

地方分権時代の学校経営の課題

——「学校ガバナンス」を手がかりに——

高知大学 平井 貴美代

1. はじめに

1998年9月の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、職員会議の法制化、校長等の任用資格の見直し、学校評議員制度の導入、小中学校設置基準の制定と急展開してきた政策的・法制的動きが、「教育委員会と学校の権限関係を見直し、その上で学校の責任体制の確立と経営力量の向上を図ることを課題とするものである」⁽¹⁾ことは、再三にわたって説明されてきた。地域が参画する新しいタイプの公立学校運営として、地域運営学校の制度化を提言した2004年3月の中教審答申と同日に、改めて、「地方分権時代における教育委員会の在り方について」を中教審に対し諮問したことについて、文科当局者は、「諮問が想定する今後の新しい教育行政の形を『学校分権』だと表現」しており、いまや分権の対象は、地方教育行政のレベルを乗り越えて各学校レベルに向かいつつあると言うこともできるだろう⁽²⁾。

こうした政策動向を促したのは、旧自治省、現総務省が強力に推し進めてきた地方分権改革という外在的な誘因とともに、個性や能力の伸長、豊かな情操や社会規範意識をはぐくむ教育の充実、不登校状態にある児童生徒やLD、ADHDなど特別な配慮を必要とする児童生徒に対するきめ細やかな指導の充実などの、高度な教育的期待への対応という教育内在的な誘因であった。とくに後者の誘因については、「臨教審答申以降のさまざまな技術的、方法的な改善をもってしても解決できず」⁽³⁾、「実際の教育の場でそれが実現されるスピードが遅い、改革がなかなか進まないという不満」や「閉塞感」⁽⁴⁾が、学校の管理運営面での改革に活路を求める機運につながっているようである。

たしかに改革の「スピード」という点から言えば、中央集権よりも顧客に近い現場に権限をもたせて、ニーズにすばやく対応できる体制をとることが一つの解決策のようにも見える。しかし、ひとことで「不満」とか「閉塞感」といっても、その原因は多種多様であるし、複雑に絡み合っている原因を特定することが難しい場合も少なくない。そうしたやっかいな問題を、予算や人員面での制度的保障も無いままに現場に転嫁しているというのが、学校管理運営改革の一面の真理なのではないだろうか。問題の情緒的把握による一点突破的改革論議に身をゆだねるのではなく、自律的学校経営による問題解決がどこまで可能なのか、学校管理運営改革によってできること・できないことを、冷静に見きわめておくことが今こそ必要なはずである。

本稿に与えられた論題は、地方分権改革に伴い生じる（た）学校経営の課題抽出ではあるが、権限に伴う学校の責任を鼓舞することはひとまず措き（そうした論説は世に氾濫している）、まずは分権改革の行き着く先とも言うべき「学校分権」について足立区の事例をもとに具体的に検討し、分

権や自律的学校経営という制度的枠組みのもつ可能性と限界を考察してみたい。

2. 足立区立五反野小学校の学校理事会の誕生まで

(1) 足立区の教育改革の経緯

足立区が学校選択制度とコミュニティ・スクールの導入における先行的な地域であることは、よく知られている。足立区教育委員会は、1995年9月に指定校区変更・区域外就学についての事務処理基準を改訂。同改訂にもとづき策定された指定校変更・区域外就学承認の審査基準には、22もの条件が列挙されて指定校変更・区域外就学への壁が著しく低くなるとともに、教委窓口に申請者向けマニュアルを用意し申請者の便宜を図るなど、「事実上の学校選択の自由化」が実現した。「事実上の」自由化の背景には、高度成長期の急速な宅地化・団地化に呼応する学校新設の過程で、「階層差・文化差を背景として、一部の層の間で公立学校の越境入学が行なわれて」きた経緯がある⁽⁵⁾。さらに「近年の児童・生徒数減少に伴う教職員数の減少が、各中学校の部活動の運営に影響を与えて「部活動越境という現象も生み出し」、一部の層で行なわれてきた公立学校の越境が「住民のより広範な層に拡がっていった」ことも「要因」であったという。

その後の改革動向は区長の交代などをさみ行きつ戻りつし、1998年には学校経営との関連で教職員、校長会からの批判を受け、区教委はいったんは指定校の変更数抑制のために審査基準を再改訂したが、保護者の学校選択要求は抑えることができず再改訂後も変更数は増加し続け、最終的に2002年度の学校選択制導入に帰結していった。区議会99年度第4回定例会で3人の議員より出された学校選択の自由化への要望は、「競争原理」の導入など新自由主義的な論点を含むものであったという。しかし、その後の改革は必ずしもそうした路線上に位置づくものと括することはできない。足立区では、2000年度から区立小中学校に開かれた学校づくり協議会を設置し、地域の人たちによる授業診断や学校評価ならびに人的資源の提供、学校側からは情報提供・説明責任を果たす等、地域と連携した信頼される学校づくりに取り組んでいる。これは、競争原理を活用した改革というよりも、むしろコミュニティのなかに学校を埋め込むことで他学区への流出者を減らし、競争を緩和しようとする戦略にも映る。

(2) 新公共経営かガバナンス（協治）か

公立小中学校という公的部門内に、重複や競争といった「余剰」の要素を構造的に組み込み、擬似的に市場を創設することで効率や効果の向上を目指す学校選択制は、新公共経営（New Public Management）の手法の一種である。新公共経営は、英国など先進諸国で進む行政改革に対して、英国の行政学者クリストファー・フッドが命名した造語である⁽⁶⁾。フッドはその特徴として、①専門家による行政組織の実践的な経営、②業績の明示的な基準と指標、③結果統制をより一層重視、④公共部門におけるユニット（組織単位）分解への転換、⑤公共部門における競争をより強化する方向への転換、⑥民間部門の経営実践スタイルの強調、⑦公共部門資源の利用に際しての規律・倫約の一層の強調、の7つを挙げている⁽⁷⁾。

足立区に先駆けて学校選択の自由化を標榜した品川区では、校長の責任と権限を強調し民間部門の経営実践スタイルを奨励、児童生徒の入学数という明示的な指標を重視する点において、より新公共経営にシフトした改革が進められている。一方の足立区では、同じく英国起源ではあるが、学校理事会をモデルとした地域立学校が前面に押し出されている。保護者がコミュニティの一員として学校に関わることで、学校への信頼感を取り戻し、結果的に教育の質的向上と家庭の教育力の復権がもたらされることが、その狙いである。両者の志向性の違いは、国・私立学校への進学率の高い品川区と、公立学校間の選択（越境）要求が強い足立区の、保護者の意識の差に応じたものと見ることもできるだろう。

足立区五反野小学校理事会は、地方教育行政法改正によって新設された学校運営協議会に移行したが、この学校運営協議会を「新しいガバナンス」「学校ガバナンス」と呼ぶのが小島弘道である⁽⁸⁾。

「ガバナンス」とは中央政府だけでなく、地方政府、住民、企業、NPO・NGOなどが共同、協働、対立しつつ、権力を分有して統治を行なう状況をさし、「これまでのガバメントによる一元的な権力的統治に代わる、新たな政治社会のあり方」⁽⁹⁾を示すものと定義される。「ガバメント」が議会を含めた政治機構や政府機構の全体像を意味する言葉であるのに対して、「ガバナンス」は多数の多元的な主体間の相互調整による統治であり、「競争が行なわれるが、それぞれの主体の自律的な行動がもたらす協調を前提」とする。果たして、小島の言う「ガバナンス」の内実とはいかなるものなのだろうか。次に五反野小学校理事会の制度理念や特徴をもとに、「学校ガバナンス」の可能性と課題を考察していくこととしよう。

3. 学校ガバナンスの実際——五反野小学校の学校理事会

2002年4月に文部科学省から「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の指定を受けた足立区立五反野小学校は、開かれた学校づくり協議会に「コミュニティ・スクール分科会」（以下、CS分科会）を発足させ、検討を開始した⁽¹⁰⁾。同協議会は足立区が2000年度から進めてきた教育改革の主要な取り組みの一つとして、区内全公立学校に設置した学校評議員制度の一変種であり、協議会という形態をとること、授業診断、学校評価を共通の活動内容とすることの「三点セット」が「足立区オリジナル」とされる。五反野小への指定校委嘱は、改革初年度に指定されたモデル校5校のうちの1校として、避難所運営会議のモデル校や子育て仲間作り活動など、5校のなかでもとりわけ特色ある活動が展開されていた同校に、白羽の矢があたった格好であった。その後のCS分科会での検討過程で、文科省の指定研究説明資料に例示された「地域学校協議会」を英国の学校理事会制度をモデルに設置する方向性が固まり、同年9月にはCS分科会は協議会の内部組織から独立、理事会設置母体としての「地域運営検討委員会」「同コミュニティ・スクール専門部会」に改組された。委員会内での活発な議論と、保護者・地域住民との合意形成ののちに、翌2003年1月には検討委員会委員長から足立区教育委員会委員長に、提案書「（仮称）学校理事会に関する提案——地域や保護者の参画による学校改革」が手渡され、理事会は正式発足する。理事会は同年1月

以降、2002年度に3回、2003年度に9回、2004年度に7回（10月末現在）とほぼ毎月開催、毎回2時間程度の審議を行うなど活発な取り組みを継続してきた。

五反野小学校理事会の構成は、地域代表3名、保護者代表3名、学校代表4名、行政代表1名の計11名、任期は2年である。地域代表は開かれた学校づくり協議会、保護者代表はPTAをそれぞれ母体として選出される。学校代表4名のうちの1名は校長である。「学校代表が行政代表を味方につけて提案を通そうとしても過半数には足りない。他の代表についても同じ。微妙な数。」⁽¹¹⁾で構成されている。11名の理事の中から互選により選出された理事長が理事会の議長となり、理事会を招集する。理事会は最高意思決定機関として学校経営方針・計画、教育課程編成や校長候補者の選定、予算の使途などを審議し、校長は学校運営の代表執行責任者として理事会の意思に基づき学校を運営するという仕組みである。理事会の公募によって2003年度から就任した校長がわずか一年で退任し、2004年度から理事会の意向を受けた民間人校長が就任したことは、一時話題にもなった⁽¹²⁾。

今般法制化された学校運営協議会の法規定には、五反野小の理事会ほど強い権限が明文化されているわけではない。「指定学校の校長は、当該指定学校の運営に関して、……基本的な方針を作成し、当該指定学校の学校運営協議会の承認を得なければならない」、学校運営協議会は運営や人事に関して「意見を述べることができる」（地方教育行政法第47条の5）と書かれるに留まり、校長と協議会是对等の関係というのが文科当局の基本的立場である⁽¹³⁾。しかし、足立区では学校運営協議会移行後も理事会規約に明記するなどの運用面で、従来の強い権限を維持させている⁽¹⁴⁾。

そもそも学校運営協議会法制化の発端をひらいた教育改革国民会議の提案は、「新しい学校（“コミュニティ・スクール”等）」において学校ごとに設置された「地域学校協議会」が、「学校経営とその成果のチェック」を定期的に行うというものであったが、五反野小学校ではこの役割を開かれた学校づくり協議会が担う仕組みとなっている。学校運営協議会に移行した理事会は、学校運営の当事者として協議会によって評価される対象という関係になり、全国的制度と足立区版の実態に一種のねじれが生じていると見ることもできる。すでに述べたように、開かれた学校づくり協議会は足立区内の全公立学校に設置されているが、開催回数は年間4～24回（協議会・役員会を含めて）と幅があり、取り組み状況の差は大きい。足立区学校運営協議会規則では、学校運営協議会について、「校長又は開かれた学校づくり協議会会長は、教育委員会に指定申請できる」と規定されており、協議会の活動が活発で学校と地域の連携が十分図られているところから、徐々に学校運営協議会が広がっていくというのが、区教委側の描くシナリオである。

4. 今後の方向性；行政と学校の機能分担の流動化

以上述べてきたように足立区版のコミュニティ・スクールは、既存の学校よりも権限が拡張した地域運営学校の経営に対するチェック機能を担うのではなく、ガバナンスの主体となるというところに大きな特色がある。イメージ図からも分かるように、区の教育行政に意見を言ったり、区を飛び越えて直接東京都教育委員会に人事に関する意見を述べたりすることができるという点では、一

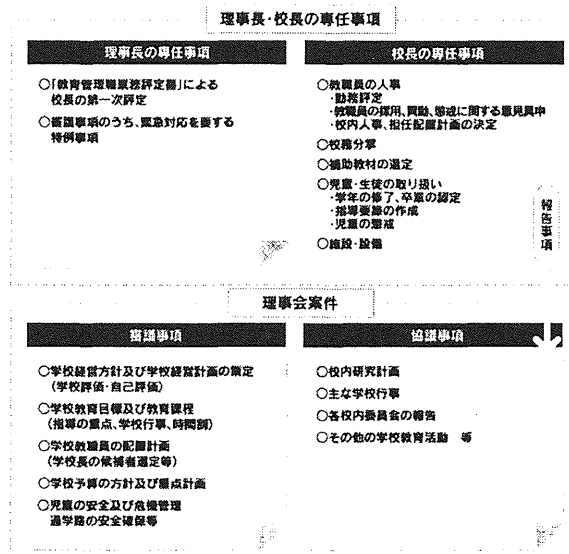


図1 学校と理事会の権限及び役割分担

〔出典〕五反野小学校理事会 HP（2004 年 12 月 23 日）

<http://www.adachi.ne.jp/users/adgota/riyikai/index.html>

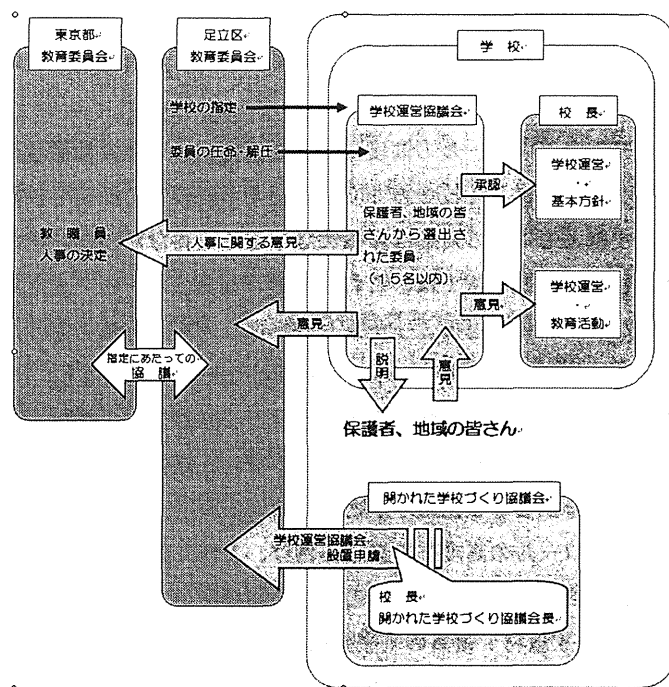


図2 足立区学校運営協議会イメージ図（コミュニティ・スクール）

〔出典〕足立区立五反野小学校 平成 16 年度第 7 回理事会配布資料より

種の学区単位のミニ教育委員会と考えても良い。それでは従来の枠組みとは異なり学校内部にミニ教育委員会が設けられることには、どのような利点があるのだろうか。

第一に、児童・生徒や保護者、地域ニーズへのこれまで以上のきめ細かな対応の可能性が広がる可能性がある。冒頭でも述べたように、学校教育に求められるニーズは多様化・高度化する一方で、もともと欧米各国と比べて質・量ともに「広範にわたる行政サービス」を提供する日本の地方自治体の業務負担はすでに飽和状態にあるとも言われる⁽¹⁵⁾（同様のことは学校についても当てはまる）。自治体の財源不足の多くはそこに起因するわけだが、民営化や外部委託、民間の経営手法を積極的に取り入れるといった政府内部の経営努力・能力には限界があり、コスト削減による現状維持の行政を目指すのがせいぜいで、より高いサービスを提供するという道筋は見出しがたい。「利害関係者（ステークホルダー）」（＝政府以外の行為者や経済主体）を問題解決に組み込んで処理するという傾向が様々な分野で広く見られるようになったのは、そのためである⁽¹⁶⁾。

すでにゴミの衛生処理については、環境への負荷の増大を抑えるために徹底した分別を行い、埋め立てや焼却処分以外のリサイクル・ルートを形成することが、住民協働のもとで盛んに行なわれている。生ゴミの堆肥化を住民負担によって実現し、その堆肥を地域の農家に売って得た利益を公共的な目的のために使うといった取り組みまで見られるようになった。このようなきめ細かな取り組みは、行政のみの力では実現し得なかったことである。五反野小学校の理事会が学校像や校長像・教師像だけでなく、「望まれる家庭像」や「望まれる児童像」設定に踏み込み、「これを守ることを学校との約束にしましょう」と呼びかける主体となり得たのも、教育経営の担い手としての当事者性の自覚があってこそそのことであろう。

第二の利点は、レイマンコントロールの高度化である。従来の学校を設置する自治体単位での教育委員会によるチェック体制では、1校から200校を超える規模まで所轄学校数には大きな幅があり、コントロールの質・量ともにその対応は多様にならざるを得なかった。そのうえ同一学校段階においても多様化・特色化が進む現状では、これまで教育委員会が行ってきたような公平性を原則とした一律的評価ではなく、学校ごとのミッションや特性などを十分に考慮した丁寧な評価が不可欠となっている。学区単位ならば、個別学校へのきめ細かな配慮も出来るし、P-D-Sサイクルのすべてにおいて保護者・住民の関与が可能になる。五反野小学校では、学校単位の外部評価主体として開かれた学校づくり協議会が、そして内部において常時、経営や教育に関与する主体として理事会が存在し、両者が機能分担をする仕組みがとられている。

学区単位におけるコントロールの高度化の最たる例は、とかく外部に対して閉鎖的とされてきた授業への関与である。五反野小学校では年2回の学校公開期間中の来校者に「授業診断シート」を配付し、「学習意欲を引き出す教材・教具の工夫は出来ているか」「適切な学習の進め方や時間配分はできているか」など13項目にもわたる詳細な診断項目について評価をしてもらっているが、このシートは開かれた学校づくり協議会の学校評価部会委員の提案に、教師の要望をすりあわせて作成されたものである。シートの集計・分析結果は意見交流会に提示され、教師側は「どのように対応

しようと考えているか、を答え、保護者・地域に要望を伝える」。授業評価の取り組み自体は最近では珍しくないが、評価項目作成に保護者・地域住民が関与する取り組みはあまり見かけない。さらに、五反野小学校では直後に行われた理事会で、「地域の要望に応じての授業公開になっていたか」という、個々の授業ではなく授業の総体を問う議論まで展開されていた。学校公開への来校者数の多さ（保護者の総世帯数の2倍以上）や、シートの回収率（2004年10月の学校公開では490枚）などからも、授業評価の取り組みへの住民・保護者の満足度の高さは窺われる⁽¹⁷⁾。

その一方で、利点に伴う課題もないわけではない。きめ細かな監視による学校や教師の裁量縮小がもたらすかもしれない弊害である。人は自らが、何をどのようにすべきかを決定できるような状況のもとでは有意にモチベーションが高揚するし、指示や命令のままに行動することを強要されれば意欲は減退してしまう。とくに専門的判断による臨機応変の対応が要請される専門職において、裁量の縮小は専門職としての職能成長を阻害する危険もある。五反野小学校理事会の審議事項には、教育目標や指導の重点、学校行事や時間割等の教育課程の内容面に関わる事項が含まれており、表1からもわかるように実際に議題としても頻繁に取上げられてきた⁽¹⁸⁾。基礎基本の定着を目指す「パワーアップタイム」も、理事会提案が実現した活動の一つである。こうした地域住民・保護者側のイニシャチブと専門職としての自律性を、いかにして両立させていくのか。ミニ教育委員会の教育長とも言うべき、校長によるプロフェッショナル・リーダーシップの発揮が、創造的教育活動を確保する鍵となってくるはずである。

5. おわりに

法制化された学校運営協議会には、学校評議員制度の延長上に位置づく取り組みから、五反野小学校理事会のような学区サイズに行政機能の一部が分権化された「ミニ教育委員会」まで、多様な形態が生み出されることとなるだろう。権限の弱い現行学校評議員制度ではあっても、外部の目にさらすことは学校を変える契機となり得るものだが、五反野小理事会のように権限が強く校長の上位に位置づく学校運営協議会の意向は、否が応でも教育経営面に反映せざるを得なくなる。既述したように「学校ガバナンス」には、きめ細かな監視による教師の裁量縮小と、それに伴って職能成長の阻害要因となる懸念はあるものの、ニーズへのきめ細かな対応やレイマンコントロールの高度化などの新たな可能性を期待することができる。また民主主義の実質化という点でも、行政機関へのアクセス機会が乏しい保護者・地域住民の参加機会の拡大につながる取り組みであることは確かである。

しかし、今後の分権化の動向次第ではあるが、学校運営協議会に現行以上の「ヒト・モノ・カネ」に関わる権限が委譲されるときには、行政機関と同様に公共性や中立性といった問題への配慮が必要となるのではないか。教育委員会は首長・議会の代表性を背景とする公共性を認めることができるが、ミニ教育委員会である理事会には同等の公共性は今のところは存在しない。「コア・メンバー」だけでなく、「周辺メンバー」や「アウトサイダー」が多数存在する地域実態のなかで⁽¹⁹⁾、地域と

表1 五反野小学校理事会 議事内容一覧

	開催年月日	議案(審議事項・協議事項)、報告
平成15年度 第1回	平成15年5月12日(月) 18:30~20:55	(1)学校の現状報告と提案 (2)理事会の年間予定 (3)児童像、家庭像 (4)理事会の構成及び組織
第2回	平成15年7月23日(水) 13:00~15:05	(1)実践研究全体の流れと学校経営計画の策定について (2)学力調査の結果と対策について (3)通知表「あゆみ」における児童の1学期の達成状況 (4)学校の現状と課題についての進捗状況 (報告)文部科学省主催「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」連絡協議会の報告
第3回	平成15年9月1日(月) 15:00~17:10	(1)学校経営計画案について (2)「学力向上の取り組み」と保護者への周知について (3)平成16年度の「学校管理・運営経費」の予算編成について
第4回	平成15年11月12日 (水) 19:00~21:00	(1)学校経営計画案について (2)二期制の実施について (3)学校評価(自己点検)・授業診断(児童より)の結果と考察について
第5回	平成15年12月1日(月) 19:00~21:00	(1)行政理事の交替について (2)学校経営計画案について (3)生活アンケートについての意見交換 (4)学校評価(自己点検)について (5)二期制について (6)パワーアップタイムの成果と課題について
第6回	平成15年12月18日 (木) 13:10~14:40	(1) 民間人校長の配置について
第7回	平成15年12月21日 (日) 16:30~17:30	(1) 視察について (2) その他 ① 学校用務等の業務の民間委託に関する理事会提案
第8回	平成16年1月26日(月) 17:00~18:30	(1)平成16年度の教育課程の編成について (2)学校経営計画について (3)学校評価について (4)学校予算について ①五反野小の経費・概算モデル ②光熱水費の削減と教育活動の充実 ③学校用務等の業務の民間委託
第9回	平成16年3月1日(月) 19:00~21:00	(1)学校経営計画について (2)教育課程について (3)児童の安全対策について
平成16年度 第1回	平成16年4月12日(月) 17:30~19:30	(1) 理事の交替について (2) 平成16年度の理事会の活動について (3) 実践報告の発表について
第2回	平成16年5月19日(水) 18:30~21:00	(1)審議事項 ①理事の交代について ②学校経営計画及び16年度の重点課題及び年間スケジュールについて ③実践研究、最終年次の研究発表について
第3回	平成16年6月18日(金) 18:30~21:10	(1)審議事項 ①学校総会について ②実践研究発表会の内容について ③実践研究報告書の骨子について
第4回	平成16年7月22日(木) 18:30~21:00	(1)審議事項 ①学校教育目標について ②学校の危機管理について ③学校と理事会の機能分担について (2)協議事項 ①学校評価・授業診断の結果について ②副校長制度について
第5回	平成16年8月24日(火) 18:00~19:30	(1) 審議事項 ① 学力向上対策について (2) 協議事項 ①実践報告書の進捗状況について ②研究発表会の実行委員会組織について ③研究発表会の視察について
第6回	平成16年9月24日(金) 18:30~21:00	(1) 審議事項 ① 学校運営協議会への移行について (2) 協議事項 ①実践研究報告書の第一次原稿について ②研究発表会の実行委員会組織について ③あゆみ(通知表の作成について) ④学校公開と学校説明会について
第7回	平成16年10月19日 (火) 18:30~20:30	(1) 審議事項 ①学校運営協議会への移行について (2) 協議事項 ①実践研究報告書の第二次原稿について ②研究発表会の二次案内について

の協治とはいっても「コア・メンバー」内部での意思決定に過ぎないことは間々ある話である。そのような場合に、「ヒト・モノ・カネ」の配分をめぐる意思決定が教育委員会と同程度の正当性を持ち得る保証はない。調整主体としての機能が十分ではない学校に受益者内部のコンフリクトがそのまま持ち込まれるようなことがあれば、余計な混乱を招きかねないのである⁽²⁰⁾。

学区サイズの意思決定といえば独自の税源をもつ米国の学区が想起されるが、その米国でも学区は減少基調にあるという⁽²¹⁾。税額の引き上げに住民投票による承認などの制約が課されているため、増税はなかなか成功しない。教員がほかの職業に比べて給与が低いのは、そのためであるとも言う⁽²²⁾。さらに矮小な規模や校区間格差の問題など、学区分権化は必ずしも最適解につながっているわけではない。効率や専門的分業という点では、より広域な行政単位が担う方が適切なことも多い。どのような機能が学区サイズに適しているのかを見きわめながら、「学校ガバナンス」の可能性を探っていくことが今後に残された課題と言えるだろう。

<注>

(1) 堀内孜「教育委員会・学校の権限関係の再編」『日本教育経営学会紀要』第43号、2001年、134頁。

(2) 今年度の全日中総会における、加藤弘樹初等中等教育企画課課長補佐による行政説明より（「内外教育」2004年6月8日、3頁）。

(3) 堀内孜「学校の自律性確立課題と経営方策」『月刊高校教育』第34巻第16号、2001年12月、24頁。

(4) 教育改革国民会議最終報告「教育を変える17の提案」2000年12月。

(5) 山岸利次「学校選択制度の導入」『現代のエスプリ』第406号、2001年5月、27-30頁。次の引用も同論文より。

(6) 中邨章『自治体主権のシナリオ』芦書房、2003年、17頁。

(7) 稲継裕昭「パブリック・セクターの変容」森田朗ほか『分権と自治のデザイン』有斐閣、2003年、36頁。

(8) 小島弘道「提案3 新しいタイプの学校運営」（日本教育行政学会第39回大会・課題研究発表）2004年10月。

(9) 稲継裕昭前掲論文、46-47頁。

(10) 五反野小学校理事会・足立区教育委員会「（新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究）文部科学省指定 五反野小学校理事会—中間のまとめ—」2004年7月6日。

(11) 「あだち教育フォーラム2004」（2004年11月6日開催）第2部、第2分科会「五反野小学校の挑戦」での、三原徹校長の発言より。

(12) 「日本経済新聞」2004年3月8日朝刊。

(13) 小島弘道「学校運営協議会について」『教育委員会月報』第56巻第7号、2004年10月、5頁。

(14) 「足立区立五反野小学校理事会規約」、2004年11月改定。「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」に基づく学校運営協議会の名称を「五反野小学校理事会と称する」との1項を、従来の規約に追加した。

(15) 中邨章前掲書、22-23、74-79頁。

(16) 稲継裕昭前掲論文、46頁。

(17) 「新校長日記 参観に授業診断シート」『朝日新聞東京版』2004年11月6日。

(18) 現状の理事会の議論がやや教育内容に傾斜している点については、「現場にヒト・モノ・カネ

の裁量権がおりれば状況は変わる」(足立区教委担当係長 堀越幾男氏のコメントより)可能性はある。実際五反野小学校理事会は人事面や予算面の壁に何度も突き当たってきた(足立区立五反野小学校理事会「平成14、15、16年度 文部科学省研究指定 新しい学校運営のあり方に関する実践研究報告書 コミュニティ・スクールへの挑戦」2005年、11-12頁)。

⁽¹⁹⁾ 今里佳奈子「地域社会のメンバー」森田朗ほか前掲書、159-160頁。

⁽²⁰⁾ 宮寺晃夫『『規制緩和』後の国家／市場と教育』『教育学研究』第71巻第2号、2004年、24-25頁。

⁽²¹⁾ 辻琢也「新しい自治の枠組み」森田朗ほか前掲書、68頁。

⁽²²⁾ 中邨章前掲書、271頁。