改善計画や予算計画についての審議を行うこと等が規定されているが、具体的な施策は各学区で決めることとされた。1998年にプロワード郡学区で行ったインタビューによれば、校長が予算・人事・カリキュラムの大幅な権限を委ねられ、学校諮問委員会との共同的な意思決定の中でそれらは執行されるということであった(浜田, 1998, pp.71-72)<sup>(7)</sup>。

それでは、各学校に委ねられた権限について、意思決定はどのように行われるのか。

この点に着目すると、SBMは次の3つの類型で捉えることができる。すなわち、①管理職統制型(administrative control)、②専門職統制型(professional control)、そして③地域統制型(community control)である(Murphy and Beck, 1995, pp.43-46)<sup>(8)</sup>。①は、権限は学校レベルに委譲されているものの、その意思決定においては校長が最も大きな影響力を有する。教員と保護者・地域住民の代表が学校審議会を構成していたとしても、そこでの審議内容と学校の意思決定が校長の意向によって強く規定されるというケースがこれにあたる。②は、審議会構成員の過半数を教員代表者が占め、そこでの審議内容が学校の最終意思決定に最大の影響力をもつ場合である。また③は、審議会構成員の過半数を保護者・地域住民の代表者が占め、そこでの審議内容が学校の最終意思決定を決定づけるケースである。

審議会の構成比率や権限の制度的側面にしぼって上掲の事例をみると、プロワード郡(フロリダ州)は①に該当し<sup>(9)</sup>、ケンタッキー州は②、そしてシカゴ市は③に該当する。ただし、学校内部経営の実際は様々である。たとえば、制度的にみれば②にあたるように見えるケンタッキー州においても、実際には教員参加の態様はさまざま、それは校長のリーダーシップのありようによって大きく左右されると理解されている(浜田, 1999)<sup>(10)</sup>。

SBM 施策のもとで、個別学校に対する諸権限の委譲は確実に進行している。それは、学区教育行政に対する「学校の自律性」の拡大と把握できよう。しかし、それら諸権限にかかわる意思決定の実際とその執行段階において、誰がどのような統制力を保持しているかという問題、つまり「学校の自律性」とはいったい誰の「自律性」であるのかという点について、単純な総括はできない。前節の最後に示したようなロジックは、容易には成立せず、たとえSBMが導入されたとしても、教授・学習上の成果につながらないケースは決して少なくないのである<sup>(11)</sup>。

### 3. 州レベルにおけるアカウンタビリティ・システムの動向

1990年代の10年間は、SBM が注目されるいっぽうで、学校ごとの教育成果を厳格に評価するアカウンタビリティ・システムが州レベルで整備された時期でもあった<sup>(12)</sup>。Lashway(1999b)によれば、「過去十年の間、実質的にはすべての州がそれぞれのアカウンタビリティ・システムを再設計してきた。そこには、より厳格な期待を設定するだけでなく、焦点をインプットから成果(results)へ転換することも含んでいる。今や学校管理職は、うまくやっていく (do well) というだけではダメで、うまくやっているということを明示(demonstrate)しなければならないのである」。

アカウンタビリティ・システムといっても詳細は州により多様である。南部地域教育委員会(Southern Regional Education Board)が示したアカウンタビリティ・システムにおける次の5つの構成要件から、その具体像がうかがわれよう(Lashway, 1999b)。すなわち、①教育内容の厳格な基準の確立、②生徒の学習進度のテスト実施、③基準とテスト結果と結びつ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。要するに、州が定めた基準にしたがって学校ごとの教育成果の成否を評価・公表し、高い成果を挙げた学校を報奨し、逆に最低基準を満たせなかった学校には制裁と改善のための施策を講じるというシステムである。

ところで、前節で挙げた類型③にあたるシカゴ市の例は、制度的には「自律的学校経営」を文字通りに実現したもののようによくとめられる。ところが同市では、1995年に大幅な法改正が実施され、学校のアカウンタビリティに対する監督権限を強化した教育行政機構の改革が行われた。学校への権限委譲に基本的な変更は加えられなかったものの、教育成果の如何によっては教育行政による厳しい介入が行われるシステムが導入されたのである(坪井, 1998, pp.138-141, 山下, 1999, pp.306-308)。

またケンタッキー州の場合、SBM の導入と同時に、厳しいアカウンタビリティ・システムも採用されている。教育成果を挙げられない学校は「危機的学校 (a school in crisis)」と認定され、その学校に通う子どもはほかの学校への転出を認められる。その学校の教員等には解雇処分もあり、代わりに州が認定した「優秀教員(Kentucky Distinguished Educator)」が送り込まれるなどの措置がとられる。州教育局による直接的な制裁・介入の措置がとられるわけである。さらに、職能開発システムや教授におけるコンピュータの導入・普及などといった教育改善のための促進条件も措置されている(浜田, 1999, p. 25)。

フロリダ州では、各学校は毎年の教育成果を報告書(School Public Accountability Report)にして公表し、改善度の低い場合には学区教委が学校経営計画の作成に加わるなどしてきた(浜田, 1998, pp.71-72)。だが、1999年4月の州法改正により、バウチャー制(voucher)を採り入れた新たな制度が導入された<sup>(13)</sup>。州は、学力テスト結果や出席率・落第率等に基づいて、各学校を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(満足できる進歩に至らず)、F(不十分な進歩: Failing)の5段階に格づける。それによって4年単位の中の2年間連続して「F」

評価を受けた学校に通う児童生徒に州はバウチャー（年間\$4,000まで）を与え、より高評価の公立学校かあるいは私立学校、宗教学校のいずれかを選択することができるようにする。いっぽう、「A」評価を受けた学校は、生徒一人あたり\$100の奨励金（使途自由）を受けることができる（Sandham, 1999）。

類似の制度は広く採用されている。州レベルで生徒のアチーブメントを評価する学力テストは48州で実施され、学校単位の成績評価を年1回公表しているのは36州ある。14州では「成功校」に金銭的な報奨がなされ、16州では「失敗校」の経営に州が直接介入する権限をもつという（Lashway, 1999b）。また所定のカテゴリーに基づいて学校を格づけする方式を採用している州は20州あるとされている（ECS, 1999b, p.2）。

以上の趨勢はいずれも、個々の「学校」を単位として州教育局が直接的に教育責任を問う厳格な監視システムと捉えられる<sup>(14)</sup>。その限りにおいて、各学校は直接的に保護者・子どもに教育の責任を負うと同時に、州教育局および州民に対するアカウンタビリティを強く求められている。同時にこのシステムでは、教育改善を果たす責任能力のない学校があれば州政府が直接的に学校経営に介入したり、州費を投入することによって、子どもの教育機会の質を確保しようとしている。

#### 4. まとめにかえて

公教育の再構築としての「全体にわたる変革(systemic change)」の構造は、「学校の自己責任」を軸としながらも、ますます多次元化する趨勢にある。Lashway（1999a）は過去十年間に進められた主要な施策を次の4点に整理している。すなわち、①基準に基づく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>(15)</sup>)、③市場政策(Market Strategies)、④共同的意思決定(Shared Decision-Making)である。本稿では①と④をとりあげてきたが、近年②と③にかかわる顕著な動きが日本でも紹介されている。

②は、特定部分に限定された断片的な教育方法の改善等ではなく、学校全体の改革という視野で個別学校の教育成果を高めようとする改善プログラムを意味し、それをもつ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、それを実施するというものである<sup>(16)</sup>。合衆国教育委員会(Education Commission of the States, ECS)はこれを次のように概説している。「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造りなお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携者(external partners)に依頼するということを実施している。これらの提携者は、学校運営(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」(ECS, 1998, p.32)。これは、教育成果の保障という公教育の責任を、「外部委託」の経営によって果たそうとする方略である。

また、③に関しては、すでに日本でも多く紹介されているチャーター・スクールの動向が顕著で

ある。これはさまざまな教育理念やニーズをもつ多様な主体が公立学校を創設して独自性の高い教育を行うことのできるシステムとして、その数を増大させている<sup>(17)</sup>。上述の②のプログラムをもつ民間企業がその運営を委託される例も少なくない。こうした学校は、保護者・子どもの特定ニーズに焦点化した「特色」をつくりだし、そこへ通う子どもの教育成果を生み出すことはもちろんのこと、「選択制」にもとづく市場を通じて従来の公立学校にも「刺激」を及ぼすことが想定されていることは間違いない。ケンタッキー州における「危機的学校」在籍児の学校選択制や、フロリダ州で導入されたパウチャー制にも、そのような要素がある。ただし、前掲の②もこの③の場合も、いわゆる「民間」への委託を含む点で特徴的である。

ところで、このようにさまざまな施策が展開されているにもかかわらず、Lashway (1999a)によれば、そのいずれの方策をとってみても、公教育全体への広がりをもった質的改善の効果は明確に根拠づけられていない。依然として大多数を占める公立学校とその在籍生徒が抱える問題は解消されないままである。

こうした事態は、SBM のもとでの学校内部経営のあり方、とりわけ校長の役割と責任に対する政策的・研究的関心を依然として高めている。州レベルのアカウンタビリティ・システムが「学校」単位の教育成果を厳格に評価するため、校長も教員も、自校内部に自律的な教育改善のプロセスを創造していくための取り組みに関心を向けることになる。保護者による学校参加(parent involvement)、教員への裁量付与(empowerment)と教員自身のリーダーシップ(teacher leadership)の発揮、関係当事者の役割・責任や校内組織の改編、カリキュラムや予算使途の見直し等の「経営努力」を続けていくことが、学校としての責任(responsibility)と認識され、そのためのさまざまなはたらきかけが校長の責任内容を構成するものとなる。そこでは、「個別学校レベルで、校長は通常、校内での共同的な統治(shared governance)を促すことにおいて鍵的な存在である」(Oswald, 1995)とする見方が強調され、校長はここで生じる責任を学校内部で分有(share)すべきだと把握されている。フロリダ州の例においても、学校の「関係当事者(stakeholders)」である保護者・教員・生徒・地域住民等を学校教育に積極的に関与させるという意味で、「権威的な経営者(authoritative manager)から促進的なリーダー(facilitative leader)へ」という校長役割の変化が強調されている(浜田, 1998)。

これに対応して、多くの州では校長の力量保障システムが見直されている。州教育長協議会(Council of Chief State School Officers: CCSSO)(1998, p.41)によれば、1980年代においてすでに州レベルで学校管理職の基準をもっていたのは6州ほどであったが、1990～98年の間に作成又は修正した州は25州で、承認済又は開発中の州は8州であった。CCSSO に設置された州間学校管理職資格付与協議会(Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC)が1996年に作成した学校管理職のための資質力量に関する基準に基づいて州基準を作成又は修正した州の数は20州を数える。また、州で定めた学校管理職免許状の取得要件として診断テストを課す州は、20州にのぼっている(CCSSO, 1998, p.40)。

こうして、校長の職務の困難さと責任の重大さはいっそう増大する中であって、校長職の希望者不足が関心を引くようになってきた<sup>(18)</sup>。学校の自律性と責任のありようをめぐるジレンマは、まだまだ続くものと思われる。

(注)

- (1) Ogawa は、教育と経済に関するカーネギー・フォーラム(the Carnegie Forum on Education and the Economy)による『備えある国家(*A Nation Prepared*)』、及び全米州知事会(the National Governors' Association)による『成果のとき(*Time for Results*)』という1986年に刊行された2つの政策関連報告書のインパクトを受けて数多くの学区が SBM の導入に着手していったことなどを分析している(Ogawa, R. T., 1994)。
- (2) 筆者のインタビュー調査によれば、1991年に州全体に SBM を導入したケンタッキー州の施策は、「効果的学校研究」に依拠しているとされる。
- (3) “Education Week”紙のウェブ・サイトでも、SBM の用語解説で次のように述べられている。  
「1980年代までに、学校の経営は他の業界と同様に、前線で働く者たちの専門的知識技能を監視する頭でっかちでトップ・ダウンの経営によって支配されてきたと、広く理解されていた。それとは対照的に、研究者たちは次のことを見出しつつある。自分たちの目標達成に関するオーナーシップ感覚と裁量を持っているときに教員・校長・生徒にとって本当の利益はもたらされると。SBM の提唱者は、学校内で教育に携わる者に意思決定させることによって、彼らは自分たちの生徒のニーズによりいっそう合わせることができ、それによって学校を改善することができるのだ、と言う。高い関与 (high involvement) は高い達成度をもたらすのである。」  
(<http://www.edweek.org/context/topics/>)
- (4) Murphy(1991, pp.46-49)はこれらに教育目標(goals)と組織構造(organizational structures)を加えて整理しているが、これらはそれぞれ広義のカリキュラムと人事に含まれるとも解釈できよう。
- (5) メンバーは保護者代表6名、地域住民代表2名、教員代表2名、校長1名の合計11名で、議長を保護者代表が務める(坪井, 1998, 136-137頁)。
- (6) メンバーは保護者代表2名、教員代表3名、校長1名の合計6名で、議長を校長が務める(浜田, 1999, p.25)。
- (7) 1998年の州法改正(1999年施行)により、学校諮問委員会の構成や機能についても変更が加えられた。従来の規定では、メンバーのうち過半数を当該教育委員会職員以外の者(保護者代表、生徒代表、地域住民等)が占めるとされていたが、改正後、当該学校職員以外の者が過半数を占めるなどとなった。また、新たに「最終意思決定に責任を負う唯一の機関であること(shall be the sole body responsible for final decisionmaking)」と規定され、意思決定機関としての性格が付

加された(Florida Statute 229.58)。運用の詳細は学区に委ねられているが、今後、新たな展開がみられることが予想される。

- (8) Wohlstetter and Odden(1992)はこのうち①にあたるものを「校長統制(principal control)」、②を「行政的分権(administrative decentralization)」、③を地域的統制(community control)」としている。また Leithwood and Menzies(1998)は①②③に「均衡的統制(equal control)」を加えている。
- (9) 注7の改正以前の類型である。しかし改正の方向性は③にあたるといえよう。
- (10) 1999年11月に筆者がケンタッキー州の小学校で実施した参観・インタビュー調査によれば、実際の意思決定内容においては校長の意向が最も重視されているといえる。
- (11) Leithwood and Menzies(1998)は、SBMに関する83の研究をレビューした結果、生徒の教育成果に関して報告しているのはわずか11だったとしている(pp.335-336)。
- (12) 山下(1998)は「1980年代の終わり頃」から教育アカウントビリティに「新しい動き」が生じたとして、その特色と課題を整理している。
- (13) 州費によるバウチャー制度は全米で初めてのことである(Rees and Youssef, 1999)。
- (14) 有数の大都市であるシカゴの場合、州ではなく市レベルが「監視」主体になっているが、一般行政当局による教育行政の統制という色彩が濃厚である。
- (15) “Comprehensive School Reform”、“Entire-School Reform”などとも呼ばれる。
- (16) 以前から存在していたが、連邦政府が1998年度にこれを3000校で導入することを見込んで“Comprehensive School Reform Demonstration(CSRD) Project”として1億5000万ドルの補助金支出をしたのを契機に急増している。連邦は1999年度にさらに2000校で導入するため1億3400万ドルの補助金を決めている(ECS, 1999a)。また、「外部提携者」の一つである“Edison Schools”(“Edison Project”を改称)は16州にわたる79校(K-12)で3万7千人以上の生徒に対してプログラムを実施しているという(<http://www.edisonschools.com/schools/s0.html>)。
- (17) 1991年にミネソタ州法が認めたのを皮切りに急速に広がっており、「7年間の短い間に、29州およびコロンビア特別区の800以上の学校がつくられ、10万人の生徒が在籍している」(Hadderman, 2000)といわれる。
- (18) フロリダ州のある小学校での校長・副校長とのインタビューで、管理職としての職務が厳しく、家庭生活を顧みることができないために離婚する管理職が多いということが話題になった。またケンタッキー州のインタビューでは、校長候補者不足に対応するため、教職経験などの資格要件を緩和することが検討されていると聞いた。

#### <引用・参考文献>

(和文)



- 金子照基 (1979.2) 「米国の教育委員会制度の再編の動向」『ジュリスト』 No.684、pp.40-46
- 小松茂久 (1994) 「現代アメリカ大都市教育行政の改革課題—シカゴ学校改革を事例として—」金子照基編著『現代公教育の構造と課題』学文社、pp.44-71
- 坪井由実 (1998) 『アメリカ都市教育委員会制度の改革—分権化政策と教育自治—』勁草書房
- 浜田博文 (1992.3) 「現代アメリカ公教育経営における”School-Based Management”論に関する一考察—単位学校経営の位置に焦点づけて—」『鳴門教育大学研究紀要』(教育科学編)、第7巻、pp.217-231
- (1998.5) 「アメリカにおける個別学校の裁量拡大と校内組織改編に関する一考察—『教員リーダー』の位置と役割に着目して—」『日本教育経営学会紀要』第40号、第一法規、pp.68-81
- (1999.10) 「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—ケンタッキー州における SBDM(School-Based Decision Making)の分析を中心に—」『筑波大学教育学系論集』第24巻第1号、pp.23-33
- (印刷中) 「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—公教育の構造転換と新時代の学校像—』玉川大学出版部
- 山下晃一 (1998.3) 「アメリカにおける教育アカウンタビリティの今日的課題—1980年代後半以降の動向に着目して—」『教育行財政研究』第25号、関西教育行政学会、pp.43-52
- 山下晃一 (1999.3) 「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—シカゴ学校改革の新たな展開(1995年以降)を通して—」『京都大学大学院教育学研究科紀要』第45号、pp.302-314

(英文)

- Council of Chief State School Officers (1998, August) *Key State Education Policies on K-12 Education: Standards, Graduation, Assessment, Teacher Licensure, Time and Attendance A 50-State Report*
- Education Commission of the States (1998) *The Progress of Education Reform 1998*
- Education Commission of the States (1999a, September-October) *The Progress of Education Reform 1999-2001: Comprehensive School Reform, Vol.1, No.3*
- Education Commission of the States (1999b, December) *Accountability—Incentives/Sanctions, Clearinghouse Notes*
- Florida Association of School Administrators (1999) *Florida Education Handbook 1999 (3<sup>rd</sup> Annual Edition)*
- Hadderman, M. (2000, January) *Trends and Issues: School Choice*  
(<http://eric.uoregon.edu/issues/choice/05.html>)

- Hallinger, P., Murphy, J., and Hausman, C. (1992, August) Restructuring Schools: Principals' Perceptions of Fundamental Educational Reform, *Educational Administration Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.330-349
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (1996) *Standards for School Leaders*, Council of Chief State School Officers
- Lashway, L.(1999a,May) *Trends and Issues: School Choice*  
(<http://eric.uoregon.edu/issues/reform/01.html>)
- Lashway, L. (1999b, September) Holding Schools Accountable for Achievement, *ERIC Digest 130* (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest130.html>)
- Leithwood, K. and Menzies, T. (1998, May) Forms and Effects of School-Based Management: A Review, *Educational Policy*, Vol. 12, No. 3, pp.325-346
- Murphy, J. (1991) *Restructuring Schools: Capturing and Assessing the Phenomena*, Teachers College Press
- Murphy, J. and Beck, L. G. (1995) *School-Based Management as School Reform: Taking Stock*, Corwin Press
- Ogawa, R. T. (1994, Fall) The Institutional Sources of Educational Reform: The Case of School-Based Management, *American Educational Research Journal*, Vol. 31, No. 3, pp.519-548
- Oswald, L. J.(1995,July) School-Based Management, *ERIC Digest 99*  
(<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.html>)
- Rees, N. S. and Youssef, S. E. (1999) *School Choice 1999: What's Happening in the States*, Heritage Foundation
- Sandham, J. L. (1999, May 5) Florida Oks First Statewide Voucher Plan, *Education Week on the Web* (<http://www.edweek.org/ew/vol-18/34fla.h18>)
- White, P. A. (1989, September) An Overview of School-Based Management: What Does the Research Say?, *NASSP Bulletin*, pp.1-8