

学校の組織力を高める校内研修の在り方



茨城県教育研修センター

1 学校の組織力と校内研修

(1) 学校の組織力

学校は「組織」であり、また、各学校にはさまざま校内組織があります。そこで、「組織」づくりの原則について理解をすることが大切です。

米国の経営学者であるチェスター・バーナードらは、「組織」を「協働体系（システム）」と捉えています。

それによると、協働体系の中核に位置する「組織」は、「二人以上の人々の意識的に調整された活動または諸力の体系」であり、この組織を維持することが、経営者の役割であると指摘しています。

さらに、組織を成立させるための必要かつ十分な条件として、「共通目的」、「協働意欲（貢献意欲）」、「コミュニケーション（伝達）」の三要素を挙げています。

○ 共通目的

共通目的とは、組織のメンバー一人一人の個人目的を何らかの形で統合した、組織としての目的のことです。メンバーが協力して、意識的に調整された活動を行うためには、メンバー間に共有化された目標やビジョンが存在し、メンバーがそれらの達成を目指していなければなりません。この組織としての目的は、メンバーの個人目的と必ずしも一致するとは限りませんが、少なくともメンバーの合意を得られるものである必要があります。

○ 協働意欲（貢献意欲）

協働意欲とは、共通目的を達成しようとする意欲のことです。協働意欲を高めるためには、金銭的・物的誘因とともに社会的あるいは心理的誘因を、組織がメンバーに対して十分に供与することが必要です。この誘因（組織から得る価値）が、共通目的を達成するために、メンバーが組織に提供する活動である貢献よりも、上回らなければ、個人の協働意欲は失われてしまいます。すなわち、[誘因 \geq 貢献]の状態を保持することが、組織のメンバーの協働意欲を確保するために必要です。

○ コミュニケーション（伝達）

コミュニケーションとは、組織内における各種の情報の伝達のことです。共通目的と協働意欲とをつなぐ役割を果たすもので、組織としての力を高める上で要となります。意思決定や命令の適切な伝達が行われなければ、一人一人の協働意欲が組織全体の目的を達成するための活動に結び付きません。組織が個人の活動の集まりである以上、それを全体として統合し調整するコミュニケーションがなければ、組織のまとまりは維持できません。

学校は、学校教育目標という共通目的の達成のために、人（教職員、保護者、地域関係者など）、物（校舎、教具など）、予算、情報、時間といった資源を生かして、児童生徒を対象に、一定の教育課程によって計画的、継続的に教育活動を行う組織です。教職員には多様な資質能力が求められ、教職員一人一人が必要な知識、技能等を備えることが不可欠です。しかしながら、多様な資質能力を全ての教職員が一律に身

に付けることを期待しても、それは現実的ではありません。多様な資質能力をもつ個性豊かな人材によって構成される教職員集団が、連携、協働することにより、学校は、組織全体として充実した教育活動を展開すべきものと考えられます。

また、学校は、公教育機関としての社会的使命を踏まえて、学校独自の共通課題に基づいて学校教育目標（「共通目的」）を定め、個々の教職員が互いにその目標の達成に向けて貢献する意欲（「協働意欲」）を高めるべく、意思の伝達（「コミュニケーション」）を図っている組織、ともいえます。なかでも、コミュニケーションは、共通目的と協働意欲をつなぐものであり、学校の組織としての力を高める上で要となります。

この意味において、学校組織を捉え直すならば、学校教育目標に対して共通理解がなされているか、個々の教職員の活動が学校教育目標の達成に向かって協働を生み出しているか、そして、学校教育目標の達成に向けた意思の伝達はなされているか、という視点で学校組織の現状と在り方を見直すことができます。

組織論として、省察（リフレクション）を重視して組織の意味や価値を探究する米国の研究者であるピーター・センゲらは、「学習する組織」を提唱しています。

「学習する組織」では、過去の組織文化などに思考や行動を縛られることなく、変化に対応し、自己改革していく機能を備えており、全てのメンバーが自律性と協調性を持ち、現在の環境に適応する強さと将来の変化に対応する柔軟性を理解し、実践します。つまり、組織全体が学習する能力を備えています。なお、ここでいう「学習」とは、単に知識を習得することにとどまらず、思考や行動パターンを変えていくことも含みます。学校組織の特性と近年の環境変化を踏まえ、「学習する組織」は、いずれの学校も目指すべき組織像といえます。

学校におけるコミュニケーションの質の向上は、教職員一人一人の自己省察、そして組織的な省察（ワークショップ型研修などによる自己省察と他者の省察との交流）の充実につながります。特に、組織的な省察によって、個々の教職員の自己省察の深化、教職員間のコミュニケーションの活性化が期待できます。学校におけるこのような省察は、教育実践を振り返り、再構築していく過程となります。

「組織力」には、学校力、教師力等と同じように、組織がもっている実行力や対応力の総体という意味があります。さらに、人が単独では達成できないことを他の人々との協働によって達成しようとしたときに組織が生まれるのであり、「組織力」は、「協働によってものごとを達成する力」と捉えることができます。学校における協働とは、学校教育目標の実現のために、教職員一人一人が責任と役割を分担し、成果を共有することです。

以上のことから、「学校の組織力」を「教職員が、コミュニケーションを向上させることで、協働意欲を高め、省察を充実させ、学校教育目標を実現する力」と捉えます。

(2) 学校の組織力を高める必要性

中央教育審議会「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」（平成16年12月）には、学校組織について、「いわゆる『なべぶた』組織であると言

われています。これは、一人一人が責任を持って業務に当たる上では一定の役割を果たすかもしれないが、組織的な学校運営をかえって難しくしている面もあるのではないかと指摘されています。さらに、「学校組織においては、職員の横並びが指摘される一方で、横の連携が必ずしも十分に行われず、（中略）一人の職員の研修の成果が他の職員になかなか共有されないこともある。組織的な学校運営を支える在り方の一つとして、組織力の向上に資するよう職員間の連携を更に図ることも大切である」と述べられています。

また、中央教育審議会教員の資質能力向上特別部会「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」（平成24年8月）には、学校現場の諸課題への対応を図るためや、社会の急速な進展の中で、知識・技能の絶えざる刷新が必要であることなどを踏まえ、これからの教員に求められる資質能力が以下のように整理されています。そして、これらは、それぞれ独立して存在するのではなく、省察する中で相互に関連し合いながら形成されることに留意する必要があると指摘されています。

- 教職に対する責任感、探究力、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力（使命感や責任感、教育的愛情）
- 専門職としての高度な知識・技能
 - ◇教科や教職に関する高度な専門的知識（グローバル化、情報化、特別支援教育その他の新たな課題に対応できる知識・技能を含む）
 - ◇新たな学びを展開できる実践的指導力（基礎的・基本的な知識・技能の習得に加えて思考力・判断力・表現力等を育成するため、知識・技能を活用する学習活動や課題探究型の学習、協働的学びなどをデザインできる指導力）
 - ◇教科指導、生徒指導、学級経営等を的確に実践できる力
- 総合的な人間力（豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる力）

また、教職員の大量退職に伴う大量採用の時代を迎え、教職員の年齢構成は急激に変化しており、若手教職員やミドルリーダーの育成など、現職教職員の質の確保が課題となっています。現在、学校では急速に若手教職員が増えています。若手教職員によって学校が活性化されていくとの期待がある一方、これまで学校を支えてきた経験豊かな教職員の実践的知識や指導技術を次世代に引き継ぎ、若手教職員を確実に育成し、学校全体の教育力を向上していくことが課題となっています。そして、経験豊かな教職員と経験の少ない教職員の間をつなぎ、学校を組織的に運営していくために大きな役割を果たすミドルリーダーの存在がますます重要になってきており、その育成が急務となっています。

さらに、現在、教職員をめぐる状況は大きく変化しており、教職員の資質能力が改めて問い直されています。社会の変化への対応や保護者などからの期待の高まり等を背景として、教職員の中には、多くの業務を抱え、日々子どもと接しその人格形成に関わっていくという使命を果たすことに専念できずに、多忙感を抱いたりストレスを

感じる者が少なくありません。また、教科指導や生徒指導など、教職員としての本来の職務を遂行するためには、教職員間の学び合いや支え合い、協働する力が重要です。しかし、昨今、教職員の間には学校は一つの組織体であるという認識が希薄になっていたり、学校の小規模化を背景に、学年主任等が他の教職員を指導する機能が低下したりするなど、学びの共同体としての同僚性が十分発揮されていないことが指摘されています。

以上のような課題を解決するために、各学校においては、教職員の専門的知識・技能等を向上させるとともに、チームとして組織的かつ効果的に対応を行うことができる体制づくりに取り組み、教職員の協働体制、すなわち学校の組織力を高めることが必要不可欠と考えられます。

(3) 学校の組織力を高める校内研修

千葉大学教授である天笠茂らは、学校の組織力を高めるために、教職員一人一人の職能の向上、教職員集団としての力や協働体制の構築という観点からの取組が必要であり、それを担っているのが校内研修であると指摘しています。校内研修は「教育実践を基にその改善を目指す組織的・計画的な活動」や「集団で共同的に課題発見からその解決に至るまで一貫した研究に取り組む活動」であるという特質や意義をもっており、校内研修を効果的に実施することで学校の組織力が高まることが期待できます。

また、天笠らは、校内研修について「子どもの期待されるべき成長・発達を促進するために、学校として組織的・継続的に取り組み、教師一人一人の職能の成長と、集団としての成長を伸長し、かつ、教師集団の協働体制を促し、さらには学校の経営、組織革新へと結びつく研修活動である」と定義しています。これらのような校内研修の特質と意義から、校内研修には、以下のような効果が期待できます。

○ 児童生徒の期待されるべき成長と発達を促進

教職員が校内研修に意義を見だし、有効性を感じることで、教職員の研修への満足度が高まります。そして、そのことが教職員の授業力、教育活動の実践力や意欲を高め、児童生徒の成長と発達を促すことになります。

○ 同僚性が育まれ、学校の協働体制が向上

中央教育審議会「今後の教員養成・免許制度のあり方について（答申）」では、魅力ある職場づくりを進めるために教職員同士が学び合い、高め合っていくという同僚性や学校文化を形成することが必要であり、そのためには校内研修の充実が必要であると指摘されています。校内研修を通して、教職員同士が学び合い、高め合っていくという同僚性が育まれ、教職員の協働体制が向上することが期待できます。

○ 組織として機能するための校内体制づくりの一助

校内研修は、個々の教職員の知識・経験を他の教職員と共有し、学校が組織として機能するための校内体制づくりの手立てとなります。また、一つの研究主題を設定して校内研修に取り組むことにより、必要な組織体制づくりをするための手段としての効果が見込まれます。

○ 大量採用の時代に備え、若手教員を育成する機会

茨城県では、今後10年の間に、約4割の教職員が退職し、新規に教職員が採用されます。いわゆる大量採用の時代を迎えます。若手教員の育成は、現場における実践の中で知識や技能を先輩から若手に伝えることで行われる側面がありました。今後は、校内研修の場面で若手教員を組織として育て、組織力の維持と向上を図る機会となります。

○ ミドルリーダーを育成する機会

校内研修は、学校教育の課題を解決することを通して学校教育目標を達成するという、学校経営の中核的な役割を担っています。そして、研究主任等の研修のリーダーは、ファシリテーターとして校内研修の企画・準備・運営等を行います。

校内研修のテーマを設定する際、設定の基本的な条件として、そのテーマが教職員の必要感によって支えられ、共通の課題として認識されていることが具体的な条件となります。大阪教育大学教授である木原俊行は、校内研究の主題として満たすべき条件として、①時代性、②共通性、③多様性、④具体性、⑤地域性や独自性の五つを提示しています。そして、このような諸条件を満たした研究主題に基づく校内研修を企画・準備・運営等を行うために、それらに携わる教職員にはリーダーシップが求められます。このような機会が、中堅教職員のミドルリーダーとしての資質能力を向上させることとなります。

○ 教職員の関係性が向上

校内研修には、「技術的实践」と「省察的实践」の二つの視点があります。

「技術的实践」を志向する校内研修とは、どの教室でも通用する一般的で普遍的な指導技術の習得、資質能力の向上を探究するものです。

「省察的实践」を志向する校内研修とは、実際に教室で起こった出来事、その場の教師や児童生徒の活動、経験の意味等を探究するものです。この省察には、教職員同士のコミュニケーションが必要とされます。校内研修を通して、教職員の良好な人間関係が築かれ、その関係性を向上させることができるようなコミュニケーションをとりやすい環境が整います。

校内研修の実施に当たっては、校長が明確なビジョンを示し、教職員が共通目的をもてるようにマネジメントすることが不可欠です。また、教職員が校内研修に対して期待することや意欲には個人差があります。そのため、組織として、継続的、計画的な校内研修の体制づくりをすることが重要です。

(4) 学校の組織力の向上と各組織の校内研修

学校は、一人一人の教職員からなる組織ですが、個人と全体だけでなく、校務分掌等の各組織から構成されているという捉え方もできます。学校組織を構成する各校務分掌等は、学校の課題解決の一助となるよう研修の目標、内容を設定し、校内研修を企画することになります。そして、各校務分掌等による校内研修を相互に、また学校全体での校内研修と有機的に関連させることで、研修の効果が一層高まります。

例えば、各教科等においては、信頼性と妥当性のある観点別学習状況の評価の推進が、学校にとって対処すべき課題の一つとなっています。その解決のためには、校内研修を行うことが大切です。各教科等の教職員が組織として動かなければ、学習評価に差が生じることが起こり得るので、各教科ごとに示された評価規準の設定等について、それぞれの教科等の教職員による校内研修で共通理解を図ることが考えられます。この研修により、教職員一人一人の資質能力の向上と各校務分掌等の組織力の向上が期待できます。さらに、学校全体での校内研修を通して各校務分掌等が互いに共通理解を図り、総合的な視点から、学校全体として評価を見直し、改善することで、客観性や信頼性を高めていきます。その結果、校内研修の成果が学校の組織力の向上につながるようになります。

このように、各組織等による校内研修を、学校全体での校内研修と関連させることで、学校全体の組織力の向上を図ることが期待できます。

(5) 校内研修の運営上の課題

新潟教育研究所で実施した「校内研修に関する教員の意識調査」では、「研究テーマにあまり納得していない」と回答している教職員の70%が校内研修に「満足していない」と回答していました。校内研修の実施に当たっては、校内研修の意義や目的について参加している教職員の十分な理解を図ることが大切です。

また、研修の形態の一つとして、研究授業実施後に授業者と参観者とで研究協議を行うものがあります。その際、同僚であるからこそ相互に批判がしにくく、参加者の発言が少なくなり、研究協議に深まりがなくなってしまうなどの課題もあります。

校内研修がもつ本来の役割を発揮するためには、教職員が校内研修に意義を見だし、その有効性を感じ、達成感を味わうことができる校内研修を企画し、運営する必要があります。

(6) 中学校、高等学校における校内研修の工夫例

教科担任制の中学校や高等学校では、学校全体で校内研修を実施するには工夫が必要となる場合があります。工夫の方法を二つ例示します。

一つは、学校で設定された研究主題を踏まえて、各教科の課題や特性に合わせ、各教科ごとにテーマを設定し、各教科ごとに校内研修を実施するケースです。まず、学校教育目標と生徒の実態を照らし合わせて課題を見だし、研究主題を設定します。次に、この主題を踏まえて、各教科の特性に応じたテーマを各教科ごとに設定します。例えば、学校の研究主題を「自ら考え、豊かに表現する生徒の育成」と設定している場合、数学であれば「思考力を育てる数学的活動の在り方」をねらいとして、校内研修を実施するということが考えられます。そして、各教科ごとに校内研修を実施しますが、教科ごとの研修に他教科の教職員の参加を促し、その意見や感想を参考とすることも大切な検討すべき要素であるといえます。小規模校においては、教科等を組み合わせることも考えられます。

もう一つは、学校の研究主題を各教科に共通したものを設定し、教科の枠を越えて校内研修を実施するケースです。例えば、教科内容そのものではなく「授業形態」、「特

別な配慮を必要とする生徒への対応」,「教育課程の方向性」,「学力観」,「評価観」などを踏まえた研修では,教科が異なっても共通する要素が多く,全教職員参加での研修の実施が可能となります。

2 校内研修を充実させるファシリテーター

(1) ファシリテーターとは

校内研修を充実させるためには,研修のリーダーの果たす役割が重要となります。研修のリーダーは,教職員が必要を感じる内容で企画し,研修の意義の共通理解を図り,円滑に運営することが大切です。そのような研修のリーダーをファシリテーターといいます。ファシリテーターとは,組織である学校における校内研修において,教職員の協働により問題解決,アイデア創造,合意形成,自己表現・成長などの知的創造的活動を支援し促進していく役割を果たす人のことをいいます。ファシリテーターは,研修の場においてチームの力を引き出し,多様な教職員の思いや考えをまとめていく働きをします。

ファシリテーション (facilitation) は,「容易にする」,「円滑にする」,「促進する」,「支援する」というのが原意で,人々の活動が容易にできるよう支援し,うまく事が運ぶようにするはたらきのことです。また,日本ファシリテーション協会初代会長である堀公俊らは,「社会的動物である人間は,同じ目的を持った人々と力を合わせることで,一人ではできないことを成し遂げていきます。そのために組織をつくり,協働という名の知的な相互作用を通じて知識を寄せ集め,共通の目的を達成していきます。」と述べており,ファシリテーションについて「集団による知的相互作用を促進する働き」であると指摘しています。

(2) ファシリテーターの役割

堀公俊らは,ファシリテーターの働きは二つあると述べています。

一つは,「参加者の主体的な学習を支援する」ことです。校務の一環として義務的に設定された校内研修では,活気ある研修にはなりにくいことがあります。教職員が主体的に研修することで活発な研修となります。ファシリテーターには,参加者全員に対して適切に動機付け,研修意欲を引き出していくことが求められます。

もう一つは,「参加者同士の相互作用を促進する」ことです。主体性があるだけでは,個人のモチベーションは高くても研修のまとまりに欠ける場合があります。共同作業などを通して人と人が関わり合うことで,新しい関係性や相互作用が生まれ,思わぬ能力や考え方が引き出されることがあります。しかし,研修の場において,参加者が当たり障りのない発言に終始してしまうこともあります。ファシリテーターが自由闊達に話し合える雰囲気をつくることで参加者同士の相互作用が生まれ,それによって能力や新たな考え方が引き出されることが期待できます。

ファシリテーターの役割を,研修の流れの中で捉えると,以下の三つに集約することができます。

ア 研修を企画

ファシリテーターは、学校教育目標、教職員の資質能力、児童生徒の現状等を分析し、学校の組織力を高めるためにどのような課題があるのかを見だし、教職員が共感できる意義のある研修テーマを設定します。国土舘大学教授である北神正行は、教職員の校内研修への参加意欲について、「校内研修の内容や計画を検討する際に、教員個々人の要望や課題をどう組み入れていくかが重要な課題となる。」と述べています。教職員が意欲的に校内研修に参加するには研修テーマの設定が重要となります。そして、研修の目的と研修後の期待される効果を設定し、そこに向けた研修プランを立てます。教職員が主体的に研修し、研修後に達成感を味わえる内容、方法、研修の形態等を構築します。

イ 研修を運営

ファシリテーターは、教職員の研修に対する意欲を高め、協働的活動となるように支援します。設定した研修の効果が得られるように、ファシリテーターは臨機応変に対応しながら運営します。ワークショップで出された課題を焦点化したり、研修の形態によっては合意形成を図ったり、参加した教職員が納得できる結論を得られるようにすることも必要となります。

研修の終末には、参加した教職員に研修内容を振り返らせます。ファシリテーターが総括するか、教職員が「研修で得たこと」として発表するかは研修プランによりますが、研修の成果を共有します。また、研修の意義を参加した教職員に再確認させ、研修の成果を今後の実践につなげることも大切です。

ウ 研修の評価・改善

校内研修を充実させるには、学校における教育活動と同様にP D C Aサイクルで進めることが大切です。研修後には、教職員へのアンケートや感想などを基に、長期的に捉えるならば、教職員の変容から校内研修を評価し、校内研修を改善していきます。観点としては、現状の分析・研修の企画・研修の運営が妥当であったかなどが考えられます。

このように、ファシリテーターは、研修の企画・準備・運営・評価・改善を行います。ファシリテーターとなった教職員だけでは負担が大きくなることも考えられます。管理職、教務主任、研究主任、教科主任等と連携を図り、各学校の実態に応じた役割分担をすることが必要です。

3 学校の組織力を高める校内研修の展開（別冊）

本研究は、校内研修の充実を通して、学校の組織力を高めることをねらいとしています。

具体的には、校内研修において、教職員同士が学び合い、高め合っていく中で、同僚性が育まれます。その中で、教職員一人一人の資質能力が向上し、教職員集団としての

力や協働体制が構築され、学校の組織力が高まります。

研究の成果としては、「理論編」と「実践編」で構成した冊子「学校の組織力を高める校内研修の展開」を作成しました。

「理論編」は、学校の組織力と校内研修の関連についてまとめた「学校の組織力と校内研修」、ファシリテーターの役割に焦点をあてた「校内研修を充実させるファシリテーター」、校内研修の基本的な考え方や実施方法を示した「校内研修を企画・運営するファシリテーターが進める八つのステップ」、県内の小・中・高等学校及び特別支援学校へのアンケート調査結果をまとめた「校内研修の実態」となっています。

「実践編」は、校内研修の具体的な実践事例として、各校種、各教科等の特性に即した「校内研修の実践プログラム」34事例を中心に、その研修で使用するワークシート等の「別紙資料」と、校内研修で活用できる「校内研修の手法例」10例となっています。

「校内研修の実践プログラム」の内容は、当該プログラムを実施することによる「期待される効果」、研修テーマに関する「研修の流れ」、学校の実態に即した研修にするための「自校化へのヒント」、研修を企画・運営する研究主任等の事前の役割を明示した「ファシリテーターの事前準備」、研修を効果的に運営するための「研修のポイントと進め方」、振り返りも含め、継続的、発展的な研修とするために「事後に実施すること」、根拠や基本的な考え方に関する「参考資料」となっています。

各学校で、「実践プログラム」を活用して、校内研修を充実させることで、教職員の協働体制が構築され、学校の組織力が高まることを期待しています。

本研究で示した冊子、理論をご活用いただき、学校の組織力を高めるための校内研修の充実に、お役に立てれば幸いです。

【コラム】教員評価と学校評価の目標の関連と「目標の連鎖」及び校内研修

教員評価における「学校としての組織目標」は、その年度に学校全体として達成しようとする重点的な目標であり、校長が教職員の考えを踏まえつつ、リーダーシップを発揮して設定する目標です。この考え方は、学校評価における「学校経営計画」中の「重点項目」及び「重点目標」を策定する際の考え方と同様ですので、「学校としての組織目標」は、「重点項目」及び「重点目標」と同一又は一部をより重点化した形で設定する必要があると考えます。

また、教員評価では、「学校としての組織目標」の達成を目指して、教科、学年、校務分掌等を単位とした「グループ目標」を設定する必要があります。この「グループ目標」も、学校評価との関連から、学校評価における「自己評価表」中の「評価項目ごとの具体的目標」及び「具体的方策」と同一又は一部をより重点化した形で設定する必要があります。

さらに、新しい教員評価における教職員一人一人の自己目標は、学校としての組織目標及びグループ目標と関連させ、その達成を目指すことを前提として、自らが能動的に達成しようとする努力目標として設定します。

この学校としての組織目標、グループ目標及び自己目標の各目標に関連性をもたせて設定するという関係を、「目標の連鎖」と呼びます。グループ（教科、学年、校務分掌等）及び教職員一人一人が、この「目標の連鎖」を意識して目標を設定し、グループによる校内研修と全教職員による校内研修を通してそれらを達成するよう努力することで、教職員一人一人の資質能力の向上と、学校全体の活性化、学校の教育力、そして学校の組織力の向上につながっていくこととなります。グループによる校内研修と全教職員による校内研修は、目標や研修の計画等が異なりますが、それぞれのよ

さを発揮して、相互補完的に校内研修を推進すると効果的です。グループによる校内研修に取り組むことで、教職員一人一人の自己目標により近付くことが期待できます。また、その成果を全教職員による校内研修の場で報告等を行うことによって、学校としての組織目標の具現化に貢献できます。

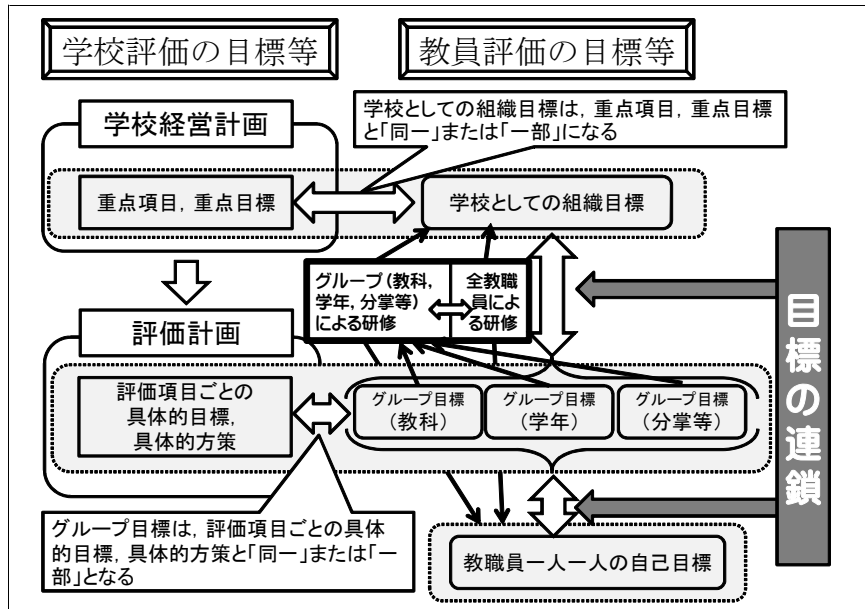


図 教員評価と学校評価の目標等の関連、「目標の連鎖」及び校内研修
 (「人材育成・学校活性化支援システムの構築に向けて
 ～新しい教員評価手引き～」(茨城県教育委員会)を基に作成)

【引用文献・参考文献】

- 天笠茂，佐藤晴雄，堀井啓幸監修「学級経営チェックポイント」（第一法規）平成19年2月
- 北神正行，木原俊行，佐野享子著「学校改善と校内研修の設計」（学文社）平成22年8月
- 北神正行編著「『つながり』で創る学級経営」（ぎょうせい）平成23年10月
- 篠原清昭編著「スクールマネジメントー新しい学校経営の方法と実践ー」（ミネルヴァ書房）平成18年4月
- 中留武昭編集「学校改善を促す校内研修」（東洋館出版社）平成6年3月
- 日本教育経営学会紀要編集委員会編「学校の組織力と教育経営」（第一法規）平成22年5月
- ピーター・M・センゲ著，守谷信之ほか訳「最強組織の法則」（徳間書店）平成7年6月
- ピーター・M・センゲ著，枝廣淳子ほか訳「学習する組織」（英治出版）平成23年1月
- 堀公俊著「ファシリテーション入門」（日本経済新聞出版社）平成16年7月
- 堀公俊，加留部貴行著「教育研修ファシリテーター」（日本経済新聞出版社）平成22年10月
- 牧昌見著「学校経営の基礎・基本」（教育開発研究所）平成10年12月
- 森時彦著「ファシリテーターの工具箱」（ダイヤモンド社）平成20年3月
- 渡部邦雄，中進士，唐澤勝敏編著「中学校 校内研修の進め方・深め方」（文京書院）平成4年11月
- Peter M. Senge著「Schools That Learn」（BANTAM DELL）平成24年7月