

〔資料及び解題〕 米国における教育上のリーダーの基準

津田昌宏

[Historical Materials & Commentary]

Standards for Educational Leaders in the United States of America

Masahiro TSUDA

The purpose of this paper is to introduce two sets of standards for educational leaders which became public in the year of 2008 and 2015, and to translate them into Japanese. We consider that these materials are indispensable for the academic researches in the area of educational leadership, because these standards seem to be at the highest point that the academic researchers had arrived at the each time of early 21st century.

目次

1. 解題

- 1-1. 教育上のリーダー基準の起源
- 1-2. 2008 年基準と 2015 年基準への展開

2. 資料

- 2-1. 2008 年基準
- 2-2. 2015 年基準

1. 解題

1-1. 教育上のリーダー基準の起源

米国では、20 世紀後半、政治・社会・経済・人口動態等の面で大きな変化を受けていた。グローバル社会や知識社会の到来にどう対応するか、更に 21 世紀に向けて何をどのように変えていかなければならないかという問題にも直面していた。教育界においても同じ問題意識を共有していた。その解決に向けた課題の一つが教育の質の向上であり、教育上のリーダーの質を向上することであった。教育上のリーダーのなかでも校長についていえば、1980 年代初頭、校長は長い間、組織上の地位を確保してきてお

り伝統的に、変化に抵抗し、安定を維持する傾向があると考えられてきた。例えばダーリン・ハモンドは、“1980 年代の中頃にいたるまで校長職の重要性は軽視されてきた” (Darling-Hammond et al. 2006, p.2) と述べている。1980 年代の一連の教育改革は、教育省長官の諮問機関として招集された「卓越した教育に関する全国委員会 (National Commission on Excellence in Education)」が 1983 年に発表した「危機に立つ国家 (A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform)」に始まると考えられるが、「危機に立つ国家」が、校長や教育長が重要な指導的役割を果たさねばならないとしたことから、校長や教育長への役割期待が高まり、中でも校長のリーダーシップに関する研究が進められた。しかし 1980 年代後半には教育改革が進む中で、自律的な学校経営が認められるようになり、スクールリーダー (校長、教頭、主任教諭等) が一体となって、学校経営の責務を負う体制の構築が求められた。そこで教育上のリーダーのなかでも、スクールリーダーのリーダーシップの研究が必要となっていた。1980 年代中葉から 1996 年ごろまでおよそ 10 年の歳月をかけて 21 世紀に向けたスクールリーダーのあるべき姿を求めて、リーダーシップの再定義 (再デザイン) 活動が、

学校経営者の養成に携わる大学関係者の団体や学校経営の専門職団体が多数参画しておこなわれた。その成果として1996年に「スクールリーダーの基準 (Standards for School Leaders)」(以下「基準」)が発表された。この「基準」が教育リーダーの基準の起源と見ることができる。

「基準」そのものは、政策や教育実践を規定するものではなく、あくまで各州が独自に規定する教育上のリーダーのモデルとなるものであり、2008年現在46州が「基準」をそのまま、あるいは修正適用して州の基準を作成している。各州の基準は、州によってその活用範囲が異なるが、校長の採用基準、養成の基本となるもの、評価の基本となるもの、などとして活用されている。

「基準」策定の意図や、作成のプロセス及び作成に加わった団体名も明記されている「基準」全文の翻訳およびその解題については浜田(1999)を参照されたい。しかし、次項との関連で、本稿では「以下3点を記載しておきたい。第一は、その作成責任団体は、州教育長協議会 (Council of Chief School Officers: CCSO) の呼びかけに応じて作成メンバーに加わった合計24州と11の専門職団体が作成母体となって設立された州間互換スクールリーダー免許状協議会 (Interstate School Leaders Licensure consortium: ISLLC) であったことである。このことから「基準」は、「イスリック (ISLLC)」と通称されている。第二は、「基準」の発行責任団体がCCSSOであったことである。第三は「基準」の執筆責任者がバンダービルト大学マーフィー教授 (Joseph Murphy) であったことである。

1996年基準の内容や意義を研究した先行研究として、大竹(2001)がある。また1996年基準が新たな学校管理職像を各州に浸透させたとした柴田(2012)がある。

1-2. 2008年基準と2015年基準への展開

「基準」の改訂作業は、2007年のジョージ・ブッシュ大統領の政権時代に始まった。改訂が必要となった背景には、同政権下の2002年に制定された「どの子も置き去りにしない法 (No child Left Behind Act)」のもとで、学力向上が優先課題となり、「基準」

の要請するリーダー像とは異なるリーダー像が求められるようになっていたことがあると考えられる。改訂版の名称は、「教育上のリーダーシップ政策基準: ISLLC 2008 (Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008)」(以下2008年基準)である。改訂の背景、改訂版の狙い、特徴、意義、などについては、国内研究としては、村上(2011)、大竹(2015)があるが、いずれも2008年基準の6基準項目を示しているが、それらの下部にある機能項目の詳細は示されていないので、本稿で示そうとするものである。今後行われる研究に利用されることを期待したい。

2008年基準の場合、作成団体等については以下の通りである。第一に、作成責任団体は教育行政に関する全米政策委員会 (National Policy Board on Educational Administration: NPBEA) で、その構成メンバーである下記10団体の協働によって作成され、それをNPBEAが承認したという形式をとっている。アメリカ教師教育大学協会 (American Association of Colleges of Teacher Education: AACTE)

アメリカ学校管理職協会 (American Association of School Administrators: AASA)

学校運営およびカリキュラム開発協会 (Association for Supervision and Curriculum Development: ASCD)

州教育長協議会 (Council of Chief State School Officers: CCSO)

全米初等学校長協会 (National Association of Elementary School Principals: NAESP)

全米中等学校長協会 (National Association of Secondary School Principals: NASSP)

全米教師教育ア krediteーション協議会 (National Council for Accreditation of Teacher Education: NCATE)

全米教育行政学教授協議会 (National Council of Professors of Educational Administration: NCPEA)

全米学校協議会協会 (National School Board Association: NSBA)

教育行政大学協議会 (University Council for Educational Administration: UCEA)

第二に、2008年基準の発行責任団体は、「基準」

と同じく CCSO である。第三に、執筆者は、NASSP の専門職開発サービス部門の責任者であったフラナリー (Richard A. Flanary) とワイオミング州教育副長官であったシンプソン (Joseph H. Simpson) であった。本項では、「基準」では関係団体や州政府を取りまとめるリーダー的存在であり、発行責任団体であった CCSO が、2008 年基準では発行責任団体のみとなっていることに注目しておきたい。

本稿では、紙幅の関係もあり、2008 年版の内、6 基準とそれぞれの下部に属する機能項目の翻訳のみを掲載することにする。

次に本稿では、2008 年基準の改訂版である「教育リーダーのための専門職基準 (Professional Standards for Educational Leaders)」(以下 2015 年基準) の全文を訳出する。この中には改訂の経緯、2015 年基準で重視するリーダーシップの内容及び意義などが述べられ、また執筆責任者や発行責任者が記載されている。なお、2015 年基準については、時間的な制約があり、いまだ先行研究は存在しないが、大野 (2016) は、2015 年基準が、具体的な基準項目を 1996 年基準、2008 年基準を継承しつつ 10 項目に拡大していることを紹介しているが、その詳細は紹介されていない。本稿が今後の多くの研究者の参考になることを期すものである。

2. 資料

以下は、解題で示した「2008 年基準」の本論部分すなわち基準 6 項目と 6 項目それぞれの下部に属する機能項目、及び「2015 年基準」の全文 (表題、序論、基準 10 項目とそれらの下部に属する指標) を翻訳し、作成参加メンバーのリストおよび参考文献を英文のまま (一部をカタカナ表示し) 転記するものである。

2-1. 2008 年基準

基準 1

教育リーダーは、すべての関係当事者によって共有され支持される学習の理想像の開発を支援し、それを明確に表現、実施、管理執行することによって、あらゆる生徒の成功を促進する。

機能：

- a) 共有された理想像と使命を協力して展開し、実施する
- b) 目標を定め、組織の効率性を評価し、組織的学習を促進するためにデータを集め、使用する
- c) 目標を達成するための計画を作り実行する
- d) 連続的で持続可能な改善を推進する
- e) 計画をモニターし、進歩を評価し、再検討する

基準 2

教育リーダーは、生徒の学習と、教職員の専門職能の成長に貢献する学校文化及び教授プログラムを唱導し、育成し、維持することによって、あらゆる生徒の成功を促進する。

機能：

- a) 協働、信頼、学習、高い期待の文化を育成し、維持する
- b) 包括的で、厳密で、首尾一貫した教科プログラムを作る
- c) 生徒のために個人別のやる気をおこさせる学習環境を作る
- d) 教授の監督
- e) 生徒の向上をモニターするための評価方法とアカウンタビリティ・システムを発展させる
- f) 教職員の教授およびリーダーシップ能力を開発する
- g) 良質の教授に提供される時間の最大化を行う
- h) 教授と学習を支援するために、最も効果的で適切な技術の使用を促進する
- i) 教授プログラムの影響をモニターし、評価する

基準 3

教育リーダーは、安全で、効率的かつ効果的な学習環境のために組織、活動、諸資源の管理を保証することによって、あらゆる生徒の成功を促進する。

機能：

- a) 管理及び運営の制度をモニターし、評価する
- b) 人的・金銭的・技術的資源を獲得、分配、調整し、効率的に使用する
- c) 生徒と教職員の福祉と安全を促進し、保護する
- d) 分散型リーダーシップの能力を開発する

e) 質の良い教授と生徒の学習を支援するために、教師と組織の時間が焦点化されることを保証する

基準4

教育リーダーは、コミュニティの多様な関心とニーズに応え、コミュニティの諸資源を動員しながら、教員（faculty）およびコミュニティ・メンバーと協働することによって、あらゆる生徒の成功を促進する。
機能：

- a) 教育の環境に直接関係のあるデータと情報を集め、分析する
- b) コミュニティの多様な文化的、社会的、知的な資源の理解、正しい評価、使用を促進する
- c) 家族やケア提供者と肯定的な関係を作り、持続させる
- d) コミュニティのパートナーと生産的な関係を作り、持続させる

基準5

教育リーダーは、尊厳と公正さをもって、かつ倫理的なマナーに基づいて行為することによって、あらゆる生徒の成功を促進する。

機能：

- a) あらゆる生徒の学問的、社会的な成功のためのアカウンタビリティ・システムを保証する
- b) 自覚的で、省察的な行動をし、透明性があり、倫理的な行動をする原理のモデルとなる
- c) 民主主義、平等、多様性の価値の保護をする
- d) 意思決定の道徳的、法的結果に潜在する可能性を考慮し、評価する
- e) 社会正義を促進し、個々の生徒のニーズが学校教育のすべての側面に浸透していることを保証する

基準6

教育リーダーは、政治的、社会的、経済的、法的、文化的文脈を理解し、それらに対応し、それらに影響をおよぼすことによって、あらゆる生徒の成功を促進する。

機能：

- a) 子どもたち、家庭、ケア提供者のために主張する
- b) 生徒の学習に影響する地域、学区、州、そして全

国的な決定に影響を与える

- c) リーダーシップ戦略を適合させるために、明らかになりつつある傾向と諸取り組みを評価、分析、率先する

2-2. 2015年基準

作成者

教育行政に関する全米政策委員会（National Policy Board for Educational Administration）

構成メンバー

アメリカ教師教育大学協会（American Association of Colleges of Teacher Education: AACTE）

アメリカ学校管理職協会（American Association of School Administrators: AASA）

教育者養成認証協議会（Council for the Accreditation of Educator Preparation: CAEP）

州教育長協議会（Council of Chief State School Officers: CCSO）

全米初等学校長協会（National Association of Elementary School Principals: NAESP）

全米中等学校長協会（National Association of Secondary School Principals: NASSP）

全米教育行政学教授協議会（National Council of Professors of Educational Administration: NCPEA）

全米学校協議会協会（National School Board Association: NSBA）

教育行政大学協議会（University Council for Educational Administration: UCEA）

序論

全国の学校で毎木曜日の終わりの時間に、教育リーダーたちは、コンピューターをシャットダウンし、また全力を出し切った一日を終えて家路に向かう。建物を出る時、彼らは、一日の出来事を振り返り自分に問いかける。自分は今日一日、生徒の変化の手助けをしたかと。生徒たちの学習や幸福にとって最も重要なことに焦点を当てたかと。

教育リーダーのための専門職基準 2015 は、これらの重要な問いかけに大声でイエスと答えられるように道標 (guideposts) を提供するものである。現在の (current) 研究と教育リーダーたちの実生活での体験に基づいて、基準は、学校が必要とし生徒に相応しいリーダーシップとは何かを明瞭に述べるものである。基準は、生徒中心のものであり、教育リーダーたちが、生徒の学習のために針 (needle) を進めることができ、より公平な結果を生徒が達成できるように、リーダーシップの基本的な原理の輪郭 (outlining) を示すものである。基準は、教育リーダーたちが、現在の職務と、今後、教育・学校・社会が変革し続けるに伴い受ける挑戦と機会とに対して実効性のある対応準備ができていることを保障するようにデザインされている。

教育リーダーが新しい基準を必要とする理由はなにか

これには、いくつかの理由がある。CCSSO は、最初の教育リーダーの基準を 1996 年に発行した。その後、2008 年に実証的調査に基づく小幅な改訂が行われた。両版とも 45 州とコロンビア特別区 (DC) に、教育リーダーシップに関する政策枠組みを提供している。しかしながら、今日学校を運営している世界は、数年前の世界とは大変異なったものになっており、先行きにはさらなる変化の兆しがある。グローバル経済は、学校が生徒たちに対して教育する仕事内容や 21 世紀の職場を変革させつつある。人口統計学上の意味で子どもたちの条件や特徴、家族構造及びそれ以上のものが変化しつつある。教育の前線では政治や、統治の変化が毎日のように前面に出てくる。学校の予算削減がいたるところで迫っており、学校はますます競争的な市場からの圧力のもとにあり、生徒の成績に対するより高いレベルのアカウンタビリティが求められている。

疑問の余地なくその様な変化は、教育リーダーに対する種々の挑戦を作り出している。同時に、そのような変化は、学校を改善し、生徒の学習を促進する新しく創造的なアプローチを追求するように教職員を改革し鼓舞する、豊かで刺激的な機会を教育リ

ーダーに提供している。教育リーダーシップの専門職性は、大いに進展した。教育者たちは、実効性のあるリーダーシップが生徒の成績向上にどれだけ、どのように貢献しているかをよく理解するようになっている。調査及び実践から得られた知識を基盤として、教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学習に対して挑戦的で、かつ生徒一人ひとりの学習に役立つケアや支援の条件を作り出すことによって、生徒の成績向上に影響力を行使できることを理解している。教育リーダーたちは緩むことなく教員たちの職能開発を行い支援し、前向きな労働環境を作り出し、効果的に資源配分し、教室内で起こることに対して強力なインパクトを与えるような、深い意味のある仕事を教室外において行っている。このように増大する知識、および職務に対する変化する需要を前提として、生徒に対して最も生産的で有用な方向に教育リーダーの実践を導くような新しい基準が必要なのである。

2015 年基準はいかにして開発されたか

2015 年基準は、新しい教育リーダーシップの全体像を深く考察する集中的なプロセスの結果として生まれた。そのプロセスでは、実証的調査 (補強材料となる精選した本文末の参考文献集を参照) の徹底的なレビューを行い、また研究者や 1000 以上の学校や学区のリーダー達からの情報提供を検討した。その検討は、2008 年基準と、教育リーダーの日常の仕事やリーダーシップに将来求められるものとのギャップを明らかにするためにリーダーグループを調査し、焦点化することを通じて行った。NAESP、NASSP、および AASA は、この作業の支援を行った。また国民一般 (the public) には 2 種類の基準案に対してコメントを求めたが、それがこの最終版に貢献している。NPBEA は、上記団体を含め学校リーダーシップの進展にコミットしている専門職団体の連合体 (consortium) であるが、2015 年基準の専門職性への重要性を認識しその作成を行うリーダーシップの責務を引き受けた。さらに、今後とも、専門職団体の先導役 (steward) となることになろう。

何が 2015 年基準を専門職基準になさしめたか

専門職基準は、専門職を実践する人物である教育リーダーの作業の性格と品質を規定するものである。基準は、専門職によって、専門職のために、その実践指針や、実践者たちがいかに育成され、雇用され、職能開発され、監督され、評価されるかの指針を与えるために創造されたものである。基準は、当専門職を監督する政府の政策や規則の情報を提供するものである。専門職によって立つところの作業領域や価値を明らかにすることによって基準は、この専門職が要求し一般国民が期待している成果をいかにして実践家が達成することができるかを示唆するものである。専門職基準は静的なものではない。この専門職の作業を形作る文脈に対する理解の変化、文脈に対する期待、および文脈を正確に反映するために、定期的に見直しが行われ、調整が行われねばならない。

誰に対して 2015 年基準は適用されるのか

この基準は、教育上のあらゆるレベルのリーダーシップの基本となるものである。基準は、校長及び教頭に適用され、学校リーダーと同じ領域の仕事をする学区のリーダーにも適用される。しかし、基準の細目のリーダーシップ活動は、学区レベルのリーダーシップというよりも学校リーダーシップに向けて策定されている。さらに、学区レベルのリーダーには、彼らに特有の役割に関連した責務があり（例えば、学校運営委員会との仕事や労務関係の仕事）、これらの責務はこの基準を超えたものである。従ってそのような追加的な責務に対しては、学区レベルのリーダーシップに対して特別に焦点化した他の基準が示されることになる。

2015 年基準の何が新しいのか

2015 年基準は、生徒と生徒の学習を、より強力でより明確に強調して作り直されてきたものであり、おのおの子どもたちが十分に教育を受け、21 世紀に向けて準備ができていることを保障するのを助けるためのリーダーシップの基礎的な原理の輪郭を示すものである。そのため、この基準は、これまでよく理解されてこなかった、あるいは関連が低いと考えられてきたが、生徒の学習への貢献が示されてき

た教育リーダーの仕事範囲の照準を高めるものである。正しいカリキュラムを組むこと、教師がそれを教えることは重要なことではあるが、それでは十分ではない。学習が生まれるためには、教育リーダーは生徒たちにぐらつかない注意をもって、その仕事の全ての領域を追求しなければならない。リーダーたちは、すべての教師の評価、中央官庁との全ての相互作用、一つの質問、すなわちこれはいかにして生徒が学習者として卓越することを助けることになるかという質問、を常に心に秘めてすべてのデータ分析を行うこと、にアプローチしなければならない。

この基準は、リーダーシップ業務においてのみならず、指導において、また生徒の学習においての人間関係の中核的な重要性を認識するものである。基準は、生徒の卓越化のためには、学問的な厳格さと学びの型押し（academic press）と、同時に支援とケアの両面の重要性を強調する。基準は、楽天的で、能力の開発と強み（strength）を強調し、人間の潜在力に焦点化するようなリーダーシップであるとの前向きな捉え方を反映している。

2015 年基準は、未来志向の視点を採用している。基準は、現在に根拠を置く一方で、教育リーダーが働く変化する世界は今後変革し続けるだろう、それに伴って教育リーダーへの要求と期待も変革し続けるであろうことを認識し、変化に大きな期待をかけるものである。2015 年基準は、教育リーダーが将来成功するように、未来の挑戦と機会を心に描くものである。

2015 年基準は、他の面でも大望を持ったものである。基準は、専門職そのもの、専門職団体、政治家、高等教育機関、および他の組織に対して以下のことに支援要請をするものである。すなわち、教育リーダーが、確立された実践方法を超えて前進し、よりよい未来に向かって繁栄するために、彼らと彼らの職能開発を支援することである。2015 年基準は、熟達したリーダーシップ実践に焦点化し、教育リーダーが経歴上のどの場面にいるかに関わらず、彼等を鼓舞して彼らを伸ばし、彼らの実践が熟達レベルに達するようにするものである。基準は、経歴の全ての場面に適用するものである。尤も、適用は人によって異なり、さらなる研究が求められる分野に対し

でも適用する。

教育リーダーシップと生徒の学習の関係

2015 年基準は、教育リーダーシップと生徒の学習の関係についての調査及び実践に基づく理解を体現している。生徒の学習改善に関しては、リーダーシップの全体論的な考察を必要とする。教育リーダー職務の全ての領域で、彼らは一人ひとりの生徒の学習、成績、能力開発、および幸福をいかにして促進するかに焦点化しなければならない。2015 年基準は、調査及び実践によって生徒の成功に不可欠であると示唆されたリーダーシップ職務の相互依存領域、品質および価値を反映した以下のものからなっている；

1. 使命、ビジョンおよび核となる価値
2. 倫理と専門職としての基準
3. 公平及び文化に対する応答
4. カリキュラム、指導及び評価
5. 生徒に対するケアと支援のコミュニティ
6. 学校教職員の専門職的なコミュニティ
7. 学校教職員の専門職的なコミュニティ
8. 家庭及びコミュニティとの意味ある参画
9. 運営および監督
10. 学校改善

実践においては、これらの領域はそれぞれが独立して機能しているのではなく、一人ひとりの生徒の学問上と個人的な成功を促進させる相互依存的なシステムとして機能している。それらの領域と、それ

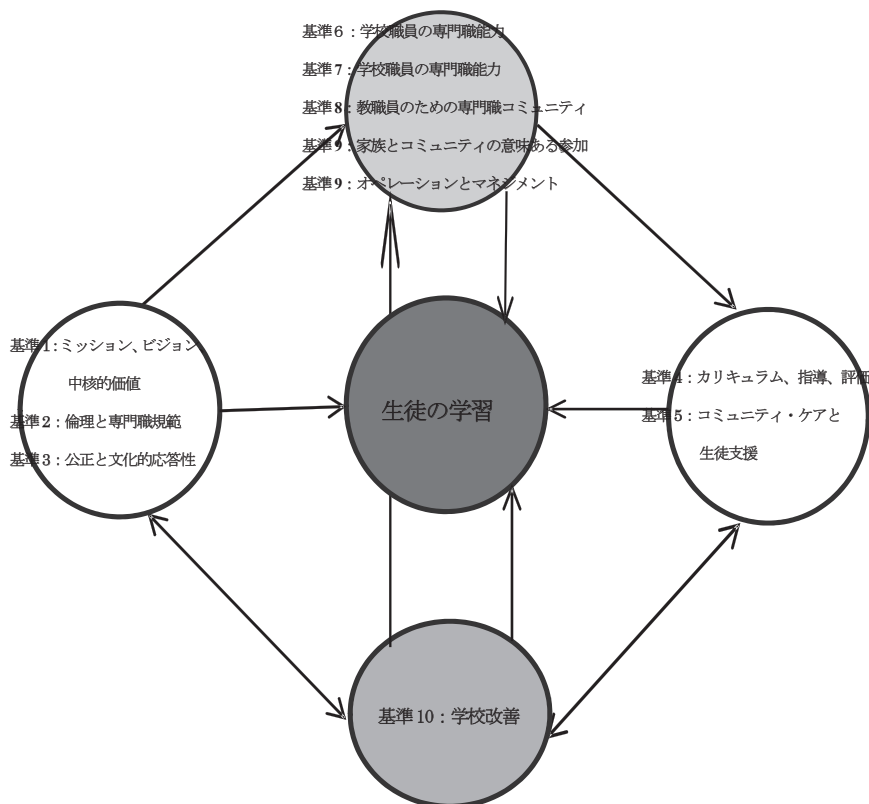


図1 生徒の学習のための学校リーダーシップ作用の関係図

(National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, NPBEA, 2015, p. 5.)

らを代表する基準は、3つの関連する括りから成り立っていると理解することができる。

第一の括りは、カリキュラム、指導及び評価、および生徒のケアと支援のコミュニティに関するものである。

第二の括りは、学校の人材、教職員の専門職コミュニティ、家族およびコミュニティとの意味ある参画、そして学校運営および監督からなっている。

第三の括りは、使命、ビジョン及び価値、倫理と専門職上の規範、および公平性と文化的応答性からなっている。

学校改善の領域はすべての括りに関係するものであり、他の括りと共に教育リーダーシップが生徒の成績にいかに関与しているかに関する理論を反映するものである。

図1に示されたように、中核では、教育リーダーが、安全なケア的かつ支援的な学校の学習コミュニティを促進し、厳格なカリキュラムと指導及び評価のシステムを促進する時、生徒たちは学習する。この職務のために教育リーダーには、組織的な支援のネットワークを構築し強化することが求められる。そのネットワークは、教職員の専門職的な能力(capacity)、教職員が学び業務を行う専門職的コミュニティ、家族とコミュニティとの取り組み、および学校の実効性のある効率的な監督と運営からなっている。教育リーダー達は、その職務の全てを、学校の使命、ビジョン、および中核的な価値によって、推し進めている。彼らは、専門職的な尊厳をもって倫理的に行動することが求められている。そして、彼らは、公平性と文化的応答性を促進する。最後に、教育的に実効性のあるリーダーたちは、彼らの学校が常に改善できると信じている。生徒の学習に関するこれらの学校のビジョンを認識し、これらの学校の核心的な価値を真実のものとして維持するために、教育リーダー達は、自分自身とその職務を含めた学校の全ての領域を、学校改善に充当する。彼らは、創造的であり、奮い立つ力を持ち、学校を一人ひとりの生徒が成長する場所にするために、潜在的なリスクや政治的な副作用を乗り越える意思を持った不撓不屈の変革当事者である。図1は2015年基準をこのような理論に適合させる状況を説明し

ており、それぞれの基準項目を番号で示してある。

2015年基準の主たる焦点は経営上の役割に関するリーダーであるが、本基準は、実効性のあるリーダーシップが経営的な役割の領域だけを対象とするものではないことを認識している。実効性のある学校のためのリーダーシップの職務は、学校内の多くの人々、特に教師によって遂行され得る。経営上のリーダーは学校全体のリーダーシップを効果的に開発し、実践する重要な役割を演じる。従って、2015年基準は他者のリーダーシップ能力を育成する重要性を反映するものである。

2015年基準はどのように使用され得るのか

2015年基準は、専門職基準の「モデル」であって、モデルとして実践家に期待するものを伝え、また実効性のあるリーダーの職務、品質、価値に関して諸機関、専門職団体、政治家、および国民一般を支援するものである。基準は、実践の方向を直接的に導くと同時に、間接的に政治家、専門職団体および支援団体の仕事を通して、一つの羅針盤(compass)となる。基準は、特定の行動を記述するものではないが、特定の環境や文脈の中で、基準を適用することが最も効果的となるように、教育リーダーシップやその能力開発に特定の行動を推奨している。

図2は、専門職基準が、教育リーダーシップの実践を導き、その成果を促進する手法に関する「行動に関する理論(theory-of-action)」を示している。この行動に関する理論は、これらの専門職基準がいかに効果的に使用され得るかを示すものでもある。基準は第一に、教育リーダーの実践のための期待を作り出し、方向を示すことによって専門職のメンバーに直接の影響を及ぼす。第二に、教育リーダーの養成や職能開発に携わる専門職団体や支援機関のシステムによって専門職のメンバーに提供される行動や支援を形成することを助けることによって教育リーダーシップに間接的な影響を及ぼす。第三に、専門職と、教育リーダーの養成、免許、職能開発、および評価が含まれる専門職の実践に関連する政策や規則の基礎を提供することによって教育リーダーシップに間接的な影響をもたらす。第四に、基準は国民

一般の、専門職に対する、政策に対する、また実践に影響を及ぼす機関への支援に対する期待を明確な形にするものである。

より具体的にいえば、2015年基準は、州政府やリーダーシップ養成プログラムがその内容を明らかにし、職能開発を行う次のような事項の案内力（guiding force）となり得るものである。それは、教育リーダーが実際に学校で生徒に成功させるために必要とする特定の知識・スキル・専門職マインド（性向：disposition）及びその他の特徴である。

地域によって異なる多様な必要事項を考慮して、教育リーダーの職歴を通じて、すなわち初期養成、リクルート（採用活動）、雇用、入職（induction）、メンターリング（mentoring）に進み、評価、専門職生涯教育にいたる、リーダーたちの職歴を通じて、揺るがない期待を政策やプログラムが設定することを保障するために、州は基準を活用することができる。基準は、リーダーシップ職の開発や評価のために、実践や成果の操作可能性を導くことができる。

教育リーダーの転職率の全国的な高さは、その職

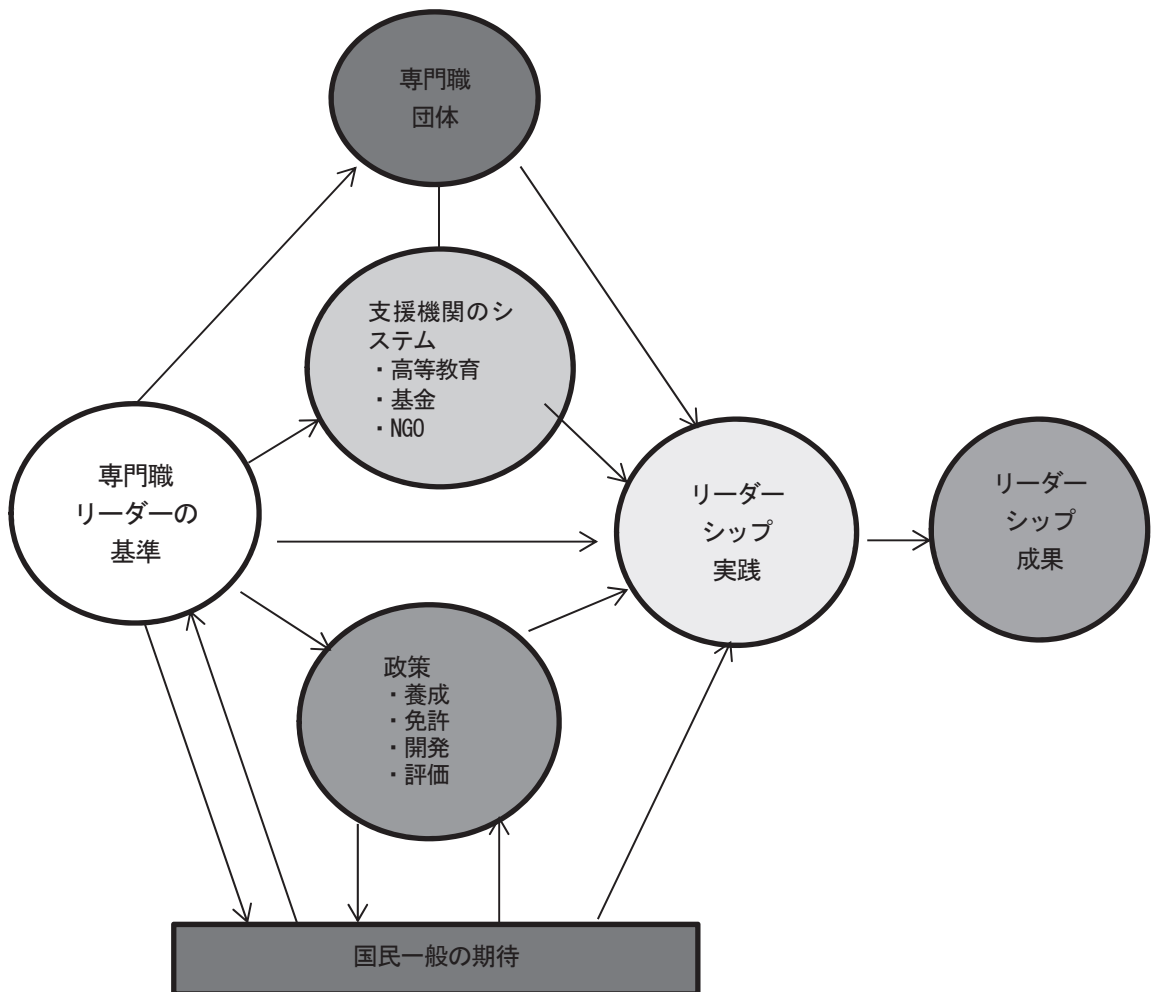


図2 リーダーシップ実践と成果に関する専門職基準の役割理論

(National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, NPBEA, 2015, p. 6.)

務の複雑性、責任、とどまらないプレッシャーの存在を示しており、そのような転職は生徒の学習に必要な改善努力を脱線させている。一年目の初任であろうと、専門職のベテランであろうとも、教育リーダーは、劇的に変化しつつある職務で成功するための継続的な支援を必要としている。2015年基準で明確にした職務の性質や品質は、教育リーダーがその職務で卓越する能力を継続的に開発し精錬することができるように、高品質の専門職能の開発機会に対してその基礎を提供している。

リーダーシップの基礎的原理として、2015年基準は、中央官庁のリーダーや学校協議会の職務についても情報提供することができる。基準は、学校および学区レベルの双方においてリーダーシップの何が重要なかを伝えている。基準は、中央官庁のリーダーが学校レベルのリーダーシップのための開発と支援とアカウンタビリティのシステムを開発する「手引き」(guide)の役割を果たし、また生徒の利益になるような方法で学校のニーズに応えるように中央官庁が機能することを保障している。

最後に、2015年基準は、それを基に関連文書が開発されることが可能な中心的な文書である。基準は全米教育リーダーシップ養成基準(National Educational Leadership Preparation Standards: NELP)、前教育リーダーシップ編成協議会基準(Educational Leadership Constituent council standards: ELCC)および、認証レビュープロセス(Accreditation Review Process)を策定する助けとなった。これらは、熱意のある教育リーダーの養成と、それによって養成プログラムが教育者養成認証協議会(Council for the Accreditation for Educational Preparation: CAEP)から認証を受けようとするプロセスとの指針となる。また基準は、校長を管理する人のための校長管理者専門職基準モデル2015の基礎となる。

教育リーダーのための専門職基準2015は、静的な文書であってはならない。専門職基準として、基準は、定期的に見直しされ、専門職の職務に対する変化する理解や期待を正確に反映するように改訂されねばならない。基準の適用や実施状況は注視され、基準が専門職に与える影響と教育リーダーシップの

実践は評価されねばならない。実施については、検討に値する特別の問題があり、その中には基準を学校教育のレベルを超えて効果的に適用する問題、教育上の地方性や文脈の問題、そして経歴の段階の問題が存在する。その様な調査から得た知識は基準を意味のある生きたものにし続けるために役立つであろう。

学校と学区には、教育が今日と将来にわたって直面する挑戦と機会に取り組むために、以前とは全く違った実効性のあるリーダーが必要である。2015年基準は、生徒たちが彼らの潜在能力の最高点に到達するのを助けてくれる人として、頼りにするような豊かなリーダー像について明確にするものである。生徒たちはもはや基準を待ってはいられない。

教育リーダーのための専門職基準2015の構成

教育リーダーのための専門職基準2015は、生徒たちの学業上の成功と幸福に貢献していると調査や実践が示している職務に関する領域、品質、価値を取り巻いて構成されている。各基準は、その特定領域における実効性のある教育リーダーの職務を簡明に定義付けた題目と説明文が特色となっている。基準に合致するために必要な職務を詳しく述べた一連の要素が、基準の次に来る。各基準の要素の数は、含意する職務の特徴的な次元を述べるために基準毎に異なっており、特定の基準の相対的重要性を意味するものではない。

教育リーダーのための専門職基準2015

基準1 使命、ビジョン、および中核となる価値

実効性のある教育リーダーは、共有された使命とビジョンおよび、高い品質の教育と、生徒一人ひとりの学問上の成功および幸福という核心的な価値を開発し、唱導し、実施する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、学校の教育上の使命を発展させる。
- b) 学校の教職員およびコミュニティと協働し、適切

なデータを使用し、一人ひとりの子どもの成功する学習と能力開発、およびそのような成功を促進するような指導と組織的な実践に関する学校のビジョンを発展させ、促進させる。

- c) 学校文化を定義付け、子ども中心の教育；高い期待と生徒への支援；公平性、インクルーシブ、および社会正義；開放性、ケア、および信頼；継続的な改善、の不可避性を強調するような核心的な価値を明確にし、唱導し、育成する。
- d) 学校のビジョンを達成するための行動を戦略的に開発し、実施し、そして評価する。
- e) 学校の使命とビジョンを見直し、それらを学校に対する変化する期待と機会に調整する。
- f) 学校内およびコミュニティにおいて使命、ビジョン及び核心的な価値に対する共有した理解と忠誠を展開する。
- g) リーダーシップのあらゆる側面から学校の使命、ビジョン、および核心的な価値をモデル化し、追求する。

基準2 倫理と専門職としての規範

実効性のある学校リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、倫理的かつ専門職規範に則って行動する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 個人的行動、他人との関係、意思決定、学校資源の誘導、および学校のリーダーシップのあらゆる側面において倫理的かつ専門職的に行動する。
- b) 専門職規範の尊厳、公平性、透明性、信頼、協働、忍耐、学習、および継続的な改善に従って行動し、それらを促進する。
- c) 子どもを教育の中心に置き、一人ひとりの生徒の学業上の成功と幸福に対する責任を引き受ける。
- d) 民主主義、個人の自由と責務、公平、社会正義、コミュニティ、および多様性の価値を守り、促進する。
- e) 人間関係とコミュニケーションのスキル、社会的・情緒的な洞察力、およびすべての生徒と教職員の背景と文化の理解をもって先導する。
- f) 学校のモラル上の方向性を提供し、教職員間において倫理的で専門職的な行動を促進する。

基準3 公平性および文化的応答性

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、教育上の機会の公平性と文化的応答性のために努力する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 一人ひとりの生徒が公平に、尊敬されて、かつ一人ひとりの生徒の文化と文脈への理解をもって、取り扱われることを保障（ensure）する。
- b) 一人ひとりの生徒の強み（strength）、多様性、および文化を、指導と学習の資産として認識し、尊敬し、採用する。
- c) 一人ひとりの生徒は、実効性のある教師、学習機会、学業上と社会的な支援、および成功に必要な他の資源へ平等に近づく手段（access）を持っていることを保障する。
- d) 生徒に対応する方針を作り、生徒の不正行為を、ポジティブに、公平で、かつ偏見のない態度で指導する。
- e) 人種、階級、文化および言語、性および性的指向性、および障碍または特別の状態に関連した生徒の周縁化（marginalization）、負をベースとする教育、および低い期待などの制度上の偏見に向かい合って修正する。
- f) グローバル社会の多様な文化的文脈の中で、生徒が生産的に生き、貢献するように準備を進める。
- g) 他人との相互行為、意思決定、および実践において、文化的な能力と応答性をもって行為する。
- h) リーダーシップのあらゆる側面において、公平性や文化的応答性の重要性を述べる。

基準4 カリキュラム、指導、及び評価

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、知的な厳格さとカリキュラム、指導、および評価の首尾一貫したシステムを開発し、支援する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 学校の使命、ビジョン、および核心的な価値を促進し、生徒の学習に対する高い期待を具現化し、学業上の基準と連携し、また文化的に応答するようなカリキュラム、指導及び評価の首尾一貫したシステ

ムを実施する。

- b) 生徒の学業上の成功、学習を愛すること、学習者のアイデンティティと習慣 (habits)、および自身の健康感覚を促進するために、学年内および学年を超えたカリキュラム、指導、および評価のシステムと連携し、それらに焦点化する。
- c) 子どもの学習や発展、実効性のある教授学 (pedagogy)、および一人ひとりの生徒のニーズについての知識と矛盾のない指導実践を促進する。
- d) 知的に挑戦的なものであり、生徒の経験に対して信ずるに足るものであり、生徒の強みを知るものであり、分別化し、個人化した指導上の実践を保障する。
- e) 指導及び学習を提供するにあたり、先進技術の有効な活用を促進する。
- f) 子どもの学習や成長に関する知識および評価の技術的基準と矛盾のない有効な評価を採用する。
- g) 評価データを適切に使用し、技術的限界をもってはいるが生徒の成長を注視し、指導を改善する。

基準5 ケアのコミュニティと生徒に対する支援

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するインクルーシブで、ケアし、支援する学校コミュニティを育成する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 一人ひとりの生徒の学業的、社会的、情緒的、そして身体的なニーズに合致した安全で、ケアし、健康な学校環境を作り上げ、維持する。
- b) 一人ひとりの生徒が知られており、受け入れられ、大切にされ (valued)、信頼されて尊敬され、ケアされ、学校コミュニティの活動的な責任あるメンバーであることを奨励されるような学校環境を創造し維持する。
- c) 一人ひとりの生徒の学習上のニーズの範囲に合致するように、学業上と社会的な支援、サービス、課外活動、および施設に関する首尾一貫したシステムを提供する。
- d) 学業上の学習と積極的な社会的で情緒的な成長を価値あるものとして支援するような、大人の生徒、生徒の同僚、学校コミュニティ関係を促進する。
- e) 生徒の学校への参画と、積極的な生徒行動を育成

し、強化する。

- f) 学校の学習環境に、学校コミュニティの文化や言語をつぎ込む。

基準6 学校教職員の専門職的能力

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、学校の教職員の専門職能力と実践を伸ばす。

実効性のあるリーダーは；

- a) 実効性がありケアのできる教師や他の専門職スタッフを採用、雇用、支援、能力開発及び確保するとともに、彼らを教育上の実効性のある教授団へと形成する。
- b) 教職員の転職と引き継ぎに備え、管理し、また新職員を効果的に入職させ (induction)、指導 (メンタリング mentoring) する。
- c) 専門職および成人教育と開発に関する理解にもとづいて、個々に異なる学習と成長の機会を通じて、教職員メンバーの知識、スキル、および実践の能力開発をおこなう。
- d) 一人ひとりの生徒が想定した成果を達成するために、個人および集合的な教授能力の継続的な改善を促進する。
- e) 教職員の知識、スキル、および実践の能力開発を支援するために、有効で、研究に基づく監督および評価システムを通じて、指導や他の専門職の実践に関して、実行可能な情報を還元する。
- f) 最高レベルの専門職実践と継続的な学習と改善に向かって、教職員に権限を与え動機づけを行う。
- g) 教師のリーダーシップおよび学校コミュニティの他のメンバーからのリーダーシップのために、能力と機会と支援を発展させる。
- h) 教職員の個人および専門職上の健康、幸福、および仕事と人生のバランスを促進する。
- i) 健康と仕事と人生のバランスを維持しながら、省察、学習、および改善を通じて自己学習と効果に注力する。

基準7 教職員のための専門職的なコミュニティ

実効性のあるリーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、教師及び他の

専門職スタッフの専門職コミュニティを促進する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 実効性のある専門職開発、実践、生徒の学習を促進する教師及び他の専門職スタッフのための労働環境を開発する。
- b) 学校の使命、ビジョン、及び核心的な価値に基づいて、一人ひとりの生徒の学業的、社会的、情緒的、身体的なニーズに適合するために、教職員の集団的責務として権限委譲を行い、委任する。
- c) 共有されたビジョン、目標、そして子どもの全人的教育（whole education）に関係する目的、すなわち、専門職的職務への高い期待、公平で平等な実践、信頼と開かれた対話、協働、集成的な効率性、および継続的で組織だった学習と改善、などの取り組みと忠誠の専門職文化を構築し、維持する。
- d) 一人ひとりの子どもの成功と学校全体としての効果のために、教師と他の専門職スタッフ間での相互アカウンタビリティを促進する。
- e) 専門職的な能力（professional capacity）と実践の改善を促進するために、開放的で、生産的で、ケアする、そしてリーダーと教師及びスタッフ間の信頼性のある労働関係を開発し、支援する。
- f) 教師とスタッフとの協働的な専門職的学習のための仕事に埋め込まれた機会をデザインし、実施する。
- g) 実践、同僚性によるフィードバック、および集合的な学習についての協働的な検証の機会を提供する。
- h) 教育プログラムと実践について、教師主導の改善を推奨する。

基準8 家族とコミュニティの意味のある参画

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、家族やコミュニティを意味のある、互恵的で、相互に有益な方法に参画させる。

実効性のあるリーダーは；

- a) 家族やコミュニティメンバーへ近づくことができ、接触可能で、歓迎される。
- b) 生徒たちの利益のために、家族やコミュニティとの積極的、協働的、生産的な関係を創造し、維持する。
- c) 学校、生徒、ニーズ、問題、および業績に関連し

て、家族やコミュニティと定期的で、開放的で、双方向の会話に参画する。

- d) コミュニティの強さやニーズを理解し、生産的な関係を開発し、学校のための資源としてのコミュニティに参画するために、コミュニティにおける存在感を維持する。
- e) 学校の内外での生徒の学習を支援するために、家族と協働する手段を学校コミュニティに創る。
- f) 生徒の学習や学校改善を促進するために、コミュニティの文化的、社会的、知的、そして政治的な資源を理解し、価値あるものとし、取り入れる。
- g) 家族やコミュニティにとっての資源となるような学校を発展させ提供する。
- h) 学校および学区のために、教育と生徒のニーズおよび優先事項の重要性を家族やコミュニティに唱導する。
- i) 生徒、家族、およびコミュニティのニーズや優先事項を国民一般に唱導する。
- j) 学校改善と生徒の学習を促進するために、国民一般や私的部門との生産的な共同関係を構築し、維持する。

基準9 運営および管理

実効性のある教育リーダーは学校運営と資源を、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために管理する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 学校の使命とビジョンを促進するための運営と管理システムを組織化し、管理し、注視する。
- b) 一人ひとりの生徒の学習ニーズに対応するために、戦略的に人材を管理し、教師や職員を彼らの専門職的な能力（professional capacity）を最大化するような役割や責務に付ける。
- c) カリキュラム、指導、評価；生徒の学習コミュニティ；専門的能力とコミュニティ；家族とコミュニティの参画を支援するために、財政的、身体的、および他の資源を探索し、獲得し、管理する。
- d) 効果的な予算組みと会計実践を行い、学校の金銭的、非金銭的資源の責任ある、倫理的な、説明責任のある先導者である。
- e) 教師と他の職員の仕事と学習を妨害するものから彼らを守る。

- f) 運営と管理の品質と効率性を改善するためにテクノロジーを採用する。
- g) 教室や学校の改善にとって実行可能な情報を伝達するために、データと対話のシステムを開発し、維持する。
- h) 学校コミュニティを知り、その要請に応じ、学校コミュニティが生徒の成功を促進するために、学区、州、および連邦の法律、権利、政策、および規則を理解するのを助ける。
- i) 資源提供者との関係を構築、管理し、彼らと学校の職員募集管理やカリキュラムや指導説明事務を結びつける。
- j) 中央官庁や学校協議会との生産的な関係を開発し、管理する。
- k) 生徒、教職員、リーダー、家族、およびコミュニティ間のもめごとを公平、平等に管理するシステムを開発し、管理する。
- l) ガバナンスプロセスと、内外のポリティクスを管理して学校の使命とビジョンの達成に仕向ける。

基準10 学校改善

実効性のある教育リーダーは、一人ひとりの生徒の学問上の成功と幸福を促進するために、継続的な改善の実施主体として行為する。

実効性のあるリーダーは；

- a) 学校を、一人ひとりの生徒、教職員、家族、およびコミュニティにとってより効果的にすることを追求する。
- b) ビジョンを達成し、使命を完遂し、学校の核心的な価値を促進するために、継続的な改善の手法を使う。
- c) 改善、準備の促進、改善への緊急性、相互の誓約と説明責任をしみこませること、改善を成功させるための知識、スキル、動機付けの開発、の準備を学校やコミュニティにさせる。
- d) 継続的な学校および教室の改善のために、証拠に基づく調査、学習、戦略的目標設定、企画、実施、および評価の進行中のプロセスに他者を参画させる。
- e) 改善への状況適応的戦略を採用する。その戦略には、変革的で、少しずつ適用していくアプローチ、および実施の異なる側面への注視を含む。

- f) 出現する教育の傾向や、学校およびその改善のための研究が見出したものの価値や適用可能性を評価する職員の能力を開発し、評価する。
- g) 技術的に適切なデータ収集、管理、分析、使用のシステムを開発し、企画、実施、監視、還元、および評価のために学区事務所や外部協力者に対して、必要に応じてそのシステムを結びつける。
- h) 全体を見通すシステムを採用し、改善の努力やあらゆる側面の学校組織、プログラム、およびサービスの間の一貫性を促進する。
- i) 不安、リスク、競合する施策、変化のポリティクスを勇氣と忍耐をもって管理し、支援と激励を送り、改善努力の必要性・プロセス・成果についてオープンに対話する。
- j) 教職員間に指導力（guiding force）、実験、改善に向けたリーダーシップを開発・促進し、改善を開始し、実施する。

2015年基準作成メンバー

ISLLC 活性運営委員会

委員は ISLLC 更新運営委員会の作業を監督し、調整した。

Cibulka, J.	(CAEP)
Murphy, J.	(バンダービルト大学)
Poda, J.	(CCSSO)
Young, M.	(UCEA)

基準更新プロジェクト委員会

当委員会は教育上のリーダーシップに関する緒研究をレビューし、それと実践知識委員会が見出したものとを統合し、ISLLC2008の修正規定案を作成した。

主席 Murphy, J. (バンダービルト大学)、
他6名

実践知識委員会

当委員会は、現職の学校リーダーからの学校リーダーシップに関する意見や観察を収集するべくグループ活動と調査を行った。

主席 Orr, M.T. (バンク・ストリート大学)、
他9名

法規委員会

当委員会は、各州における学校リーダーシップに関わる法規を調査した。

主席 McCarthy, M. (ラヨラ・メリーマウント大学)、他4名

手段プロジェクト委員会

当委員会は、リーダーシップ基準の実施を支援する手段を調査、蓄積し、リーダーシップに関する情報やいかにそれを実施するかに関する情報を普及させるための追加的な手段を示唆した。

主席 Dickson, S. (ユタ州教育庁)、他7名

基準作成作業グループ

2015年版基準を創造するために、リーダーシップ基準の草案や各委員会の作業結果を使用した。

共同主席 Hutton, B. (NASSP)

共同主席 Berry, J. (NCPEA) 他11名

補助メンバー CCSO より5名

「解題」の引用文献

浜田博文「アメリカにおける学校管理職のための資質能力基準—ISLLCスタンダード—」小島弘道編『外国における学校経営改革の動向—自律的学校経営と教員養成の改革に関する資料—』平成10年度筑波大学教育学系特別研究費「世界の学校経営改革の論点」研究報告書、1999年、3-11頁

村上純一「マナチューセッツ州の教育指導者専門職基準改定」『米国における公共管理システムの転換と学校指導者養成システムの変容』研究代表大桃敏行、平成20年度～平成22年度科学研究費補助金(基盤研究(C))、2011年、29-50頁

大竹晋吾「アメリカの学校管理職養成制度に関する研究—1990年代の習慣連携事業における統一的基準の開発を中心に—」『教育制度学研究』第8号、2001年、225-238頁

大竹晋吾「アメリカのスクールリーダー専門職基準開発の動向—1990年代以降の研究者団体の役割に注目して—」日本教育経営学会実践推進委員会

編『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院、2015年、155-168頁

大野裕己「米国における校長養成の制度展開」、『校長の専門職基準』を踏まえたスクールリーダー教育の可能性』研究代表牛渡淳、平成25年度～平成27年度科学研究費補助金(基盤研究(B))、2016年、31-46頁

柴田聡史「NCLB法以降の学校管理職養成・評価システムの変容」北野秋男・吉良良・大桃敏行編『アメリカ教育改革の最前線—頂点への競争—』学術出版会、2012年、177-191頁

Darling-Hammond, L., Orphanos, S., Lapointe, M., Weeks, S. *Leadership Development in California*. Stanford University, 2006, 2

Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC. *Standards for School Leaders*. Council of Chief State Officers, 1996

National Commission on Excellence in Education. *A Nation at Risk: The Imperatives for Educational Reform*. NCEE, 1983

National Policy Board for Educational Administration. *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*. Council of Chief State Officers, 2008

National Policy Board for Educational Administration. *Professional Standards for Educational Leaders*. NPBEA, 2015

参考文献

精選された文献目録

総数69件 (英文で記載)

Adams, C. M., Forsyth, P. B., & Mitchell, R. M. "The formation of parent-school trust: A multilevel analysis." *Educational Administration Quarterly*, Vol.45, No.1, 2009, 4-33

Beck, L. G. *Reclaiming educational administration as a caring profession*. New York, NY: Teachers College Press 1994

Berkovich, I., & Eyal, O. "Educational leaders and emotions: An international review of empirical evidence 1992-2012." *Review of Educational Research*, Vol.85, No.1, 2015, 129-167

- Bogotch, I. E. "Educational leadership and social justice: Practice into theory." *Journal of School Leadership*, Vol.12, No.2, 2002, 138-156
- Brooks, J. S., Jean-Marie, G., Normore, A., & Hodgins, D. "Distributed leadership for social justice: Exploring how influence and equity are stretched over an urban high school." *Journal of School Leadership*, Vol.17, No.4, 2007, 378-408
- Brooks, J. S., Scribner, J. P., & Eferakorho, J. "Teacher leadership in the context of whole school reform." *Journal of School Leadership*, Vol.14, No.3, 2004, 242-265
- Brown, K. M., Benkovitz, J., Muttillio, A. J., & Urban, T. "Leading schools of excellence and equity: Documenting effective strategies in closing achievement gaps." *Teachers College Record*, Vol.113, No.1, 2011, 57-96
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2010
- Bryk, A. S., & Schneider, B. *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage, 2002
- Cairney, T. H. "Beyond the classroom walls: The rediscovery of the family and community as partners in education." *Educational Review*, Vol.52, No.2, 2000, 163-174
- Cooper, C. W. "Performing culture work in demographically changing schools: Implications for expanding transformative leadership frameworks." *Educational Administration Quarterly*, Vol.45, No.5, 2009, 694-724
- Cosner, S. "Supporting the initiation and early development of evidence-based grade-level collaboration in urban elementary schools: Key roles and strategies of principals and literacy coordinators." *Urban Education*, Vol.46, No.4, 2011, 786-827
- Drago-Severson, E. *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004
- Drago-Severson, E. "New opportunities for principal leadership: Shaping school climates for enhanced teacher development." *Teachers College Record*, Vol.114, No.3, 2012, 1-44
- Enomoto, E. "Negotiating the ethics of care and justice." *Educational Administration Quarterly*, Vol.33, No.3, 1997, 351-370
- Enomoto, E., Kerner, B., & Starratt, R. J. *Leading through the quagmire: Ethical foundations, critical methods, and practical applications for school leadership*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007
- Evans, A. E. "School leaders and their sensemaking about race and demographic change." *Educational Administration Quarterly*, Vol.43, No.2, 2007, 159-188
- Fan, X., & Chen, M. "Parental involvement and students' academic achievement: A metaanalysis." *Educational Psychology Review*, Vol.13, No.1, 2001, 1-22
- Feuerstein, A. "School characteristics and parent involvement: Influences on participation in children's schools." *Journal of Educational Research*, Vol.94, No.1, 2000, 29-40
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimore, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. "What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers." *American Educational Research Journal*, Vol.38, No.4, 2001, 915-945
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Tschannen-Moran, M. "A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools." *Teachers College Record*, Vol.109, No.4, 2007, 877-896
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E. S., & Miller, R. "A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning." *American Journal of Education*, Vol.121, No.4, 2015, 501-530
- Goddard, Y. L., Neumerski, C. M., Goddard, R. D., Salloum, S. J., & Berebitsky, D. "A multilevel exploratory study of the relationship between teachers' perceptions of principals' instructional support and

- group norms for instruction in elementary schools.” *Elementary School Journal*, Vol.111, No.2, 2010, 336-357
- Goddard, R. D., Salloum, S. J., & Berebitsky, D. “Trust as a mediator of the relationships between poverty, racial, composition, and academic achievement.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.45, No.2, 2009, 292-311
- Gordon, M. F., & Louis, K. S. “Linking parent and community involvement with student achievement: Comparing principal and teacher perceptions of stakeholder influence.” *American Journal of Education*, Vol.116, No.1, 2009, 1-31
- Grissom, J. A. “Can good principals keep teachers in disadvantaged schools? Linking principal effectiveness to teacher satisfaction and turnover in hard-to-staff environments.” *Teachers College Record*, Vol.113, No.11, 2011, 2552-2585
- Grissom, J. A., & Loeb, S. “Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills.” *American Educational Research Journal*, Vol.48, No.5, 2011, 1091-1123
- Halverson, R. “School formative feedback systems.” *Peabody Journal of Education*, Vol.85, No.2, 2010, 130-146
- Halverson, R., Grigg, J., Prichett, R., & Thomas, C. “The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in school.” *Journal of School Leadership*, Vol.17, No.2, 2007, 159-194
- Howard, T. C. *Why race and culture matter in schools: Closing the achievement gap in America's classrooms*. New York, NY: Teachers College Press, 2010
- Hoy, W. “School characteristics that make a difference for the achievement of all students: A 40-year odyssey.” *Journal of Educational Administration*, Vol.50, No.1, 2012, 76-97
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. “The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers’ and teacher leaders’ job satisfaction and organizational commitment.” *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.20, No.3, 2009, 291-317
- Ingle, K., Rutledge, S., & Bishop, J. “Context matters: Principals’ sensemaking of teacher hiring and on-the-job performance.” *Journal of Educational Administration*, Vol.49, No.5, 2011, 579-610
- Kirby, M. M., & DiPaola, M. F. “Academic optimism and community engagement in urban schools.” *Journal of Educational Administration*, Vol.49, No.5, 2011, 542-562
- Knapp, M. S., Honig, M. I., Plecki, M. L., Portin, B. S., & Copland, M. A. *Learning-focused leadership in action: Improving instruction in schools and districts*. New York, NY: Routledge, 2014
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. “Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision.” *Journal of Educational Administration*, Vol.48, No.1, 2010, 7-30
- Lee, V. E., & Smith, J. B. “Social support and achievement for young adolescents in Chicago: The role of school academic press.” *American Educational Research Journal*, Vol.36, No.4, 1999, 907-945
- Leithwood, K., & Louis, K. S. *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012
- Leithwood, K., & Mascal, B. “Collective leadership effects on student achievement.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.44, No.4, 2008, 529-561
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. “Testing a conception of how school leadership influences student learning.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.46, No.5, 2010, 671-706
- Licata, J.W., & Harper, G. W. “Organizational health and robust school vision.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.37, No.1, 2001, 5-26
- Marks, H. M., & Printy, S. M. “Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership.” *Educational Administration Quarterly*, Vol.39, No.3, 2003, 370-397
- Marshall, C., Patterson, J. A., Rogers, D. W., & Steele, J. R. “Caring as career: An alternative perspective for educational administration.” *Educational*

- Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, 1996, 271-294
- May, H., & Supovitz, J. A. "The scope of principal efforts to improve instruction." *Educational Administration Quarterly*, Vol.47, No.2, 2011, 332-352
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2001
- Mintrop, H. "Bridging accountability obligations, professional values and (perceived) student needs with integrity." *Journal of Educational Administration*, Vol.50, No.5, 2012, 695-726
- Mitchell, C., & Sackney, L. "Building schools, building people: The school principal's role in leading a learning community." *Journal of School Leadership*, Vol.16, No.5, 2006, 627-640
- Murphy, J., & Torre, D. *Creating productive cultures in schools for students, teachers, and parents*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2014
- Murphy, J. *Essential lessons for school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2011
- National Association of Elementary School Principals *Leading learning communities: Standards for what principals should know and be able to do*. Reston, VA: Author, 2008
- National Association of Secondary School Principals *Breaking ranks: 10 skills for successful school leaders*. Reston, VA: Author, 2014
- Nelson, S. W., & Guerra, P. L. "Educator beliefs and cultural knowledge implications for school improvement efforts." *Educational Administration Quarterly*, Vol.50, No.1, 2013, 67-95
- Opfer, V. D. "Evaluation equity: A framework for understanding action and inaction on social justice issues." *Educational Policy*, Vol.20, No.1, 2006, 271-290
- Orr, M. T., Berg, B., Shore, R., & Meier, E. "Putting the pieces together: Leadership for change in low-performing schools." *Education and Urban Society*, Vol.40, No.6, 2008, 670-693
- Penuel, W. R., Riel, M., Joshi, A., Perlman, L., Kim, C. M., & Frank, K. A. "The alignment of the informal and formal organizational supports for reform: Implications for improving teaching in schools." *Educational Administration Quarterly*, Vol.46, No.1, 2010, 57-95
- Printy, S. M. "Leadership for teacher learning: A community of practice perspective." *Educational Administration Quarterly*, Vol.44, No.2, 2008, 187-226
- Reitzug, U. C., & Patterson, J. "I'm not going to lose you! Empowerment through caring in an urban principal's practice with students." *Urban Education*, Vol.33, No.2, 1998, 150-181
- Riehl, C. L. "The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration." *Journal of Education*, Vol.189, No.1/2, 2008, 183-197
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. "The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types." *Educational Administration Quarterly*, Vol.44, No.5, 2008, 635-674
- Rodriguez, L. "Teachers know you can do more: Understanding how school cultures of success affect urban high school students." *Educational Policy*, Vol.22, No.5, 2008, 758-780
- Sebastian, J., & Allensworth, E. "The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning." *Educational Administration Quarterly*, Vol.48, No.4, 2012, 626-663
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. 3rd ed., New York, NY: Routledge, 2010
- Skrla, L., Scheurich, J. J., Barcia, J., & Nolly, G. "Equity audits: A practical leadership tool for developing equitable and excellent schools." *Educational Administration Quarterly*, Vol.40, No.1, 2004, 133-161
- Smylie, M. A. *Continuous school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2010
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. S. "Investigating school leadership practice: A distributed perspective." *Educational Researcher*,

- Vol.30, No.3, 2001, 23-28
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. "Professional learning communities: A review of the literature." *Journal of Educational Change*, Vol.7, No.4, 2006, 221-258
- Supovitz, J. "Developing communities of instructional practice." *Teachers College Record*, Vol.104, No.8, 2002, 1591-1626
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. "How principals and peers influence teaching and learning." *Educational Administration Quarterly*, Vol.46, No.1, 2010, 31-56
- Terosky, A. L. "From a managerial imperative to a learning imperative: Experiences of urban, public school principals." *Educational Administration Quarterly*, Vol.50, No.1, 2013, 3-33
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. "A review of school climate research." *Review of Educational Research*, Vol.83, No.3, 2013, 357-385
- Theoharis, G. *The school leaders our children deserve: Seven keys to equity, social justice, and school reform*. New York, NY: Teachers College Press, 2009
- Thoonen, E. E., Slegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijsel, F. P. "How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices." *Educational Administration Quarterly*, Vol.47, No.3, 2011, 496-536
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. "Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools." *Journal of Educational Administration*, Vol.53, No.1, 2015, 66-92
- Warren, M., Hong, S., Rubin, C., & Uy, P. "Beyond the bake sale: A community-based relational approach to parent engagement in schools." *Teachers College Record*, Vol.111, No.9, 2009, 2209-2254
- Wayman, J. C., & Stringfield, S. "Data use for school improvement: School practices and research perspectives." *American Journal of Education*, Vol.112, No.4, 2006, 463-468
- Ylimaki, R. M. "Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype." *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No.4, 2006, 620-651
- Ylimaki, R. M. "Curriculum leadership in a conservative era." *Educational Administration Quarterly*, Vol.48, No.2, 2012, 304-346
- York-Barr, J., & Duke, K. "What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship." *Review of Educational Research*, Vol.74, No.3, 2004, 255-316
- Youngs, P., & King, M. B. "Principal leadership for professional development to build school capacity." *Educational Administration Quarterly*, Vol.38, No.5, 2002, 643-670

追記

本研究は、「教員養成の高度化のための国立教員養成系大学・学部改革に関する基礎的研究（科学研究費基盤研究C，研究課題番号 24530998）」（研究代表梅澤収静岡大学教授、平成 24 年度—平成 26 年度）に研究協力者として参加した成果の一部である。翻訳については梅澤収教授の監訳を得た。