

教師の職能成長に関する事例的検討

－ある中学校教師のライフヒストリーに焦点をあてて－

土性孝充*・織田泰幸**

A Practical Case Study on Professional Development of Teachers:
－Life History on a Junior High School Teacher－

Takamitsu Dosho* and Yasuyuki Oda**

要 旨

本稿は、学校管理職としての資質・力量やリーダーシップの基盤はどのような機会を通じてどのように形成されるのか、という問題意識に基づいて、そのプロセスの一端の解明を試みるものである。研究の方法としては、ある中学校教師の教職キャリアのライフヒストリーの作成を通じて、そこでの教師の職能成長の契機と特徴を明らかにした。そのうえで、その後の管理職としての資質・力量の形成やリーダーシップの発揮とどのように接続・連続しているのかという点を考慮しつつ、経営学的な観点から考察を加えた。

キーワード: 教師の職能成長, 校長のリーダーシップ, ライフヒストリー

I. 本稿の目的

現在の我が国の学校では、教師の多忙化や早期離職をはじめとする様々な課題を抱えている中であって、中堅教員やベテラン教員から若手教員へ専門的な知識や技術を継承しながら、どのように人材育成を進めていくかが極めて重要な課題となっている。この課題は、教師の職能成長を個々の教師の努力や責任に帰するのではなく、学校全体としてどのように実現していくか、という学校経営上の問題と理解することができる。

従来の教育研究では、教師の職能成長（教師の専門的な知識・技術や資質の向上につながるあらゆる活動）に関する知見が蓄積されてきた。例えば、稲垣忠彦ら（1988）や山崎準二（1994, 2012）による教師のライフコース研究では、教師の力量形成における「学校内でのすぐれた先輩や指導者との出会い」や「職務上の役割の変化」の重要性が明らかにされている。また「若手教員の経験学習」や「若手教員のメンタリング」を通じた教師の職能成長の研究では、若手教員の学びや成長における先輩教師からの支援の重要性が明らかにされている（例：町支 2017 年、脇本 2017 年）。これらの研究から導かれた知見は、教師の職能成

長における同僚・先輩教員からの指導や支援の内実を明らかにしているが、その後の管理職としての学校経営実践への連続性という観点はあまり意識されていない。

この観点から注目したい研究として、例えば元兼正浩（2003）は、教職経験の中で修得された校長として必要な資質・力量は、研究や研修の機会ではなく、人事（異動・昇任など）を契機としていたことを明らかにしている。また川村光（2012）による小学校の校長を対象としたライフヒストリー研究では、教師を管理職へと導くのは、学校全体を見渡す機会となる校務分掌の受け持ち、重要な他者からの働きかけ、教育実践家としての成熟・加齢などが挙げられている。

このように、学校管理職としての資質や力量は、校長になって集中的な研修を行えば身につくものではない（岡東 1984 年）とすれば、教職経験の中でそれがどのような機会を通じてどのように形成されるのかを丹念に把握し検討する必要があるのではないだろうか。

以上のような問題意識から、本稿では、ある中学校教師の教職キャリアのライフヒストリー¹を作成し、そこでの教師の職能成長の契機と特徴について、その後の管理職としての資質・力量の形成やリーダーシップの発揮とどのように接続・連続しているのかという点を考慮しつつ、経営学的な観点から考察を加える²。

* 元三重県公立中学校・校長

** 三重大大学大学院教育学研究科

Ⅱ. 事例

筆者の教職略歴

公立中学校の教諭(理科・数学)として16年間、県教育委員会事務局指導事務主管課で11年間、市教育委員会事務局指導事務主管課で3年間の勤務を経て、公立小学校校長、更に市教育委員会事務局指導事務主管課で2年間の勤務を経て、公立中学校長の職歴がある。

1. 初任時代の経験と先輩からの指導

筆者の最初の赴任先は、比較的小規模な中学校であった。大学で学んだ専門的な知識や教員採用試験の際に学んだ知識は、実際の学校現場ですぐに生かせるものではないことを感じつつも、生徒や同僚の先生たちから学ぶ日々であった。

その中で、当時同じ学校に勤務していたベテランの先輩教員たちから、折に触れて気遣ってもらった。先輩教員と一緒に仕事を進めるなかで、様々な指導(手ほどき)を受けたことを覚えているが、特に以下の4つが心に残っている。

①化石の採取

新任教員のころ、同僚のK先生から「校区内で化石がたくさん採れる地域があるから一緒に行こう」と声を掛けられ、管理職から許可を得て、空き時間や部活動のない放課後などに、化石採取に連れて行ってもらった。学校の理科室には化石を採るハンマーが備品としてあったのでそれを持参した³。化石採取では、数千万年前の地層群から出た堆積岩を割って、中から化石が出てくる体験をした。具体的には、ツノガイ、ヒタチオビ、キリガイダマシ(貝類)、サメの歯などの化石を見つけることができた。この経験から、教科書や専門書の知識だけでなく、実物に触れることの喜びや面白さや感動を教わった。

②教育番組の録画

昭和50年代の半ば以降、一般家庭用のビデオが普及し始めた頃に、中学校にビデオデッキが配置された。当時のNHK教育テレビでは、学習指導要領にあわせて「中学校理科」の番組が放送されていた。同僚の先生からこうした番組の録画を依頼され、視聴覚室のビデオデッキで継続的に録画を行う作業を行った。番組を録画したものを実際に視聴してみると、「こういう指導内容があるのか」、「こういう実験の仕方もあるのか」と学ぶところが大きく、自分の授業でも試してみたい気持ちに駆られた。学校で行うことが困難な実験は、それらの映像を活用して生徒たちに見せるよう

にした。この経験が、中学校理科の内容を体系的に学ぶためのよい機会となった。

③理科室の備品整理・点検

学校における理科教育に要する備品は、備品台帳に記録されており、定期的に備品のチェックが行われる。同僚の先生から、「備品のチェックを一緒にやってくれないか」と声を掛けられ、数日間下校指導後にその作業を行った。備品は所在しているか、故障していないか、廃棄すべきかどうか、といった点をチェックしていった。この時に、これまで知らなかった備品の名称や用途について広く知ることになった。特に印象深い当時の備品名称としては、「クリノメーター」、「デシケーター」、「オルガン管」、「ユージオメーター」、「データロガー」、「マグデブルグ半球」、「サーミスタ温度計」、「ジュワー瓶」などがあった。これら備品の一つひとつの役割について、その同僚の先生から、具体的かつ詳細に教わることができた⁴。

④植物採取

初任校における5〜7年目のとき、他校から異動してこられたM先生からは、植物の指導について教わった。M先生は、例えば被子植物の授業ではタンポポの花、裸子植物の授業ではマツの花の実物を用意して、理科室で生徒たちに実物を手にとらせて授業をしていた。そのこと自体はごく当たり前のことであるが、そこで用意されていた植物の量や種類は予想を遙かに超えており、あたかも理科室が植物であふれているかのような印象を受けた。その後、M先生の植物採取に同行させてもらえる機会が何度かあった。その時にわかったのは、M先生が植物の名前とその由来、性質、生息地、受粉の仕組み、昆虫との共生関係などについて精通されていることだった。直接教わったものとしては、ヘクソカブラ、イヌノフグリ、タチイヌノフグリ、オオイヌノフグリ、ハルジオン、ヒメジョオン、ジシバリなど身近な植物がある。M先生のお話を伺う中で、自分も生徒たちの関心や探究心を湧き出させるような興味深い話ができるようになりたいと思ったため、植物について調べる機会をいただいたと感謝している。事実、その後比較的種類の少ない海浜植物について興味を持って学ぶことにも繋がった。

これら先輩教員と一緒に行った作業や、先輩教員から依頼された業務には、若い教員である私に知識、経験、技術を「伝えよう」「教えよう」という意図が込められていたことが感じ取れたため、やらされ感や窮屈な感じがなく、純粹に楽しくて、

ためになると思える経験であった。それは先輩教員が、人間味あふれる人柄で、尊敬する気持ちと親しみを同時に感じられる方々であったことも関係していると思われた。

2. 研修担当としての意義深い経験

30代になるあたりで2校目の学校へ赴任した。30代半ばから3年間、その学校で研修担当の役割を担う中で、その後の自身の教職キャリアの中核を形成する「拠り所」を見出すことができた。

①積極的な側面を重視した生徒指導へ

当時は、全国的に「荒れる中学校」が問題になっており、校内暴力や喫煙やシンナー吸引といった生徒指導上の課題が深刻であった。ただし、赴任先の学校では生徒指導上の課題が少しずつ改善されていき、落ち着いた学校を取り戻しつつあった。その頃に、初めて研修担当を任された。

研修担当として、どんな研究テーマを設定して、どのように研究を進めていけばいいかについて頭を悩ませた。当時、この学校では、生徒の問題行動への対応と未然防止に関する共通理解が形成され、実践が積み重ねられ、一定の成果を収めてきたため、次の段階へ移行する時期に来ていると感じていた。具体的には、生徒の深刻な問題行動に対応するための生徒指導を重視した従来の研修から脱却して、より積極的な側面を大切にしたい生徒指導を重視する研修に転換する時期に来ているのではないかと考えていた。

②「生徒指導の三機能」の発見

当時の勤務校は、研修のありかたを変えようという機運が高まっていた時期だったこともあって、いろいろなところへ勉強に行かせてもらうことができた。そんな中、滋賀県のある中学校で開催された文部省（当時）指定の研究発表会に参加することになった。その中学校では「生徒指導の三機能（三要素）」（自己決定、共感的人間関係、自己存在感）を教育活動に位置づけることをベースに研修が行われていた。

この考え方は、生徒指導を問題行動への対処という消極的な側面から眺めることの多かった私たちにとって新鮮なものであった。ところが、当時、三重県総合教育センター所蔵の全国の文献や資料を調べて確認してみると、「生徒指導の三機能」は昔から研究されており、学習指導要領で謳われていることがわかった。「不易」でありながら新鮮なものに感じられることは、むしろこれからの研修の「拠り所（根底・根っこ）」になるのではないかと考えた。新しい主題を単発的に取り組む

研修よりは、きちんとした「拠り所」を基礎として研修を積みあげていける、しかも中学校の教科専門性を壁と感ずることなく、学校で行われる全ての教育活動に位置づけて、学校全体の研修主題として取り組み、全教職員で議論することができるのではないかと考えた。

その後、研修担当として力を入れて取り組みたいと考える上記の主題（テーマ）について、校内の教員に提案した。管理職を含めて同僚の先生方は、賛同してくださり、協力を得ることができた。

③「生徒指導の三機能」を重視した研修

校内研修の計画では、研究主題に対する基本的な考え方として「生徒指導の三機能」を設定した。具体的には、①自己決定の場を与えること、②共感を得る場を与えること、③成就感・自己存在感を得る場を与えること、である。

「生徒指導の三機能」は、全ての教育活動に意図的に位置づけられた。具体的には、学年経営計画、学級経営計画、教科の指導案、学級活動指導案、さらには学校祭の取り組みの中に、三機能（留意点）を重視した指導の観点が盛り込まれた。

あわせて、教育活動の成果の検証が継続的に行われた。生徒を対象とした「学校生活に関するアンケート」では、例えば次のような設問内容を設定した。「まわりの生徒はあなたの努力を認めてくれると感じますか」、「先生はあなたの努力を認めてくれると感じますか」（自己存在感）、「あなたは自分の発言や行動を自分で決めていると感じますか」（自己決定）、「周りの生徒はあなたに対する思いやりがあると感じますか」、「先生はあなたに対する思いやりがあると感じますか」（共感的人間関係）。

学校祭の成果の検証にあたっては、学校行事（学芸的・体育的）後に生徒の自己評価として実施されたアンケートだけでなく、全ての生徒の事後作文を全教職員が三機能の観点を意識しながら読み込み、それぞれの機能が活かされたかどうかを吟味した。

④主観的な評価から客観性を重視した評価へ

こうしたアンケートは継続的に実施され、その結果は同一学年および同一メンバーの経年比較として数値化・グラフ化され、分析や検証が行われた。こうした研修成果の数値化や「見える化」の試みは、当時としては目新しいものであった。

それまでの校内研修の取り組みの成果は、どちらかと言えば、教師が自分たちの感覚に頼って行う主観的なものとして示され、ともすれば自己満足や独善的な評価に陥るきらいがあった。これに

対して、「生徒指導の三機能」を重視した研修では、取り組みの成果の検証の根拠として、生徒を対象としたアンケートを加えて、結果を数値化しグラフで「見える化」することによって、従来よりも客観的な評価が行われるようになった。

とりわけ、この学校の生徒たちの気質は、喜怒哀楽の表情が豊かで裏表のないものであった。そのため、アンケートの回答や記述の内容は「繕わない」、「変な配慮をしない」率直なものであった。教職員はこの学校の生徒たちのそうした気質を十分に理解していたため、アンケート結果はなおさら信用に値するものとして受け止められた。

⑤研修の成果

当時の1年目の『研究収録』には、研修の成果が次のように記されている。

- * 生徒指導の積極的側面に光をあて、そこに「自己指導能力」というまだ弱々しい苗木を見つけました。さらにその木を育てるためには、「自己存在感」と「共感的人間関係」という肥えた土が必要であり、成長点で多くの前向きな「自己決定」がなされる機会を設定することが必要であることも理解できました。
- * 生徒指導の機能を生かす授業への配慮は、教師の積極的な教材開発につながり、結果として生徒の学習意欲を高める。つまり、生徒が意欲的に取り組んでいる授業は生徒指導の機能が活かされている授業である，ということを確認することができました。

研修のいちばんの成果は、生徒たちの変化や成長である。三機能を大切にした取り組みは、日々の授業場面だけでなく、学校祭においても成果を実感することができた⁶。例えば、合唱コンクールにおいて指揮者の役割を立派に務めあげたことで成長した生徒、演劇において嫌がっていた役柄を見事に演じて成長した生徒、こうした生徒たちの生き生きと躍動する姿の中に本当の成果がある。当時の研究収録には、「学校祭に向けて取り組む生徒たちの姿勢は昨年度よりも明らかに良かった」（2年目）、「生徒が変わりつつある…生徒の日常生活に『勢い』を感じる。特に学習への心構えが変わりつつあり安定してきた」（3年目：学校長）と記載されている。

「生徒指導の三機能」は、いわば教育の不易の部分であり、その後の自分の教職生活における基盤を形成するものとなった。喩えて言えば、それは柑橘類などを接ぎ木して育てるときの「台木」のようなものであった。この「台木」は、実態や状況の異なる別の学校へ赴任したときも、教育委

員会で指導主事の職務を担ったときも、校長として学校経営を進める際にも、全ての拠り所となる揺るぎない基盤の機能を果たした。

3. 現在の教師の職能成長の課題

筆者自身の過去の経験に照らしてみると、現在の学校は教師の職能成長と関わる状況が変化している。その中にあっても、現在の学校における教師の職能成長と関わる重要な課題として、以下の2点について触れておきたい。

①先輩教員からの指導の機会

筆者の場合は、若いころに先輩教員から折に触れて指導を受けたり、重要な仕事を任されたうえで支援されたりする機会があったように思う。

「教師は職場で育つ」ことが基本であり、そのための経験や機会はできるだけ保証されなければならない。具体的には、30代から40代にかけて、学校の中で生徒指導、進路指導、学年主任、教務主任、その他の分掌を経験して経験を積む機会が保障され、世代交代が円滑に進むのが理想である。学校は児童・生徒の成長だけでなく、教員の成長の機会も保障されなければならない。ベテラン教員や管理職は、自分がそうした環境を整えることに配慮すべき立場であることに自覚的になる必要があるだろう。

②職員室での学び

かつては職員室において教師の職人技のようなものが自然な形で伝承されていたように思う。また、かつては生徒の授業中や部活動中等の様子について、職員室の中で発信してくれる先生が多くいた。これはある種、教員全体での情報共有のために重要な行為であった。現在のわが国の学校では、職務の多忙化や教員の年齢構成の変化のため、さらには文書やメールによる情報伝達のシステムの整備によって、そうした生徒たちの貴重な生の情報を得る口頭的コミュニケーションの機会が少なくなっているように感じている。この現状に対して、教員はお互いの接点を意識的に作っていく必要がある。

以上の2点と関わって、筆者が心掛けてきたのは、教職員の姿や行動を見て、その教職員が自己決定しやすいよう、また、自己存在感を感じやすいよう、チャンスを捉えて声をかけることである。「生徒指導の三機能」の考え方は、生徒だけでなく教職員の成長にも繋がる。学校の中にはそうしたチャンスの場面がたくさんあり、それをいくつ見出して拾えるかが重要である。

（文責：土性孝充）

Ⅲ. 若干の考察

以上のような土性教諭の初任期と研修担当としての意義深い経験は、その後の校長としてのキャリアへ連なる職能成長という観点から、どのように理解できるだろうか。以下では、教師としての職能成長の経験が、その後の校長としての実践的な取り組みとどのように接続・連続しているのかという観点から、経営学的な考察を加える。

①「並ぶ関係」の中での学び

土性教諭の経験で印象的に語られたのは、先輩教員との共同作業を通じた学びの場面であった。番組の録画や備品の整理といった、一見すると「面倒な仕事」や「雑務の押し付け」に映る先輩教員から任された業務は、本人にはそのように受け止められておらず、「学ぶためのよい機会」「具体的で詳細に教わった」と語られた。

もちろん、学校内外の特定の文脈を共有するなかで、先輩教員からの実演や世間話（逸話・訓話を含む）を通じて理科教員として大切な知識や技能を学んだ側面もあるのだろう。しかし、それは先輩教員（指導者）から新任教員（学習者）への指導・助言というよりは、新任教員が先輩教員との共同作業を通じて自発的に学び取る姿であった。この関係性は、「対する関係」（話を聞く者と話す者が対峙する関係）というよりは、「並ぶ関係」（話を聞く者が話す側の隣に座ってそこから見える世界を共に眺めようとする関係）（松尾 2019 年、129～130 頁）に近いものである。それは理科教員として、理科という学問の面白さを「共にする」関係であったのだろう。

②「新規性の高い仕事」を通じた職能成長

土性教諭にとっては、初めて研修担当を任された経験が、自身の職能成長につながり、その後の教職キャリアの「拠り所」を形成するための極めて重要な契機であった⁷。

日米の企業を対象とした調査（松尾 2011 年に所収）によれば、管理職が成長したきっかけとなるのは、その人にとって「新規性の高い仕事」をしたことであった。「新規性の高い仕事」とは、会社に入ってはじめて就いた仕事、異動に伴う不慣れた仕事、はじめて部下を持った経験、文化の違う海外に勤務した経験などであった。「新規性の高い仕事」をすると成長する理由は、自分がやったことのない仕事をこなすためには、今まで持っていなかった知識やスキルを獲得しなければならないからである（松尾 2011 年、50 頁）。

土性教諭は、研修担当という「新規性の高い仕事」を任された時期に、「生徒指導の三機能」の考

え方を見出し、文献の精読や他校の視察を通じて理論的・実践的な基礎を学び、教職員の協力を得ながら研修を円滑に進め、生徒たちの成長・発達につながるあらゆる取り組みを行うための努力を重ねたのである。

③リーダーシップの基盤としての「ぶれない軸」

土性教諭が研修担当として「生徒指導の三機能」を重視して進めた3年間の校内研修での取り組みは、自身が「台木」と表現したように、その後の教職キャリアにおける基軸を形成するものであった⁸。当時の学校長からは、次のような指摘がなされている。「研究の成果が上がってきたのは、担当者のリーダーシップが縦横巧く機能し、同人の直向きな努力『実践しながら考えよう』が功を奏したようだ」（『研究収録』より抜粋）。

この台木とリーダーシップの関係を理解するためには、経営学者の一橋和生による次の指摘が参考になる。「他人のリーダーシップ・スタイルを模倣しても、それは決して自分にはしっくりと来ない…多様なリーダーシップ・スタイルの基盤には、それぞれによって決定的に重要な出来事がある。いわば貴重な経験を通じて、リーダーとしての『ぶれない軸』、すなわち自分なりのリーダーシップの哲学・実践知を獲得したことに、リーダーシップの原点がある」（一橋 2015 年、ix 頁）。

土性教諭は、研修担当としての「決定的な経験」を通じて、自身の信念や価値観と合致する「ぶれない軸」（リーダーシップの信念・実践知）⁹を獲得した。この軸は、後に土性教諭が学校長としてリーダーシップを発揮する際の基盤となっており、まさにリーダーシップの原点であると言えるだろう。

以上の①～③の観点は、土性教諭がその後の校長としての学校経営実践の中で大切にしてきた観点、すなわち①上下関係より人間的なつながりをつくること、②教員の強みを生かせる場を設け、教員の成長を支援すること、そして③「生徒指導の三機能」を生かした教職員や地域社会の人たちとの関係づくり、へとつながっている（土性・織田、2020 年）。

今後は、学校管理職（特に校長）を対象とした研修では身につけることが困難なリーダーシップの基盤を明らかにするために、教職キャリア全体を通じた職能成長の経験の質の吟味と接続性・連続性を検討するための、さらなる研究が求められるだろう。

（文責：織田泰幸）

注

1. ライフヒストリー（生活史・個人史）とは、長年にわたる個人の経験の展開を意味し、個人的な経験の物語、自伝、伝記といったデータを生成・分析・提示することに焦点を合わせた質的研究の多様なアプローチを総称する用語である（シュワント 2009 年，80～81 頁）。この方法は「何より個人の声に注目し，個人が生き，語り，つづった主観的現実を深く理解し，厚く叙述することを追求」（高井良 2018 年，222 頁）するものである。
2. 本稿は織田が土性に対して行った聞き取りの結果を基礎として作成し，内容を確認しながら共同で執筆した。聞き取りは，2020 年 7 月から 10 月にかけて 3 回行い，時間はそれぞれ 2 時間程度であった。資料として，土性が研修担当をしていた当時の中学校の『研究収録』（平成 6～8 年）を参照した。
3. 当時，当該地域の理科教育研究会では，講師を招聘して化石採取へ出かけていったことや，岩石プレパラートを実際に作成したこともあった。
4. 備品整理・点検は，先輩の教員がやればすぐ終わる仕事であったが，あえて「一緒にやろう」ということは「自分に教えてくれているんだな」と感じた。なお，この時の経験は，数年後に行われた文部大蔵監査の場面で大いに役立った。
5. 教員だけでなく事務職員や用務員の方にも校内研修に参加してもらい，時には生徒の書いた作文を読んでもらった。
6. 学校祭までに，担任の先生がたに依頼して，合唱や演劇の準備段階での生徒たちのいい表情をインスタントカメラで撮影してもらった。学園祭終了後の最後の時間では，校区の写真屋さんの協力の下で，生徒たちの生き生きした表情の写真がスライドで映写された。生徒と教員が食い入るようにスクリーンを見つめる姿が，この取り組みの成果の象徴であった。
7. 元兼は，校長の資質・力量の獲得と関わって，人との新たな出会いだけでなく，「地位は人をつくる」ことの積極的側面を指摘している（2003 年，318 頁）。
8. 「根を養えば樹おのずから育つ」という言葉がある。「子どもの生き方の根本を深く耕せば，子供は自己開発していくものだ」（佐藤 2013 年，55 頁）という意味であるが，この考え方は教師の成長にもあてはまるのではないだろうか。
9. 「ぶれない軸」は，「キャリア・アンカー」（個人が自分を貫くための拠り所であり，個人が長いキャリアを歩むうえで，自分が自分らしく振舞える基盤）（金井 2003 年，16 頁）という概念と重なる。また，教師の信念の集合体としての「観」（教師の実践的思考の内的世界を統一する核となり授業実践を創りだすもの）

（森脇 2012 年，138 頁）という概念と重なるものと思われる。

引用・参考文献

- 一條和生『リーダーシップの哲学』東洋経済新報社，2015 年。
- 岡東壽隆「学校組織と教師の経営的力量」『学校運営研究』1984 年 3 月号，104～112 頁。
- 金井壽宏編著『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社，2003 年。
- 川村光「管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築—小学校校長のライフヒストリーに注目して」『教育総合研究叢書』第 5 号，2012 年，1～15 頁。
- 佐藤正寿『新版 価値ある出会いが教師を変える』学事出版，2013 年。
- シュワント，T.A.『質的研究用語辞典』北大路書房，2009 年。
- 高井良健一「ライフヒストリー」日本教育社会学会編『教育社会学事典』丸善出版，2018 年，222～223 頁。
- 町支大祐「若手教員の経験学習」中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会，2017 年，631～653 頁。
- 稲垣忠彦・寺崎昌男・松平信久編『教師のライフコース—昭和史を教師として生きて』東京大学出版会，1988 年。
- 松尾睦『職場が生きる人が育つ「経験学習」』ダイヤモンド社，2011 年。
- 松尾睦『部下の強みを引き出す「経験学習」リーダーシップ』ダイヤモンド社，2019 年。
- 元兼正浩「学校改善のための校長人事プログラム開発」中留武昭・論文編集委員会編『21 世紀の学校改善』第一法規，2003 年，314～327 頁。
- 森脇健夫「中堅期からの飛躍—「協同的な学び」との出会い」グループ・ディダクティカ編著『教師になること，教師であり続けること』勁草書房，2012 年，137～156 頁。
- 山崎準二「教師のライフコースと成長—卒業生追跡調査を通して」稲垣忠彦・久富善之編著『日本の教師文化』東京大学出版会 1994 年。
- 山崎準二『教師の発達と力量形成』創風社，2012 年。
- 脇本健弘「若手教員のメンタリング」中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会，2017 年，655～683 頁。
- 土性孝充・織田泰幸「学校経営における校長のリーダーシップに関する事例的検討—リーダーシップの感情的側面に焦点をあてて」『三重大学教育学部研究紀要(教育実践)』第 71 巻，2020 年，471～476 頁。