

小学校における望ましい教員組織を構成する要因の研究 —理想の学級集団の集団構造を参考に—

Research on factors that constitute a desirable teacher organization in elementary school
—From the opinion of the group structure of the ideal classroom group—

森 永 秀 典 (人間科学部こども学科講師)

Hidenori MORINAGA (Faculty of Human Sciences, Department of child Study, Lecturer)

〈要旨〉

本研究は、小学校における望ましい教員組織を構成する要因について明らかにするために、15年以上小学校での教職経験のある7名の教員に聞き取り調査を行い、理想の学級集団の集団構造の知見 (A)個人の士気と集団士気の高まり, (B)集団生産性の高まり, (C)集団斉一性の高まり, (D)自己開示性と愛他性が高まり, (E)集団凝集性の高まり, (F)集団機能の発揮, (G)Fを強化する集団圧の高まり, (H)集団同一視が高まり) を教員集団に置き換えて、聞き取り調査から得られた内容を整理したものである。その結果、理想の学級集団の集団構造を用いて望ましい教員組織の実態に当てはめて整理することができ、さらに望ましい教員組織の具体的なイメージが明らかになった。また望ましい教員組織づくりを行う上では、①校内研究が効果的に実施されることや、②学年組織の在り方が大きく関わっていることが示唆された。

〈キーワード〉

教員組織, 学習する組織, 学級集団の集団構造

1 はじめに

21世紀はテクノロジーが急速かつ変化し続けていく時代であり、新しい知識や情報、技術があらゆる領域での活動の基盤として重要性をもつ、知識基盤社会の時代と言われている。OECD (Organization for Economic Development: 経済協力開発機構) は、こうした時代を生き抜くための能力を明らかにし、キー・コンピテンシーとして整理しており、様々な心理的・社会的な資源を活用し、特定の文脈の中で複雑な課題に対応できる力の育成が国際的に求められているとしている (秋田, 2012)。久野・渡邊 (2009) は、キー・コンピテンシーは、知識基盤社会に生きるための力とされているため、こうした能力の育成は義務教育終了時を目指すものであるとしており、児童・生徒を育成する立場である教員の役割の重要性を指摘している。そのような背景の中、中央教育審議会 (2014) は、教育を支える教員についても、時代の変化に対応し、あるいは時代の変化を先取りし、教員にふさわしい資質能力を備える必要があることを指摘している。つまり、これからの将来を担う子どもたちに求められている資質能力は、同時

に教員に求められる資質能力でもある。教員の資質能力の向上については、繰り返し提言されているところであり、特に近年では教師の個々の学び続ける力が注目されており、教職生活全体を通じて自主的に学び続ける力 (中央教育審議会, 2012)、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を、生涯にわたって高めていくことのできる力 (中央教育審議会, 2015) 等、教師の自ら学び続ける姿勢が資質能力として取り上げられている。

教員の資質能力の向上を考える上では、特に学校組織内の学び合いが重要な役割を担っていることが指摘されている。中央教育審議会 (2019) は、我が国の学校組織は管理職が学校運営の責任者としてリーダーシップを発揮しつつ、教師それぞれが立場や状況に応じて主体性を発揮し、学校の様々な課題や教育実践について教師間の学び合いや支え合いという同僚性・協働性によって学校組織全体としての総合力を発揮し、様々な教育課題に対応してきたことを述べている。しかしながら現在の学校組織は、学び合いや支え合いが活発に行われる状態とはほど遠い実態が明らか

かになっている。中央教育審議会（2013）「教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）」の報告によると、実際にメンタルヘルスの不調を訴えた教職員の受診のきっかけとなった一番の要因は、「生徒指導」であり、全体の35%と最も多く、子供への対応の困難さを抱えている教員の多いことが考えられる。メンタルヘルスの不調の二番目の要因として報告されているのは「同僚・校長等との人間関係」であり、全体の26%を占めている。また学校における働き方改革特別部会（2018）によると、副校長・教頭が主に時間と労力を費やしたいと思う職務のうち、最も多いものは「職場の人間関係づくり」であるものの、実際に時間と労力を費やしている職務は「各種調査依頼の対応」や「施設・設備管理」であり、「職場の人間関係づくり」に時間と労力を費やしたいと感じる一方で、十分に対応ができていない現状があると報告されている。つまり複雑化・多様化する様々な課題に対して、学び合い支え合いながら組織として取り組むことが求められているものの、同僚や校長等との人間関係に関するストレスが大きく、さらに教員組織内の人間関係づくりにおける対応も不足していることから、学校組織としてまとまって取り組むことそのものが難しい状況になっているのである。

望ましい学校組織の在り方として近年、「学習する組織」が注目されている。「学習する組織」について、センゲ（1990）によれば、「個々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由にはばたく組織、共同して学ぶ方法をたえず学び続ける組織であると定義されている（石川，2013）。変化の激しい時代にあつて、様々な課題に適切に対応していくためには、学校組織が学習する組織となり、学校に対して望ましい変化をもたらすことが求められているのである。

教育的な相互作用が活発に促される自治的な学級集団づくりの知見について発信している河村（2017）は、「支え合い・学び合い・高め合いのある学級集団づくり」について、その骨格はすべての「学習する組織」の形成に通底したものと指摘している。さらに学級集団づくりと学校組織づくりが類似していることも示唆しており、望ましい学級集団づくりの知見が望ましい学校組織づくりに生かすことができることを指摘している。河村（2010）は理想の学級集団である自治的集団成立期の状態の構造を検討しており、日本型の学級集団は、図1のような集団構造になっていることを指摘している。このように望ましい学級集団における構造は明らかになっているものの、この知見を学校組織に生かした研究は見られない。

そこで本研究では、15年以上教職経験がある小学校教員に対して、これまでに経験した学校組織の中で望ましいと

感じた学校組織の様子について聞き取り、河村（2010）の示す、日本型の理想の学級集団の集団構造の分類を用いて、現代の学校組織の具体的な様子を整理することを目的とした。

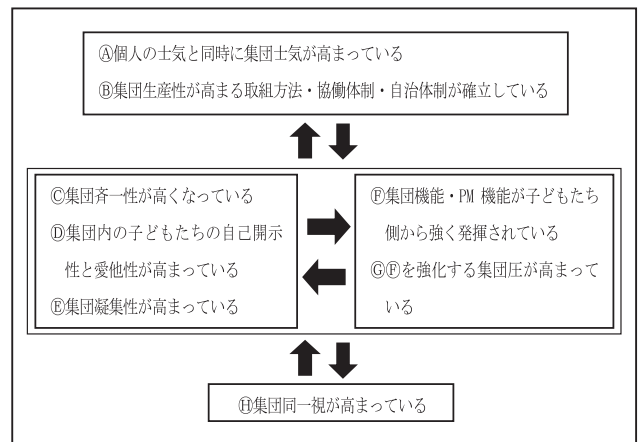


図1 日本型の理想の学級集団の集団構造(河村, 2010)

方法

2-1 対象

現在小学校で学級担任をしている教員7名（男性3名、女性4名）を対象とした。若手から主任までの幅広い立場を経験していると考えられる15年以上（30代後半～50代後半）の教職経験をもつ教員を対象とした。

2-2 手続き

7名の教員に「これまでの教員生活で最も望ましいと感じた教員組織についてその時の様子を教えてください」という内容について聞き取りを行った。聞き取った内容を、日本型の理想の学級集団構造として河村（2010）が指摘する8つのカテゴリー（④個人の士気と集団士気の高まり、⑧集団生産性の高まり、③集団斉一性の高まり、④自己開示性と愛他性が高まり、⑤集団凝集性の高まり、⑥集団機能の発揮、⑦⑧を強化する集団圧の高まり、⑩集団同一視が高まり）を参考に整理した。整理する際、学校現場での教員経験を有し、教育学を専門とする大学院生3名と相談し、一致率の高いカテゴリーを選択した。河村（2010）の8つのカテゴリーは、学級と児童について説明されているため、学校組織や教員に置き換えて捉え直す必要がある。そこで「学級」を「教員組織」、「児童」を「教員」、「教師」を「校長」と置き換えることで各カテゴリーを捉え直し、聞き取りを行った内容の整理を行った。

3 結果

聞き取りを整理した結果を表1から8に示した。

3-1. 個人の士気と同時に集団の士気が高まっている状態について（校内の教員全体が共通の目標達成に対して意欲が高まっている（河村，2010）。）

教員の意欲を高めるための共通の目標として、校内研究において意見の交流が活発に行われているという共通点が見られた。校内研究の終了後、楽しさや達成感を感じられる等、肯定的な感情を感じていることも明らかになった。

表1 個人の士気と同時に集団の士気が高まっている状態

Ma教諭：校内研究会のグループごとの話し合いで、研究のテーマについて意見の交流が活発。順番に当てて気づきを話していく流れではなく、相互に意見の交流がなされる対話の形となり、楽しい雰囲気でも盛り上がった感じになっていた。

H教諭：英語の研究発表があたって、まだ教科書もない時代だったので、ゼロからのスタートだった。みんなが同じスタートラインということで、意見の交流が活発になされ、改善点が次々に出された。研究会が終わった後、みんな達成感を感じた瞬間があり、研究に取り組んでよかったなと思った。

3-2. 集団生産性が高まる取り組み方法・協働体制・自治体制が確立している状態について（集団が内部の諸々の資源（仲間など）や手段（共同活動など）を活用して、効果的に目標達成している程度であり、教員集団では、教育活動への取り組みの教員集団単位の成果である（河村，2010）。）

仲間と共同活動等を通して目標達成している具体的な様子として、同僚の授業を互いに見合うことで力をつけたら、子供を第一で考えるという共通の視点をもつことで学年でうまく連携したり、学年の機能を高めるために役割分担をしたりすることで集団生産性を高めている様子が明らかとなった。

表2 集団生産性が高まる取り組み方法・協働体制・自治体制が確立している状態

Ma教諭：研究主任が望ましい授業のやり方を単元を通して見せてくれた。自分もその授業を実際にみる事で展開の仕方が明確に分かり、やってみようという気持ちになり、すぐに実践した。そして児童が学習により向かう授業展開を習得することができた。実際にその教科が楽しいという児童が増え、授業力をもっと高めたいと思うようになった。

I教諭：言いたいことを言い合える雰囲気があった。運動会のダンスや学習発表会の内容など、お互い一緒に考えてやってくなかで、何をするかしないかで口論になることもあったが、子供第一で考えるようにして、思いを収束していくことができ、想像以上の仕上がりととなった。

I教諭：教科の準備の負担を減らすためにお互いに得意な苦手

な教科を交換しながら進めた。学年集会や遠足や校外学習も、学年主任との間でバランスがとれるようにしてお互いがバランスよく仕事ができるようにしていた。「この先生が」「あの先生が」とは子どもには言わせないように学年で取り組むことを大切にしている取り組みがよかった。

I教諭：学年会が素晴らしかった。役割分担が細やかになされ、学年会で授業計画を立てたり、授業のアイデアを出し合ったりと学年会に無駄がなかった。生徒指導の問題も学年で話し合い、学年で取り組むことで解決がなされていた。学年会の終わりの時間も早く、高い教育効果をあげていた。

Mc教諭：お互いの役割が自然と決まり、型にはまった感じでも絶妙のバランスがとれている状態の学年団だった。学年主任の先生がすごかった。自分が主任であるという責任感が強く、「何か困ったらすぐに聞いてくれ」と言ってくれ、穏やかであるが強いリーダーシップだった。2番目の先生が緻密に会計などをやって支え、3番目の先生を中心に、その下の教員がみんなでああしよう、こうしようという新しい提案があふれていた。周りの気持ちを理解することが苦手な教員もいたが、得意なところで活躍してもらうことで、みんなが感謝をしながら進めることができた。

3-3. 集団斉一性が高くなっている状態について（教員集団に所属するそれぞれの教員の間に生じる意見や行動の一致の程度であり、その一致度がとても高くなっている（河村，2010）。）

集団斉一性の高い状態を表す具体的な様子として、学年団が提案に対してやってみようという前向きな気持ちになっていることや、学年団での話題が建設的な交流がなされ前向きな話でまとまるなど、学年団の創造的な側面や建設的な側面の中で一致していることが明らかになった。

表3 集団斉一性が高くなっている状態

S教諭：学年で一緒になって楽しめる取り組みをしようという気持ちになり、アイデアがあふれた。学年ミニ運動会、学年お楽しみ会など、イレギュラーな教育活動も楽しんで計画し、実施することができた。卒業に向けて学年の児童全員に一人ずつ手紙を書こうという話になった時も、負担はあったと思うが、当たり前のようにやりきった。

T教諭：どのメンバーも前向きな言葉しか出てこなかった。不満を言い合っていたとしても、最終的にはそれをどのようにするかと解消する話になる。「こうしていこう」という建設的なところで決着がつく状態が常に続いた。

3-4. 教員集団内の自己開示性と愛他性が高まっている状態について（愛他性とは、外的な報酬を期待することなしに、他者を助けようとしたりする傾向のことである（河村，2010）。）

自己開示性と愛他性の高まりの様子について、自分の役割でない仕事であっても自然と手助けしている様子や、失

敗があっても寛容であったり、相談しやすい雰囲気であったりするなど、フォローアップが満たされている状態であることが明らかになった。

表4 教員集団内の自己開示性と愛他性が高まっている状態

S教諭：学年の中で、女子の指導の中心はA先生、男子の中心の指導はB先生と互いの特性を生かしての指導分担が当たり前になった。不登校の児童への家庭訪問も担任ではなく、同じ学年団であればだれでも訪問していい雰囲気になり、時間の空いている教員が行く雰囲気だった。学年主任の先生がその他の先生に感謝の言葉「この学年は最高だね」などを繰り返していたことで、自分達もその気になった。

H教諭：失敗があってもみんなが寛容。わからないことがあってもそれが当たり前で素直に表現できる。自分のクラスでやりたいことがあったら、ある程度の基準は決まっているものの自由に行うことができるので、いごこちが良かった

H教諭：転任してすぐの年の学年主任の先生がとても温かい先生だった。何も分からない状態の中で、分からないことを気軽に聞くことができる先生だった。また積極的に情報共有をしてくれる先生で、「この保護者にはこういうことを気を付けたらいいよ」「高学年の対応はこんな風にしたらいいよ」など親身になって相談に乗ってくれた。

T教諭：困っていることについて相談しやすい雰囲気で、言うと、自分はこんなことをしているよと自然に返ってくるので、相手へ言葉を選ぶ必要がなく話をすることができる。常に情報交換をしたり、助け船を出したりとお互いにフォローし合う関係になっていた。

Mb教諭：学年主任の教員と2人の学年団。意見がぶつかったら不機嫌にもなるが、何でも意見を言ってくれというスタンスの学年主任。自分の意見が率直に言っている思いがあった。それぞれの学級よりも互いの学級を大切にしようという思いが強く、学級よりも学年を優先したいという思いになった。その年が終わっても「あの時は楽しかった」というフィードバックがある。

3-5. 教員の凝集性が高まっている状態について（教員集団に対して教員らが魅力を感じ、自発的に集団に留まろうとする程度を「凝集性」といい、それがとても高まっている状態である。教員組織内に自然な笑いが多く、それぞれの教員が自己開示的で、個々の教員にとって準拠集団になっていると考えられる（河村，2010）。）

集団凝集性の高まりについて、主体的な職員の思いによって教育実践がなされ、みんなで行動しているという意識が高く、所属感の高い状態が明らかになった。また学年団のメンバーの状況に合わせて提案されることから、教員組織に愛着を感じている様子も明らかになった。

表5 集団凝集性が高まっている状態

Ma教諭：6年生の12月でとても忙しい時期なのに、忘年会の準備を楽しんですることができた。今思えば仕事が増えるような提案で放課後に残ることがあっても、負担感を感じずに楽しんで取り組むことができた。

Mc教諭：ワークシートの作成や授業のアイデアなどが均等に出し合える感じなのがすごく楽しく仕事に取り組めた。夜遅くまで試行錯誤していても、笑い合いながら取り組んでいるので疲れる気がしない状態だった。

T教諭：みんなまとめて一緒にやっていく学年団の雰囲気があった。質問したら明確な答えが色々なところから返ってくるし、「こうしたら?」「こういう方法があるよ」という意見を出し合いながらまとまっており、来年もこの学年団でやっていきたいという思いになった。

H教諭：質問をしても嫌な顔せず聞いてくれるなど学年内に聞きやすい雰囲気があった。わいわいと自分の提案がしやすいので、学年会がどうしても長くなってしまった。そこで、時間を設定してから学年会を開始したり、その時間を過ぎたら帰ってもよい雰囲気ができたりと、子育て中のメンバーも含めてみんなで運用可能な仕組みを作っていた。放課後時間がとれないから朝の15分を打ち合わせの時間意設定するなどとても柔軟に体制づくりが整えられた。

3-6. 集団機能・PM機能が教師の側から発揮されている状態について（集団の崩壊を防ぎ、存続と結束を強化促進する機能である。集団機能には、学習指導や生徒指導の遂行に関する機能である「集団達成機能・P機能」と、教員組織内の好ましい人間関係を育成し、個々の教員の情緒の安定を促したり、教員集団自体を親和的にまとめたりする機能である「集団維持機能・M機能」がある（河村，2010）。）

P機能としては学年主任から「指導はこのようにしている」など方針の徹底がなされるなど具体的な対応策の提案として発揮されていることが分かる。M機能としては、学年団としてざっくばらんに話すための飲み会の機会の設定や、学年主任のユーモアの発揮、体調を崩した時には心配し合うなど、温かい声かけが頻繁になされていることが明らかになった。

表6 集団機能・PM機能が教師の側から発揮されている状態

Ma教諭：こういう指導をしよう。こういう育て方をしよう」と指導方法の確認が学年主任から常に出されていた（P機能）。また飲み会が学期に1度は開催され、その会を楽しみに普段の仕事に取り組むなど、深い人間関係を築くことのできる機会があった。互いの結婚式に参加したり、子供が生まれたりお祝いに行ったり、とインフォーマルな場面でも関わりを継続して持つようになった。（M機能）

I教諭：学年主任の先生が誘いながら、夏休みに昼食を一緒に

食べに行ったりしていた。5学級の学校であったが、どの学年団も主任と、2番目の教員は下の3人をうまく見守るような雰囲気があった。学年主任が主張する際には、2番目はそのフォロー役を担うなど、リーダーシップとフォロアーのバランスがよかった。(M機能)

H教諭：学年主任の先生がとてもユーモアのある先生で、いつも明るい雰囲気に学年団をしてくれる。みんなに視線を合わせてくれ、自分一人が頑張らず、みんなで頑張ればいいねという雰囲気が生まれていった。(M機能)

H教諭：体調を崩した時に、「大丈夫なの？」と心配してくれる学年主任の先生だったので、自分も頑張ろうと思った。(M機能)

T教諭：学年の中でチームを前向きな発言で盛り上げてくれたり、声をかけたりする人がいれば、雰囲気があたたかくなる。別の学年の先生は違う役割をもっていて、みんなの和を調整するような役割をみんなが持っている。(M機能)

3-7. 集団圧の高まりの状態について(教員集団が個々の教員を拘束する力である。個々の教員は教員集団の共通の目標に向かって努力することが必要であり、それから逸脱することは禁じられている。つまり教員集団を集団基準に同調し、集団斉性を高めることが要求されるのである(河村,2010)。

集団圧の高まりについては、研究授業の進め方に対する様々な思いが、学校の目標として出されている事で一定の方針からそれることなく進んでいくという具体的な様子があることがわかる。

表7 集団機能を高めるための集団圧が高まっている状態

I教諭：校内研究で招いた講師による授業改善についての厳しい指摘により、初めは反発していた教師も、子どもがよい方向へ変化していくのを目の当たりにし、積極的に授業改善に取り組むようになった。公開授業を年1回から2回に増やしたが、全教員が納得して取り組んでおり逸脱する教員はいなかった。ベテランが真剣に取り組む姿を見ることで若手も必死に取り組む力がついた実感を得た。

H教諭：研究の進め方については、みんなで柱となる考えから外れることなくやっという雰囲気があった。自分の思っていることは言えたが、何でもどうぞという雰囲気ではなくある一定の方針の中での話しになった。誰かが強いことを言っても、「それはこういう意味で言っているよ」と、後で誰かがフォローするなど、一定の方針からそれることなく進んでいく雰囲気があった。

3-8. 集団同一視の高まりの状態について(集団同一視とは教員たちが、自分の所属する教員集団の利害と自己の利害が一致していると感じることであり、理想の教員集団の状態ではその一致度が高くなっている。教員集団のためにすることは自分のためでもあ

り、校内の教員らは利害を超えた仲間という意識をもっている(河村, 2010)。

校長が職員を信頼していることをベースに、関わりを積極的にもち自己開示していること、ベテランの教師が若手の在り方を具体的に示すことで、そのようになりたいとモデリングしながら教育実践を重ねていく様子が明らかになった。

表8 集団同一視が高まっている状態

(1) 校長への同一視(校長に強い信頼感をもち、その考え方や行動に同一視している状態(河村, 2010))

I教諭：生徒指導や研究主任などの大きな役職を若手に任せた。任せて終わりではなく、校長が学校の改革するために「君たちの新しい力が必要だ」というメッセージを発信していた。学校の中だけではなく、校長が若手を自分の家に呼んで飲み会を行なった。若手が一斉に呼ばれ今後の教育について熱く語ってくれた。自分の学校だけじゃなく、日本の学校をこうしていきたいという語りだった。学期に1回はあった。参加も前向きな気持ちで参加していた。教師のキャリアについても見通しを示してくれた。実際人事も関わっていたので、成功例と失敗例を挙げて教えてくれた。

(2) 教員同士の同一視(教師同士でも、相互の同一視が高まっている状態。互いのよい点をモデルにしているためか、教師同士で似ていることが多い。全体に関係性が広がっている(河村, 2010))

Mb教諭：ベテランの教員がみんなをまとめて飲み会に行ったり、研究についてもこういう風にしようやと引っ張ってってくれたりしていた。取り組んでいる研究自体が楽しかった。研究協議の時には、「若い奴から言おう」「真面目なこともいいけど、おもしろいことも言おう」等の雰囲気になり、みんながそういうもんだと感じていた。研究協議の後にも研究協議についてのフィードバックが互いに飲み会でもなされた。それが授業に生きている実感があった。

T教諭：学年団の先生たちを手本にしていきたいと思える1年があった。人間的にも教育技能的にも尊敬できる先生が学年団の中にいるとき、いい学年だなと感じるところがある。

4 考察

本研究の目的は、河村(2010)の理想の学級集団の集団構造が、教員組織にも当てはまることを想定し、望ましい教員集団に関する聞き取りから、望ましい教員集団の具体的なイメージを明らかにすることであった。聞き取りで得られた情報を整理した結果、河村(2010)に示されている理想の学級集団の集団構造が、教員集団にも当てはまることが明らかとなり、具体的なイメージが抽出された。そこで、2点のことが望ましい教員集団を構成する要因として影響されていることが推察された。

1点目は校内研究についての内容を話す教員が多かった点である。①個人の士気と集団の士気の高まり、②集団生産性の高まり、③集団圧の高まり、④集団同一視の高まり、の4領域について校内研究への取組がよりよく実施さ

れたことを想起しての内容であった。近年日本の教育現場における校内研究は「Lesson study」として国際的にも注目されているものの、一方で取り組み方がマンネリ化し、形骸化しているという指摘もなされている。ほとんどの学校で行われていると思われる校内研究であるが、その校内研究の取組の質が教員組織の状態に大きく影響することが示唆されたといえる。

2点目は、学校組織全体というよりも、学年組織を想起した内容が多かった点である。望ましい教員集団を振り返った際、㉔集団生産性の高まり、㉕集団斉一性の高まり、㉖集団内の自己開示性と愛他性の高まり、㉗凝集性の高まり、㉘集団機能（PM機能）の発揮、㉙集団同一視の高まりの6領域について学年主任のリーダーシップや、学年組織内の関係性を想起しての内容であった。露口（2012）は、

学年効力感の高さが、学校全体の効力感や、個人の効力感以上に教育実践の成果に大きな影響を与えていることを明らかにしており、学校組織以上に学年組織の質が望ましい教員集団づくりを行う上で、重要な役割を果たしていることが考えられる。

5 今後の課題

本研究では、聞き取り対象の教員の数が7名と少数に留まった点である。したがって聞き取りから得られた情報については、一般化できるまでには至らず、今後はさらに聞き取りの対象の人数や、年代を増やして調査する必要がある。また実証的に明らかにすることで、望ましい教員組織の構造がより具体的なものになると考えられる。今後の課題としたい。

引用文献

- 秋田喜代美（2012） 学びの心理学—授業をデザインする— 左右社 164-208.
- 中央教育審議会（2012） 教職生活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）
- 中央教育審議会（2014） これからの学校教育を担う教員の在り方について（報告）—小中一貫教育制度に対応した教員免許制度改革— 中央教育審議会初等中等教育分科会教員養成部会，1-2.
- 中央教育審議会（2015） 「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」中央教育審議会 教員養成部会中間まとめ
- 中央教育審議会（2013） 教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）
- 学校における働き方改革特別部会（2018） 学校の組織運営体制の在り方に関する 参考資料 資料5-2
- 中央教育審議会（2019） 新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申） 第5章 学校組織運営体制の在り方
- 久野弘幸・渡邊沙織（2009） 知識基盤社会に対応する学力観に関する研究 愛知教育大学教育実践総合センター紀要，12，77-86.
- 石川秀樹（2013） 「学びの共同体とは何か」：「学習する組織」との違いに焦点を当てて 支援対話研究 1，37-48.
- 河村茂雄（2010） 日本の学級集団と学級経営 集団の教育力を生かす学校システムの原理と展望 図書文化社 81-93.
- 河村茂雄（2017） 学校管理職が進める教員組織づくり：教師が育ち子供が伸びる校長のリーダーシップ 図書文化社
- センゲ，P（1990） 最強の組織の法則 徳間書店
- 露口健司（2012） 学校組織の信頼 大学教育出版