

学校をめぐるシンボリック・ マネジメントの可能性

—志木市の教育改革導入期を事例として—

安藤 知子

はじめに

埼玉県志木市は、2002年度から実施している小学校低学年での25人程度学級や、2003年度に特区申請で話題となった教育委員会廃止案など、周囲の目を引く多様な試みを相次いで自治体単位で打ち出しており、近年その動向が注目されている。例えば、小川正人(2003a,b)は、志木市の教育行政改革がなぜ可能であったのか、また現行の教育行政システム下でどこまで可能であるのかをさぐりつつ、今後の自治体行政モデルを構築していくことの重要性を指摘している。

しかしその一方では、注目されているのが教育委員会の取組みであることから、「学校教員の側からみればトップダウンと受け止められかねないことは否めない」として、「学校内部の側の主体性確立」が改革の成否を分ける課題になるとの指摘もある(荒井文昭, 2002:88)。教職員をはじめ保護者や地域住民ら当事者が、これらの動向をどのように受け止めているのかという視点から、志木市の取組みがいかに進められたのか、なぜ可能であったのかを検証していくことが必要である。このような視点から、本稿では25人程度学級の導入・実施期に焦点づけて、どのような条件がいかなる経緯を経て整えられていったのかを検討することを目的とする。

改革実施のために整えられるべき条件は、財政的裏づけや法的根拠、関係者の期待の把握など、様々に考えることができる。しかし、本稿では教職員や保護者、地域住民が、大胆な制度改革を比較的好意的に受容する土壌がつくられていたのではないと思われる点に着目したい。改革“前夜”(1998年～2000年頃)、志木市の教育改革にとってキーパーソンである金山康博は志木市内の小学校長として学校改革に取り組んでいるが、その改革

の特徴は、後に詳述するシンボリック・マネジメントとして理解することができる。そして、とくに25人程度学級の導入・実施に際して、金山が語る教育委員会の動き方には、シンボリック・マネジメントの発想が継承されていると思われるのである。

そこで、以下では金山に対する聞き取り調査と志木市教育委員会での収集資料を主たる素材として改革の推進要因を考察し、そのなかでもとくに地域住民や保護者、教職員の改革への好意的態度を醸成する要因に直結していると思われる、金山の校長時代の学校改革の実践と理論を検討する。そこから、シンボリック・マネジメントの可能性を明らかにしたい。

1. 志木市の教育改革

1) 全国的な注目の契機

全国的に注目されるようになった2002年、志木市教育委員会は多面的な取り組みを行っていたが、とくに注目されたのは、①25人程度学級の実現とそれに伴う市費採用教員の登用、②長期欠席児童・生徒対象のホームスタディ制度、③中学校の学校選択構想と教育委員会廃止案を盛り込んだ特区申請の3つであった。

① 志木っ子ハタザクラプラン（小学校の1・2学年における25人程度学級の導入）⁽¹⁾

志木市は全国都道府県市町村に先駆けて、25人程度を標準とする学級編制を実現した。2001年の義務標準法改正以降、学級編制基準の弾力化が可能になったが、志木市の場合には市町村の側から県へ働きかけたという点と、「29人定数」とは言わずに「25人程度」の少人数学級を実現するとして、1学級の児童数が18～29名程度になるように弾力的に学級数を調整する考え方を採った点で注目された。その結果、2002年度には市内8小学校の1・2学年で40人定数による学級編制よりも10学級増となった。

この増加学級分の担任配置を県の市町村立小・中学校教職員配当基準表の範囲内で実施するために、専科での配置教員を増加学級の担任とし、その分不足した専科教員を市費負担で充当している。市費採用教員の選考方法も独特で、徹底して学校の意向を尊重するよう配慮されている。具体的には、各学校がそれぞれ第1次選考通過者のなかから採用希望候補者を複数名選出し、これら候補者による20分の模擬授業を校長他数名の教員、保護者が受講し、その後10分程度の質疑を経て合格者を決定するのである。模擬授業は一般市民も参加可能であるなど、選考過程の公正さを保障しつつも、各学校が「わが校に欲しい人材」を主体的に採用できるような方法となっている。

② サクランボプラン（ホームスタディ制度）

ホームスタディ制度は、長期欠席児童・不登校児童を対象として教員免許状を有する有

償ボランティアを派遣する制度である。学校教育法第75条第2項「疾病により療養中の児童及び生徒に対して、特殊学級を設け、又は教員を派遣して、教育を行うことができる」との規定を根拠として、「行政は、義務教育年限のすべての児童・生徒（健常者及び心身障害児）に対して、本人の『学習意欲』に基づき、本人及び保護者が学習を希望する場合、特別な支援を行うなどの責務がある」との判断のもとで制度化された。渡部はこの制度に対して「志木市独自の『教育を受ける権利』保障観に基づく法規範的アプローチによって、権利保障のための法制評価（See）がまずあり、次に新たな事業の立案（Plan）がなされ、2002年度より実施（Do）に移されたと整理できよう」（渡部、2002:24-26）と評価している。

③ 特区申請（中学校での学校選択自由化構想と教育委員会廃止構想）

この時期に注目された3つ目のトピックは、特区申請の際の「謳い文句」である。教育特区への申請項目として、市長発言が先行する形で「教育委員会廃止案」と「中学校学区自由化・各学校学部化構想」が報道発表された。志木市では厳しい財政事情への対応策として、行政職員を大幅に削減して市民ボランティアである「行政パートナー」を活用したり、「市民委員会」⁽²⁾に行政施策や予算の審議・評価まで任せていこうとする試みを2001年から始めている。教育委員会廃止の市長発言は、このような行政機構のスリム化が可能な部分はどこかという吟味のなかから出たものであったようである⁽³⁾。

また、2003年1月には「中学校ごとに文系・理系導入一市立中全体を『大学』各校は『学部』」（朝日新聞1月13日）など、市長の発言を前面に出した報道が全国的に取り上げられた。しかしその構想の実際は、通学区自由化と教育課程の弾力化であり、学年配当適用外および総合的な学習の時間を学校裁量として、各学校が特色あるカリキュラムを編成することをできるだけ保証しようとする趣旨だったようである。これから検討委員会を設置するつもりであった矢先の新聞報道であり、学校関係者にとっても教育委員会側にとっても「寝耳に水」の報道になってしまったと金山は回想している⁽⁴⁾。

2) 改革の背景にある理念……「地域立学校構想」

これらの改革全体に通底している考え方は、「地域立学校の創造」である。これは、学校教育に対して、地方自治体も関心と責任をもち、地域住民も関与しながら、地域の学校を自分たちのものとして創っていこうとするものである。制度枠組みの大胆な組み替え案に着目する報道が多いが、それだけでは志木の教育改革を十分に説明することはできない。志木市の取組みが興味深いのは、これらの多様な改革が行政と学校と地域住民との関係のあり方を組み替えつつ進められている点であり、その組み替え過程のなかで、それぞれの当事者が役割の変化に主体的に応じているように見える点である。

「地域立学校」というキャッチフレーズに具体的な意味や形を付与している重要な要素として、以下の2点が挙げられる。第1の要素は、市民委員会に代表される志木市行政の独自性にある。志木市の教育改革を促している大きな要因として、まず穂坂市長のリーダー

シップによる「市民主体の市政創造」という自治体行政の運営方針をあげることができるだろう⁽⁵⁾。国に対して自治体としての自律（自立）性を発揮するなかで、教育行政と自治体行政も密接なものとなり、「志木市の学校」には「志木市民」が責任をもつ、といった感覚がごく自然なものとして強調される雰囲気醸成されている。

また、第2に、学社融合施設としての志木小学校の新校舎完成がある。志木市内の小学校では比較的古くから社会教育と学校教育の間をつなぐ様々な試みが存在していた。それらを基盤として、社会教育的な側面で当事者意識をもつ市民が少なからずいたことや、学校施設も休日には「市の公共施設として」管理・利用するものとする素地があったことは事実であろう。志木小学校・いろは遊学館は、こうした、学校教育も生涯学習の一部に含む、逆に学校から見れば、社会教育・生涯学習の一環として学校教育を位置づけるという学校観に具体的な形を与えたものと理解することができる。

2. 志木市における教育改革の推進要因

1) 金山康博の見解

金山は、98年から2000年まで志木市立宗岡第三小学校で校長として学校改革をリードし、01年から04年までは教育委員会で教育改革を実質的に推進する立場にあった。氏に対する聞き取り調査は、2001年11月5日に約1時間実施した他、折にふれて非構成的に実施している。それらのなかから、志木市の教育改革がうまく進んでいる要因に関する発言を抽出すると、金山自身はそこに3つの要因を意識していることが理解される。

すなわち、第1の要因は市長のリーダーシップであり、第2の要因は政策具体化における教育委員会の実行力であり、第3の要因は政策具体化のための「戦略」の存在である。志木市が大きく動き出した経緯は、穂坂氏の市長就任と連動している（表1）。教育行政面での試みが「志木市の教育改革」としてひとまとまりのものと捉えられるようになった最も大きな契機である「25人程度学級」も、その起点は2001年8月23日に公表された市政方針にあった。この意味で市長のリーダーシップは、「市町村自治体での教育改革」と人々に意識されるような動向の始まりに不可欠の要因であったといえる。

しかし、市長のリーダーシップは、トップダウンでビジョンを提示し、実施結果を評価するようなものである。これは、佐古（2000:159-164）がコントロール指向の伝統的なリーダーシップとして整理した教授的リーダーシップ（instructional leadership）に相当する。実際に提案されたビジョンを具体化するためには、県教委との間での法制度の確認や連絡調整、折衝などの施策形成と、各学校や保護者・地域住民への施策概要の周知、導入のための基盤整備など多面的な活動が必要である。これらの具体的活動には、教育委員会の判断力や企画力、交渉力など総合的な能力の高さが不可欠であろう。この点で、志木市教育委員会が、教授的リーダーシップに対比される形成的リーダーシップ（transformational

leadership) を十分発揮し得たことが第2の要因であるといえる。

そして、第3の要因は「戦略」の存在である。金山は、予算と新たな規則（法改正）を必要としないものから始める方針をとったことが、改革推進の重要な要因であったという。新たな試みの導入を阻む最大のハードルは、予算と法律である。しかし、これを逆手にとれば、予算や法律にふれなければすぐに実行可能であるという積極的な解釈が可能になり、またこうした解釈が、人々の新たな試みへの抵抗感を軽減し、説得する手段にもなる。この「戦略」は、教育委員会内部での改革への抵抗感・負担感を軽減するだけでなく、施策導入を受けて実際に教育活動の内容を変えていくことになる学校に対しても改革受容の基盤をつくるための重要なポイントになったと考えることができる。

2001. 7	穂坂邦夫氏、市長就任
2001. 8	市政方針公表「2002年度から小学校1,2年生を対象に25人学級を導入する」
2001.10	志木市市政運営基本条例施行（基本理念「まちづくりは、市民自らが主体となって考え、行動し、市民及び市が協働して推進すること」）
2001.11	志木市市民委員会設立
2001.12	「志木っ子ハタザクラプラン」公表
2002. 8	志木市「教育特区構想」準備、「行政パートナープラン」公表

表1 穂坂市長就任後初期段階の市政改革の動向

2) 教育改革が全体としては好意的に受け止められた理由

以上のような金山の見方は、改革を進める側の視点に基づいている。しかし志木市の場合には、同時に改革を受けとる側、すなわち学校や保護者や地域住民が様々な改革に好意的・積極的に関わる状況があったことにも着目すべきである。つまり、改革を受けとる側に、教育行政主導の改革に対しても比較的受容的な土壌があったと思われるのである。そうした好意的態度をもたらした要因は2つあったといえる。

その1つは環境的要因である。まず志木市の規模が、市の教育委員会単位で動きやすい大きさだったという点が重要である⁽⁶⁾。そして、この適正規模に加えて、地域住民や保護者が学校にかかわる関係づくりを進めやすい土壌があった点も重要である。志木は新興住宅地と古くからの田園地区の双方があり、とりたてて教育熱心な地域であるといった特色があるわけではない。しかし、NPOや市民運動などではすぐに動く人々がおり、どちらかといえば、古くからの地域性を基盤として地域が学校を支えるような連携ではなく、新興住宅地の住民を中心として新たな地域づくり、学校づくりに取り組むという連携形態である。行政・教育委員会・学校からの投げかけに対して機敏に応える人々の輪があり、それが少しずつ拡大していくことで「地域立学校」を目指すことができていたものと思われる。

例えば、2001年以前の次のような取組みは、学校教育に市民がかかわることへの垣根を低くする方向へ作用してきたといえる。

- ① 環境に優しい町づくり運動としての「エコ・シティ」の取組みや市民委員会など、市政レベルでの住民参加が積極的に展開されてきたこと。
- ② 文科省／総合型地域スポーツクラブ育成モデル調査研究事業、日本レクリエーション協会／総合型地域スポーツ・レクリエーションクラブ育成モデル事業としての「クラブしっきーず」の活動など、学校等を活動拠点とする生涯学習への取組みが具体的な形で進められてきていたこと。
- ③ 学校開放運営協議会（市内8小学校長、教員、利用者が毎月集まって学校の使用予定を協議）や学校プラザ構想（学校多目的化推進事業。各学校の空き教室を利用した福祉、情報、芸術関連のセンター等設置）など、公共施設としての学校を地域住民も利用できるようにする工夫がなされてきたこと⁽⁷⁾。

さらに、もう1つ重要になるのが教職員の受け止め方である。この点は今後さらに詳細な検討が必要な部分であるが、現状では大きな反対意見は出されていない。むしろ、世間の注目を集めるきっかけとなった25人程度学級の導入は好意的に受け入れられている。というのも、これは従来教員から要望されていた案件であったからである。『教育』2002年11月号の小特集で、大沼博良志木市教組書記次長と三浦義昭委員長は、25人程度学級実現には、それまでの市民運動や教職員組合の運動の下地があったことを指摘している（大沼・三浦，2002）。

この他、「いろはカップ応援団事業（水泳指導補助事業）」「中3チューター制度」「部活動技術指導補助制度」など、多くの試みが子どもの現状を正しく評価し、より良い教育計画をつくるためになされている。その基本枠組みは、教職員の実情を読み取るなかから出されてきている。必ずしも教職員に歓迎される試みばかりではないが、まず大多数の教員が反対するはずがないと考えられる改革から着手したことが、改革の許容性を高めたものと思われる。このような、教職員の意識や組合の反応に対する配慮の原型を、金山が宗岡第三小学校長時代に行ったいくつかの実践の論理からも発見することができた。

- 若い先生の意識改革といっても、意識は変えられないと思うところから出発しなければだめ。それぞれの立場に応じた責任をもってもらう。とともに、責任を預けた部分は完全に信頼する。引き受ける教師も、引き受けられない部分ははっきりと言ってもらう。ギブアップしてもらった部分について、外部の専門家を活用する。
- 日課表をいじった学校側の意図は、子どもの1日の活動にメリハリをつける、学校の生活リズムにゆとりを取り込む。教師は午前の休みは一緒に遊ぶこと、昼休みは自分が休むこと、放課後は自由に使うことを原則とする。これは、子どもとの接触を増やす、休憩時間問題解決、個別課題への対応時間確保。子どもは思いっきり遊ぶ。明るくなるし、メリハリができる、地域の大人と一緒に遊ぶことでマナーを身につける。…(2001年11月5日聞き取り調査記録)

3. 金山のリーダーシップとマネジメント—環境が整えられた過程

1) 宗岡第三小学校（1998年4月～2001年3月まで校長）での取組み

では、金山は宗岡第三小学校長時代にどのような学校改革を行ったのであろうか。その具体的取組みと、改革推進のために金山が意識していた学校経営戦略を見てみたい。

1998年度：敷地内に遊歩道・パークゴルフ。教育福祉交流センター設置（学校プラザ構想に基づく余裕教室有効利用）
1999年度：日課表の工夫…1日3回30分休み。1・2時間目と3・4時間目を90分のモジュール型に。この他、水泳インストラクター、市費負担の算数加配教員を手配など。
2000年度：遊びの玉手箱スタート…「総合型地域スポーツレクリエーションクラブ」設立事業の拠点校へ。3回ある30分休みを利用して様々な「クラブ活動」(ex. ゲートボール、ビリヤード、スポーツチャンバラ、機織りなど)を展開。この年の6月に「クラブしっくーず」設立。宗岡第三小学校から地域住民、志木市全域の活動へ拡大。(他小学校でも実施。同時に2001年度からは「クラブ活動」時間を縮小・整理)

表2 宗岡第三小学校での取組み

聞き取り調査と宗岡第三小学校における収集資料からは、表2のような改革の経過を理解することができる。これらの取組みのなかで、目に見える形で学校を変えたことで、子どもが変わり、変わった子どもを見ることで保護者が変わり、それを見る教職員や行政が動き始めたという連環が意識されているようであった。

2) 宗岡第三小学校実践で金山が意識していたこと

以上のような金山の取組みのなかで、とくに興味深いのは、「学校を見せること」を軸とする「経営感覚」である。それは具体的には、①とり繕うのではなく、本物志向で見せられる学校にする（内容の充実）、②学校をどんどん見せる（情報公開・学校開放）、③見られていることを見せる（公開した情報を見守る児童・保護者・教職員へフィードバックする）といった3つの方針として現れていた。

- ① 「本物志向」：できないことまで教員に期待するのではなく、必要ところはどんどん外部講師を活用して、子どもを専門家にふれさせるという考えかたを浸透させる（水泳指導など）。この考え方を浸透させることで、指導内容領域に限定せず、教員ができないことをできないと言える雰囲気をつくる。
- ② 宗岡第三小学校では、金山は校庭に遊歩道を作り、その道沿いにパークゴルフができるスペースを作っている。宗岡第三小学校における聞き取り調査中にも、買い物帰りの

女性が自転車で遊歩道を通っていく。普段でも地域の人がパークゴルフをやりにくるという。遊びの玉手箱や教育福祉交流センターのような形で地域住民に「学校に来てもらう」だけでなく、学校が日常的な生活環境の一部になるよう工夫をしている。

→校長の経営感覚について…全体を視野に入れ、先行きを見通して判断できる力量が必要。外からはどこを見られているかについての鋭敏な感覚が重要。例えば、算数加配については、この学校は学力向上にも力を入れている。日課表を大幅にいじったことについては、この学校は教育改革に取り組んでいる。勉強だけでなく楽しい学校にしようとしている——このように見られることを想定している。空き教室を1階にまとめて物置にしておくなどというのは論外。1階は保護者にも地域にも一番見られる。教育福祉交流センターの廊下に絵を掛けられるようにする際にも、絵が学校の外から窓越しに見えるように、高さに気を配った。

→日課表の工夫による30分休みの交流…地域の方は、学校にかかわることができ、じかに子どもと接触できる。このことが学校への関心を高める。直接かかわることが一番説明のいらぬアカウンタピリティになる。… (2001年11月5日聞き取り調査記録)

③ フィードバック：多様な方法で地域の人々が学校にかかわってくることによって、子どもを見ているのが教師と保護者だけではなくなる。子どもにとっては、多くの目に見られていることになる。

→クラブしつきーずなどの活動がマスコミに取材され、新聞や雑誌での紹介やテレビで放映される機会が増えたことで、子どもたちにも「見られている」という自覚と、自分の学校が目ざされているという自信が生まれてきた。このことが子どもの変容をもたらし、わが子の変容を実感した保護者の意識変容につながっている。…(2001年11月5日聞き取り調査記録)

4. シンボリック・マネジメントの可能性

組織シンボリズム論は、組織のなかにある「文化」（価値・規範、意味の解釈図式など）に着目して組織現象を理解しようとする。そのなかでも、シンボルやシンボリック行為の操作による組織文化のマネジメントについては、その可能性をめぐって、よって立つ立場ごとに見解が分かれるところである。たしかに、組織文化を「構成員が間主観的に構成した意味世界」として理解する解釈主義的シンボリズム論の立場に立てば、マネジメントによって思惑どおりに文化が組み替えられるという想定は常に裏切られる余地をはらむ。ゆえに、シンボルを操作することによる安易な組織文化マネジメント論は失敗するといえよう。

しかし、坂下昭宣（2002）は、アルベッソンとバーグが識別した「シンボリック・マネジメント」について、解釈主義的シンボリズム論に立ちながら、組織文化マネジメントの可能性に言及するものとして注目している。彼によれば、シンボリック・マネジメントとは、「マネジャーの側のシンボリック行為と一般成員の側の意味解釈の行為を通じて行われる『意味の共有化』の作業」（坂下、2002:206）である。ここでは、「組織の成員はあらゆるシンボルの意味を、自らの構成物としての『状況』との関係の中で解釈している」（同：190）

と考えられている。そしてそれゆえに「均質的、一元的な組織文化の存在を必ずしも前提としない。マネジメントの対象となるのは、組織成員の意味解釈過程や意味構成過程である」(同上:204)といわれる。

このように考えるならば、例えば金山の宗岡第三小学校実践に見られた方針のいくつかはシンボリック・マネジメントであったといえよう。すなわち金山は、他者の視線から見ると学校が何を象徴しているのかに気を配り、学校をシンボルとしてどのように表象するかを考え、その側面に対して積極的に働きかけている。これは、1つには「学校」の意味が間主観的に構成されるものであることを意識したうえでの、情報提示(シンボリック行為)の工夫である。また、こうした情報提示の際に金山が積極的に行ったのは、「見せる」ことであって、「見方」を指示することではなかった。「見方」については、情報の受け手自身の意味解釈にゆだねていたのである。

このような「見せ方を工夫する」マネジメントは、受け手側に解釈の余地を残しつつ、発信する側の解釈図式をソフトに提示するものである。特定方向での意味理解を求めざるをえないような制度改革内容等の情報提示とは別に、それらと並行して受け手の主体的解釈にゆだねてもよい情報を多く取捨選択しながら提示する。不特定多数の人々の間に、緩やかに解釈図式の変容を求めていく際には、このような方法は有効かつ重要であろう。

志木市全体での教育改革においても、このような「見てわかる形にして見せることと、それによって多様な人々の関心や参加を取りつけ、全体に巻き込みつつ、現場にフィードバックする」という一連の情報の扱い方には共通点があると理解される。例えば、シラバスの全保護者への配布、ハタザクラブラン採用面接へのPTA代表の参加、志木市教育政策研究会の存在の示し方など⁽⁸⁾。

教員の間には「学校の日常は何も変わっていない」という声もないわけではない。しかし、人々の主観的な意識が一度にすべて組み替えられることなどありえないことを考えれば、少なくとも各種の調査結果⁽⁹⁾が好意的反応を示しているということは、改革の意図をふまえた〈学校〉や〈教育〉の意味変容がゆるやかに進行しているものと理解しても、まとはずれではないだろう。このような形での働きかけが人々の意識変化に有効な影響力をもつのか否かは、今後さらに検証を継続すべき課題である。

【註】

- (1) このプランの詳細については、志木市教育委員会(2001)、奥村俊子(2002)を参照。
- (2) 市民が主体的にまちづくりを推進するという理念のもとに、公募で集まった委員が予算や事業や施策を検討し、市に提言する。2001年11月から活動している。
- (3) とはいえ、結局、教育委員会廃止案は具体化せず、特区申請項目に含まれなかった。
- (4) 2003年2月23日の聞き取りによる。報道発表も効果的に活用してきた教育委員会であったが、この報道だけは予想外に先走られてしまい、対応に苦慮したそうである。
- (5) 市政運営方針に関する詳細は、小川正人(2002a,b)参照。
- (6) 志木市は人口65万人強の首都圏近郊の郊外型都市だが、面積は9.06km²で、学校数も8小学校、4

中学校とこじんまりしている。

- (7) 学校開放運営協議会の存在については望月(2002:92)によっており、未確認である。
- (8) 志木市の広報では、この研究会メンバーの一覧を示して、全国の大学教員から関心をもたれていることをアピールしている。これも、市民に対する情報の「見せ方」を意識したものであるといえる。
- (9) 例えば、志木市教育委員会小学校少人数学級研究会(2002)や根津(2004)など。

【引用参考文献】

- 荒井文昭, 2002「埼玉県志木市の教育改革で起こっていること」『教育』11月号, 85-89頁。
- 大沼博良・三浦義昭, 2002「志木市の教育改革と25人程度学級の現状」『教育』11月号, 100-104頁。
- 小川正人, 2002a, b, 2003a「(教育委員会レポート—改革への挑戦—)市民主体の市政づくりと子どもの学習支援を軸にした教育改革(上)(中)(下)」『悠』11月号～2003年1月号。
- 小川正人, 2003b「総論報告:志木市の教育改革が投げかけていること」(2月22日・志木市教育政策研究会報告・未公刊)。
- 奥村俊子, 2002「教員の『ゆとり』を教育に生かせ—埼玉県志木市教育委員会少人数学級のとりくみ—」『学校経営』Vol.47, No.8, 7月号。
- 埼玉県志木市教育委員会, 2001.12『志木っ子ハタザクラブラン—志木市立小学校1,2年生における25人程度(20～29人)学級の導入について』。
- 埼玉県志木市教育委員会・小学校少人数学級研究会, 2002.11『少人数学級担当者による学級経営上の実態及び実感の調査結果—検証中間報告—』。
- 坂下昭宣, 2002『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房。
- 佐古秀一, 2000「教育経営研究における文化志向型リーダーシップ論の位置と課題」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版会, 153-170頁。
- 根津朋実, 2004「少人数学級が児童・保護者・学校組織にもたらす教育効果の研究(第1年次)」2003年度科研費(若手研究(B))研究成果報告書。
- 望月泰宏, 2002「志木市における教育改革とまちづくり」『教育』11月号, 90-99頁。
- 渡部昭男, 2002「評価論への法規範的アプローチ—埼玉県志木市における『ホームスタディ制度』を素材に一」『日本教育行政学会年報・教育行政と評価』第28号, 20-34頁。