



Title	学校経営における情報交流の協働性とスクールリーダーシップ - エンパ ワメント論を媒介にして -
Author(s)	玉井, 康之
Citation	北海道教育大学大学院高度教職実践専攻研究紀要 : 教職大学院研究紀要 , 4: 1-8
Issue Date	2014-03
URL	<a href="http://s-ir.sap.hokkyodai.ac.jp/dspace/handle/123456789/7507">http://s-ir.sap.hokkyodai.ac.jp/dspace/handle/123456789/7507</a>
Rights	

# 学校経営における情報交流の協働性とスクールリーダーシップ

— エンパワメント論を媒介にして —

教職大学院 玉井 康之\*

## はじめに

本稿の課題は、学校組織・教育組織のリーダーシップの特性を、情報交流ができる協働性のリーダーシップとトップダウン的リーダーシップとの相克の関係の中で、双方の特性を比較し、スクールリーダーシップのあり方を問題提起的にとらえることにある。それを止揚するための概念として、近年注目されているエンパワメントをスクールリーダーシップとの関係でとらえることを課題としている。

1993年の中教審答申の頃から「校長のリーダーシップ」など管理職主導の改革論が唱えられる中で、あらためて、学校関係者の中でのリーダーシップのあり方が問われてきている。このリーダーシップ論は、必ずしも一義的な意味ではなく、2000年頃から、「伝統的なリーダーシップに加えて、文化的リーダーシップ、ミドルアップダウン型リーダーシップ、ウェブ型リーダーシップなどの新たなスクールリーダーシップ・スタイルが展開されるようになる」ととらえられている<sup>(注1)</sup>。リーダーシップの要素には、様々な議論があり、現実のリーダーシップも複雑に絡み合っている。リーダーシップの要素は、まったく固定的限定的にとらえられるわけではない。そのためリーダーシップの要素を特定化することは難しいが、リーダーシップの必要要素を比較の中で相対的にとらえることはできる。

学校におけるスクールリーダーシップは、とりわけ官僚制度や民間企業との比較の中で、スクールリーダーシップのあり方が議論されることが多い。また学校の中での協働性とトップダウンとの関係の中で、スクールリーダーシップのあり方が議論されることが多い。何故なら、教育組織におけるリーダーシップの特性を踏まえないまま、官僚制度や民間企業とのアナロジーでリーダーシップのあり方をとらえようとする傾向もあるからである。

何事においても改革においては、改革の目的性を明確にしてその強力な主導性を問うことが一般的である。一方学校社会では、社会に出る前の協調性を養うために、「みんなで一緒に行動する」「困った人を助ける」「対等平等に扱う」などの相互扶助や集団性の理念を子どもたちに教えるところでもある。学校は相互扶助や集団性の理念を伝えるだけでなく、教師が学級集団づくりを通じて、自らの行動を後ろ姿で教えることも多い。

元々リーダー論は、職業特性や個々人のおかれた立場などを前提としながら、極めて多様な資質・能力を含み、状況に応じて発揮される力量も変化してくる。したがって、リーダーシップを民間企業・官僚組織等を含めた普遍的な力としてとらえるよりも、より学校組織・教育組織に即したリーダーシップ論を改めて検討することが重要になる。学校・教育組織のリーダーシップの特徴は、相対的にみて民間企業や官僚とは異なるリーダーシップの特質を有している。

---

\*北海道教育大学教職大学院（大学院教育学研究科高度教職実践専攻）釧路

このような問題意識の下で本稿では、学校組織・教育組織の特性を踏まえた上で、スクールリーダーシップのあり方をトップダウン的経営との相対的な位置づけの中で問題提起的にとらえていくことを課題としている。特に日本教育経営学会等において、教師のエンパワーメント論がスクールリーダーシップの重要な要素として注目されてきており、ここではエンパワーメント論を踏まえながらスクールリーダーシップをとらえていきたい。

## 第1節 リーダーシップ論と学校組織の独自性

### 1. リーダーシップの諸理論の系譜

リーダーシップ論は、元々アメリカで盛んに論争された。1900年代初期のリーダーシップ論は、リーダーシップ特性論が主流を占めていた。R.M ストッディルとB.M バスは、リーダーとフォロアーの違いを比較してリーダーの特性をとらえたとされている<sup>(注2)</sup>。リーダーの特性として、「知能が優れている」「自信を持っている」「支配性が強い」「社交性に富み優れた対人的技能を持っている」「活動性が高くエネルギーである」「多くの社会活動に参加している」「学業成績が良い」「責任感が強い」などの特性があった。その後これらの点がリーダーの特性に当てはまるものであるとしても、フォロアーがその特性がないということではないという指摘が多くなされた。

そのため、リーダーシップのスタイルが重要であるとする研究が展開された。R. ホワイトとR. リピットの研究では、民主型・専制型・放任型の三つの類型を行い、仕事に与える効果を比較したとされている<sup>(注3)</sup>。三つの中では、民主型の仕事の質が最も高くなり、集団の雰囲気も良くなった。専制型では、内部的にいじめのような対立が生まれたとしている。

日本の中では、カートライト・ザンダーの研究<sup>(注4)</sup>を踏まえた三隅二不二が、1966年に、リーダーシップのPM理論として提唱した<sup>(注5)</sup>。PM理論とは、P=Performance「目標達成能力」とM=Maintenance「集団維持能力」の略である。日本では、とりわけ集団の文化が前提となっているため、集団維持を一つの大きな指標としている。このPとMの有無を基本指標として、4つに類型化した。

一方集団の中では、社会的な手抜きが問題となる。課題が個人にとって魅力的であれば問題ないが、魅力的でない場合には、集団の数が多くなればなるほど社会的な手抜きが生じる傾向にある。そのため集団は、リーダーとサブリーダーというように、集団自体がリーダーを中心にして構造化されていく。そしてその役割に応じて地位が生まれてくる。

この三隅二不二の理論は、目標達成と集団維持の両方の機能がある場合が最もリーダーシップがあるとされたが、F.E フィードラーの研究では、必ずしも集団の機能の状況によって、PMの両方があることがいいことではないということが明らかとなったとされている<sup>(注6)</sup>。集団的な統制が強く機能している組織には、職務を中心に考えるリーダーがリーダーシップを発揮するが、集団的な統制が中ぐらいの機能の中では、人間関係を重視するリーダーがリーダーシップを発揮するということがある。この論理は、PとMの両方を持っていることがいつも良いということではなく、状況によっては、P=Performance「目標達成能力」とM=Maintenance「集団維持能力」が逆に働くこともあることを意味している。

### 2. 学校教育における担任制度・指導の自立性と民間企業との相違

このフィードラーの論理を教育に当てはめると、学校等の教育組織の場合は、多様な子どもに対応

するために、教師の多様な性格と方法が求められ、ある意味では、多様性を必要とする教師それぞれが独立している。そのため、学校組織は集団的な統制が中ぐらいの機能として位置づけることができる。中ぐらいの統制であるとするれば、目的達成能力よりも集団維持能力を持っているリーダーがリーダーシップを発揮するということになる。

学校では、子どもの教育効果を高めるという意味では、確かに大きな目的は同じであるが、その指導方法は学級担任や教科担任が教師個人の指導において独立的に展開している。すなわち学校全体としては、チームで指導していても、実際に子どもに指導する場合には、各教室において、単独で学級運営や学習指導を行っている場合がほとんどであるからである。

子どもに対する指導方法に関しても、どのような優れた教師でも相性が合わない子どもが存在し、どのような教師にも相性が合う子どもが存在する。指導効果では、ある教師がある方法で行えば効果的に結果が出て来る方法でも、同じ方法を別の教師が行ってもあまり効果が現れないということも生じてくる。したがって特定の子どもに対する適切な指導方法は一様ではなく、その教師の個性と特技に合わせて、指導方法を開発していくしかない。

学校全体の教育の目的を共有したとしても、そのもとでは、各学級があり、学級担任・教科担任がいる。そしてそれぞれの教室において、教師がそれぞれの個性に応じて長期的な信頼関係を作りながら指導方法を展開しているという意味では、官僚制組織や企業組織と大きく異なると言える。

一方対照的な組織としての官僚制度では、多様な予測見解を一つに絞ってまとめるためには、一糸乱れぬ統制が必要になる。官僚制度が強固な影響を持っているのは、政治の世界での多様な権力の中で、統一的な施策を一本化して打ち出さなければならないと考えられているために、巨大な命令系統による組織運営を原則としてきたからである。この画一的な統一性は、ある意味では公共性・平等性を保障する条件ともなった。

また民間企業も経済利益拡大という共通目標に向かって、経営を統一するという特性を持っている。経営の評価は、営業利益という統一的な数値として明確に現れるために、営業利益を拡大できる施策とその担い手に権限が次第に収斂されていく。この民間企業を中心とした強力なリーダーシップが流布される背景には、新自由主義の価値観の普及に起因する過酷な競争主義がある。この競争の結果によって、平等主義が崩れ、いわゆる勝ち組=強者と負け組=弱者に分かれる。この経済格差と利害対立を統括するためには、権力と支配による弱者の分断と序列化が必要になり、それを進める強力なリーダーシップ論が台頭する。また強者と弱者の立場を正当化するためには、自己責任と自助努力の価値観が流布される。そして、強者と弱者の立場が逆転しないように、再生産を行うためにも、強力なリーダーシップ論が生まれてくる。

しかし、この論理は、民間企業の経営の論理や官僚制度において展開しやすいが、学校など教育組織において同じように展開して良いというものではない。何故なら、自己責任と自助努力による競争主義とそれを助長するリーダーシップは、結局は利己的な個人主義に走らせ、組織に対する貢献をトータルに考えなくなるからである。それによって、組織全体のポテンシャルや生産力を下げていくからである。経済界における“日本の経営主義”といわれる理念は、むしろある程度平等性や協同性を前提にして集団的生産力を高めており、平等性・協同性を抜きにして個人競争主義と利己主義を展開させても、決して集団的生産力は高まらない。学校は、むしろ社会に出ても完全な競争主義にならないように、協同・相互協力・平等理念等を教えていると言える。

## 第2節 学校組織のリーダーシップとエンパワーメント論

### 1. スクールリーダーシップとエンパワーメント論

学級担任制度や教科担任制度を取る教師の活動は、それぞれ個々の教師が担う部分も大きく、教師の教育活動はある程度自立的に展開している。一方、教師が集団から離れて個々別々に自助努力するだけでは、教師の授業力も学級経営力も向上することはない。教師一人一人の指導方法を発展させる上でも、孤立無援の活動では、教師の指導力の向上はやがて限界が生じる。したがって、常に個々の教師が、良好な集団との関係を作りながら、その集団から学ぶことができる関係が重要になる。近年組織の発展要素としてしばしば指摘される「学習する組織」もその一つである<sup>(注7)</sup>。

この点で、浜田博文氏は、集団の組織力を高めるスクールリーダーシップは、個々の教師へのエンパワーメントが重要な課題となっていることを指摘している。したがってスクールリーダーシップは、スクールリーダーが、個々の教師の指導力を、個々の教師の特性を生かして励まし、向上させていく組織の力であり、同時に個々の指導力の向上が、組織全体を活性化していくという関係である。教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップの関係は、個々の教師の持ち味を活かすこと、すなわちエンパワーメントするという意味でのリーダーシップの重要性を浜田氏は指摘している<sup>(注8)</sup>。

浜田氏が比較としてとらえているのは、官僚制度の組織力である。官僚制組織は、「組織全体の行うべき仕事の内容はきれいに分類・整理されて各職位に配分され、明確な分業化がなされ」<sup>(注9)</sup>ている。そして「個々のメンバーは、個人の意志で判断して動くというよりも、私情を抑えて、規則に忠実に従って職務にあたることを求められる」とする。このような組織イメージでの組織力は、「トップで決定された意思に従って、各組織メンバーが規則に定められた職務を忠実に遂行し、あらかじめ決められたルールのとおり、迅速・的確・正確に、無駄もムラもなく一糸乱れぬ状態で仕事を仕上げる力」であるとしている<sup>(注10)</sup>。

このような官僚制度の組織力と比較するならば、学校組織は個々の子どもに合った方法を、個々の教師の特性を生かして、選択応用していく指導が求められているため、官僚制度の組織力とアナロジーで考えることはできないと言える。逆に言えば、子どもへの適確な指導は、官僚制度の中で展開される方法だけでは、効果的な指導とはならないということである。

### 2. エンパワーメントと学校の組織力の向上

浜田氏が官僚制度と異なる学校の組織を考える上で、重視したのは、教師の仕事の特徴である。浜田氏がとらえる教師の特徴は以下の点である。すなわちそれは、「教師の仕事は様々な点で独立性が高い」「同一の指導案をもとに授業をしても、クラスが異なればまったく違う授業のようになる。その成立要因は複雑・多様であり、不確実性が高い」「授業や学級経営の場面では、予期せぬ事態に対して一瞬一瞬の判断を積み重ねることが要求される。それぞれの教師によって日々行われるそうした意思決定が、教育専門機関である学校という組織にとっては、とても重要な意味をもっている」<sup>(注11)</sup>ことを指摘している。このような特性を持つ学校であるからこそ、単純に官僚制度の組織力のようなトップダウンだけでは、学校の組織力は展開していかないのである。

学校組織において浜田氏が重視している組織力は、教師のエンパワーメントである。ただこのエンパワーメントは、単純に「制度上の権限を教師に委ねるという外面的・形式的な力の付与を意味する」のではなく、「一人ひとりの教師に教授・学習活動の質的改善に対する自らの関与可能性を確信させ、自信と自己効力感を持たせる」という意味である<sup>(注12)</sup>。そのためには、学校の共有ビジョン形成の



プロセスに教師が参加することが重要であり、そのもとで、教師一人ひとりが、教育実践の中での手応えを実感することが重要であるとしている。さらに「エンパワーされた教師同士が、学校課題の解決のために紡ぎ出す多様なコミュニケーションは、学校の組織文化を創造し、学校の組織力を高め、そして学校を変えていく原動力になる」<sup>(注13)</sup>としている。

教師は、個々の教育実践においては、ある程度自立しているが、それは孤立しているわけではない。むしろ教師も予測不可能な実践の中で、他の教師からの承認欲求・親和欲求を強く持っており、それが満たされなければ不安が強くなり、意欲的に教育活動を進めることもできなくなる。本来的には誰もが孤立的に生きていくことはできないが、教師が自分の教育実践をうまく展開できない場合は、教師も自信や自己肯定感を失ってしまう。このような自信や自己肯定感を下げた教師の意識の中では、どんな共通の教育目標も意欲的に担うことはできないと言える。

逆に、あまりにも強権的なトップダウンが強い場合には、全体的なポテンシャルが減退すると言える。それは、強権的な指示命令に従うことができる人とそれについていくことができない人が存在し、反目し合うことが予想されるからである。その結果弱点が補い合うことができないだけでなく、場合によっては、足の引っ張り合いが生じてしまう。また反目し合うことでそもそも精神的に不安定になる。このように精神的にも不安定になると、切磋琢磨できないために、個々の意欲と協働性全体が低下していくことになる。

学校の集団的生産力とは、同じ方向に向かって、相互に補完・協力しあうことによって、弱点を補い合いあったり、励まし合ったりすることができる。また相互の補完・協力を通じて、全体としての知識・技能を標準化し、意欲を高めていくことができる。そのような個々の教師をエンパワーメントできるリーダーがスクールリーダーシップを有していると言える。

### 第3節 エンパワーメントを發展させる経営条件とスクールリーダーシップ

#### 1. 若い教師の力量向上のエンパワーメントとスクールリーダーシップ

すでに見てきたように、エンパワーメントはスクールリーダーシップの重要な要素となる。エンパワーメントを進めるスクールリーダーシップを発揮する機会の一つは、若い教師へのエンパワーメントの機会を作り、それを促進することである。教師は、若い教師であっても、教育活動の役割と責任は同じであり、ある程度自立しているが、一方で若い教師は、そもそも教育実践に関わる知識・技能の経験が少なく、試行錯誤の中で自分を高めつつある。この若い教師を支える雰囲気为学校にある場合には、全体として学校の中に相互に支える雰囲気が醸成されてくる。

若い教師の場合は、助けてもらったり補完してもらったりすることが、一人前の職務遂行の重要な条件となる。少しヒントや知識を得るだけで解決できるものであれば、少し他の人に聞きながら解決することが時間的なロスをなくすることができる。

このためには、まず若い人どうしが交流して、失敗談や愚痴を含めてあらゆる課題を共有することが重要になる。若い教師が少ない学校の場合は、初任者研修で集まる機会を使って、若手同士が結びつく恒常的な会合機会を作っても良い。また自称若手と考える人たちが集まって同世代間の会合機会を作っても良い。

さらに若い教師が学校内で質問しやすい関係や雰囲気が、実践的な知識・技能の獲得を促進する。とりわけあらゆる技術・技能を取り入れる力がある若い間は、交流することによる成長は早く、交流できる機会と時間をつくることができるかどうか重要になる。若手教師が質問しやすい雰囲気とは、

ミドルリーダーや管理職が自らの失敗や経験談を、自己開示できる雰囲気が必要になる。そのような自己開示できる雰囲気を持つ人を、意識的に活かして経験を語り合う場所を設定することも重要である。

一方若手教師も、分かったふりをするのではなく、学校内で積極的に聞いたり、助けてもらうことを要請していく姿勢も重要である。若手自身が教えてもらうことを拒む雰囲気を作っていれば、教える側も、若手教師に伝えることが若手教師にとって迷惑になると考えて、教えなくなる。若手教師自身の教えてもらう雰囲気を高めていく必要がある。

スクールリーダーが、これらの若手教師へのエンパワーメントや若手自身の姿勢も考えてもらう雰囲気の重要性を伝えていくのも、エンパワーメントのリーダーシップである。

## 2. 協働性の人間関係の促進とスクールリーダーシップ

スクールリーダーは、若手教師だけでなく、様々な年齢を含めた教職員の人間関係を発展させる運営とそのリーダーシップが必要になる。職場内に関しては、訪ねやすい雰囲気を意識的に啓発しながら作っていくとともに、管理職自身も教職員を訪ねてまわりながら、聞き役・相談役になれることが求められる。管理職自らがコーチングの発想で<sup>(注14)</sup>、アドバイスと支援で導いていく指導方法と心がけを意識していくことも重要である。

校長等のリーダーは、ミドルリーダーと交流できる雰囲気を作り、ミドルリーダーは若手教師と交流できる雰囲気を作り、各リーダーはサブリーダーと交流できる雰囲気を作ることなど、関係の近いところからの交流を意識的に奨励することも重要である。交流と情報交換の奨励は、学校目標として、経営計画に明記しても良い。これらは教職員一人ひとりのエンパワーメントの条件となる。

交流機会や協議機会は、あらゆる機会を作っていく必要がある。その機会は、それぞれの目的に合わせて重点的な交流を促進していけば良い。交流機会を拡大する場所は、例えば、表1のような機会である。

表1 校内の交流と情報交換を拡大する機会

(1) 既存組織の定例化による情報交流機会の拡大	(2) 問題対応別情報交流機会の設定
・管理職による教職員との面談	・生徒指導上の困難児童生徒のカンファレンスチーム
・分掌組織業務の定例化	・保護者対策のカンファレンスチーム
・学年団協議の定例化	・職場環境や居場所に関するアンケート
・教科別教育協議の定例化	・個人研修と力量向上に関するアンケート
・プロジェクトチームの協議	

※ 一般的実践傾向から玉井が整理

また学校内だけの情報交換だけでなく、他の研修機会（市町村立研究会・公開授業・講習会・諸種教育研究会等）の情報を学校組織内に積極的に取り入れる機会と雰囲気を作っておく必要がある。教師が研究会・講習会に行ったり、大学院に進学したりして、何か新しい情報を取り入れてきた場合には、それを自分のためだけの研修とせず、学校全体で定期的な情報交換をしたり、関係者に報告したりするなど、学校全体に共有していく取り組みが重要である。

教師の学級経営や学習指導の技術は、修得まで長い目で見なければならぬために、長期間を通じた長い検証が必要になる。1人の教師が1つの指導技術を1年間で開発する場合に、10人がその経験を交換すれば、1年で10個の指導技術を開発・共有できる。このような実践交流が、教師の指導力を高め、エンパワーメントの条件となる。スクールリーダーには、このような情報交流を促進していくリーダーシップが必要になる。

## おわりに

学校にも様々な改革が求められており、学校の改革にはリーダーシップが求められる。その中で、スクールリーダーにも強力なリーダーシップが期待される。その背景には、社会全体が学校教育界に求める改革とそれを推進するリーダーシップへの期待が強まっていることがある。

このようなリーダーシップの内実が求められるが、リーダーシップは、必ずしもリーダー個人の特性でもなく、P=Performance「目標達成能力」とM=Maintenance「集団維持能力」の総和でもない。組織統制の状況によっては、P「目標達成能力」とM「集団維持能力」が逆に相反的に機能する場合もある。すなわちそれは集団組織が統制された組織であるか、ある程度個人が自立した緩やかな集団組織かによって異なるが、緩やかな集団組織の場合は、集団維持能力の方が、組織の力を高めるリーダーシップとしても重要であることがとらえられている。これを教育組織に当てはめると、ある程度自立した教師の集団である学校組織の場合は、集団維持機能を持つリーダーがリーダーシップを有すると言える。

このような学校組織を前提にするならば、浜田博文氏らがとらえるような、「教師のエンパワーメント」の力量が、スクールリーダーシップとして重要な要素となる。教育活動は、子どもや学校の状況によって、予定調和的には展開できない不確実な内容を常に含んでいる。それを一番とらえているのは長く接している教師であり、教師は子どもや状況の変化の中で、指導方法のあり方を常に選択・変化させながら実践している。そして同じ方法も、別の子ども・学級では必ずしも同じ結果を生むわけではない。

このような不確実性が強い教師の指導は、ある程度自立的に展開せざるを得ず、その教師の力をエンパワーメントできるリーダーシップが、スクールリーダーシップとして重要なのである。このスクールリーダーシップは、明確に経済利益で数値に表せる民間企業の目的遂行のリーダーシップとは異なり、また政治経済の中で統一施策を展開することが目指される官僚組織において、一糸乱れぬ政策を推進するリーダーシップとも異なる。これらと対比的に、学校組織ではエンパワーメントのリーダーシップが求められる。

学校の中で教師のエンパワーメントを推進できるスクールリーダーシップは、学校の中でどれだけ情報交流を行い、それぞれの教師の方向性を踏まえながら、統一的な目標にしたがって力を発揮できるようにするかということである。このためには、若手教師を支える情報交換と協働的な関係が必要である。また若手だけでなく、学校全体で交流できる機会と雰囲気を作っていく必要がある。その組織と機会は、分掌・学年・教科・問題対応別などあらゆる機会を活かして交流を促進していく必要があるが、その重点方法は学校によってまた変わってくる。

以上のように、学校組織は、自立した教師を前提にした組織であるため、官僚組織や民間企業の組織とは異なる。この緩やかな組織形態を取った学校のリーダーシップは、自立した職務を前提にしながら、個々の教師がより良い教育実践ができるようにエンパワーメントすることがリーダーシップの



重要な条件となる。そしてそのエンパワーメントのリーダーシップを推進できる情報交流と協働性の組織力を持つことが、スクールリーダーの役割であると言えよう。

## 注 記

- 注1 小島弘道「学校経営の思想とリーダーシップ論」、小島弘道・淵上克義・露口健司著『スクールリーダーシップ』、学文社、28頁
- 注2 山田雄一編『組織心理学』、有斐閣、1971年、140頁
- 注3 佐々木薫・永田良昭編『集団行動の心理学』、有斐閣、1978年、71頁
- 注4 カートライト・ザンダー著、三隅二不二・佐々木薫編訳『グループ・ダイナミックスⅡ』1970年（初版1959年）、誠信書房、全1003ページ
- 注5 三隅二不二著『新しいリーダーシップ-集団指導の行動科学』、ダイヤモンド社、1966年
- 注6 白樫三四郎「リーダーシップ研究史における三隅二不二とフレッド・E・フィードラー」『甲子園大学紀要』No34、2007年、157～172頁。および白樫三四郎「フレッド・E・フィードラー：人と業績」『大阪大学人間科学部紀要』20号、1994年、71～106頁、など参照
- 注7 中村香著『学習する組織とは何か——ピーター・センゲの学習論』鳳書房、2009年
- 注8 浜田博文「学校を変えるということ」、浜田博文編著『学校を変える新しい力-教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』、小学館、2012年、6～15頁
- 注9 浜田博文編著『学校を変える新しい力-教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』、小学館、2012年、81～82頁
- 注10 『同上書』82頁
- 注11 『同上書』92～94頁
- 注12 『同上書』125頁
- 注13 『同上書』125頁
- 注14 コーチングの理論としては、例えば、千々布敏弥著『スクールリーダーのためのコーチング入門-みんなのやる気を引き出す秘策』、明治図書、2007年、など参照。