

学校経営ルーブリック（仮称）について

当面の取組の方向性

教育政策シンクタンクアドバイザー
リーボード（R4.7.20）資料より

現状・課題

- 1
 - ✓ 教師の経験と勘と気合い（3K）のみによる教育から脱却し、客観的な根拠に基づく教育に転換する必要。
 - ✓ 子供たちが主体的に自らの考えを外化したり、学びのプロセスを共有したりする中で、子供も教師もリフレクションが深まる気付きを多く得ることが必要。

授業を 科学する

- 引き続き、アクティブ・ラーニング（AL）指導用ルーブリック・戸田市版SAMRモデルの活用と児童の変容の見取りによる、**主体的・対話的で深い学びの実現に向けたデータ駆動型の授業研究を推進**。
- 全ての教師の指導改善に繋がられるよう、**多角的な視点からの匠の技の可視化やAL指導用ルーブリックの更なる改善**について取り組む。

- 2
 - ✓ 様々な生徒指導上の課題は早期発見・早期対応が不可欠であるが、教師や保護者などの気付きや観察だけでは限界がある。
 - ✓ 不登校が子供達の学力面・情意面にどのような影響を及ぼしているか、客観的に把握する必要。

生徒指導を 科学する

- 教育総合データベースにより、子供達の**不登校等のSOSの早期発見・対応**を試行することで、**積極的な生徒指導を補強**。
- 専門家による不登校対策ラボラトリー「ぱれっとラボ」において、本市の**不登校対策・支援に関する調査・研究・評価**を実施。

- 3
 - ✓ 子供の社会経済的背景等の困難を考慮した学級・学校単位での学力等の伸び、学校の理解度や信頼度などを可視化・定量化する必要。

学級・学校経営を科学する

- ✓ 教師にとってのAL指導用ルーブリックのような、学校管理職にとって学校経営を自己・他者評価するような視点が必要。

- 教育総合データベースの「学校カルテ」機能や学校訪問におけるデータの利活用等を通じて、**学級・学校経営を科学する取組を推進**。

- アセスメント・ファシリテーション能力を含めた**学校経営の視点を示したルーブリックの作成について検討**。

学校経営ループリック（仮称）の策定について（案）

- ・学校を取り巻く課題が多様化・複雑化する中で、校長をはじめとする**学校管理職のリーダーシップ**が、あらゆる**教育改革・学校改革の成否を握る重要な要素**に。
- ・本年の教特法等改正施行後の「**対話と奨励**」の仕組みにおいてもこの点は一層重要であり、国が策定する指針では、マネジメント能力に加え、**アセスメントやファシリテーションの重要性**が謳われるとともに、校長については、**任命権者が教員とは別個の指標を策定**することが想定。
- ・これらも踏まえつつ、教師にとっての**アクティブ・ラーニング指導用ループリック**のような、**学校管理職にとって日々の学校経営の実践を振り返るための視点（物差し・レンズ）**が必要。

○戸田市として、**学校経営の実践において参照すべき視点等**を示した「**学校経営ループリック（仮称）**」を策定し、学校管理職の振り返りに活用する。

○策定に当たっては、学校管理職等**現場からの意見を丁寧に聴く**とともに、国の施策の動向や最新の研究、現場での活用状況等も踏まえ、**アジャイル思考で改善**を重ねていくものとする。

<スケジュール>

- | | |
|----------|--|
| 令和4年8～9月 | 市内全校長等からヒアリング （学校経営で重視する視点・現在の課題等） |
| 11月以降 | 教育政策シンクタンク アドバイザリーボード（ヒアリング概要提示）
関係者と具体的内容を調整 |
| 令和5年3月 | ループリック（仮称）のたたき台提示 （※校長会等とも連携） |
| 4月以降 | たたき台について 学校訪問等で試行、課題を踏まえて逐次改善 |

校長等からのヒアリングについて①

・本年8～9月にかけて、**市内全小中学校の校長等**から、**①学校経営に当たり重視している視点**、**②学校経営上感じている課題**、**③今後必要と考えるスキルや悩み事**、について個別にヒアリングを行ったところ、その概要は以下のとおり。（**学校経営全般**、**教育指導**、**人材育成**、**外部との連携**、**その他**に大別して色分けしている。他方、2以上の色に該当するものもあり、厳密な区分けではないことに留意。）

学校経営に当たり重視している視点

- ・校長が**自分の言葉**で語る。
- ・寄り添い相談に乗りつつも、**教職員が主体的に考え、行動**できるような働き掛けをしていく。
- ・教職員であると同時に、**地域の一員**という自覚を持ち、そこを好きになるようにする。
- ・**地域**を知る、**子供達**の特徴を知る、**先生達**の思いを知る。そこからの課題発見・解決。
- ・「**今までやってきたから**」ということに対して**疑い**を持つ。シンプルに見せ、ブレないことが重要。
- ・課題を**自分事**として捉え、**自分自身を更新**していく意欲を持つ。
- ・教育委員会からの最新の情報発信を学校経営にも反映している。**情報さえあれば、学校は自走が可能**。
- ・**校内でもプロジェクト制**で、それぞれのPMが自走して進めている。円滑に回す仕組みが機能。
- ・ビジョンを明確に持ち、分かりやすく**自分の言葉**で教職員に伝え、**納得解**を得る。
- ・毎日少しでも授業を見たり、授業力向上月間を通じて**教員に褒めながらフィードバック**する。
- ・校長と教職員との関係は、教員と児童生徒との関係と相似。**心理的安全性の確保**が重要。

学校経営上感じている課題

- ・自身の教育・学校に対する**理念や、将来へのビジョン**を全ての教職員が持つこと。
- ・特に経験年数の浅い教職員による、**家庭・地域との連携**。
- ・何が課題かを対話して聞き取りをしながら、**先生達が自ら進んで踏み出せるようなサポート**が不十分なこともある。
- ・地域も、学校が提案したことに対して承認だけでなく、どう解決するか**一緒に考えていく**ような関係性作りが課題。
- ・教職員に改善点をそのまま言うよりも、**自分で気付くような機会**を与えたいが、もどかしさもある。
- ・学校経営方針について、教職員は理解はしているが、**浸透が不十分な面**もある。
- ・生徒指導・教育相談において、関係機関との連携も含め、対処するには経験と知識の双方が重要。**校長が率先して行動すること、教職員を育てることとのバランス**を図る。
- ・**データ利活用**について、分析結果の分かりやすい表示や**支援人材**が不足している。

今後必要と考えるスキルや悩み事

- ・管理職という立場はあつつも、そこに**自分なりの武器**を身に付けていくことが必要。
- ・管理職には、一般の教諭とは異なる**使命感・覚悟**が求められる。
- ・学校管理職の中でも、堅実に進めるタイプ、挑戦したいタイプ、その中間など、**様々なスタイル**があるので、それを尊重することも重要。
- ・**変えるのは内部だが、外部からそのための刺激やキッカケ**をもらうことも重要。
- ・働き方改革も進めながら、**教材研究を究めたいという意欲**を削がないようにする。
- ・産休等代替で管理職が授業に入らざるを得ないケースもあり、**人的サポート**も必要。
- ・教頭の下**のミドルリーダー**をどう育成するか。
- ・**校長の情報活用能力**に課題。
- ・**事務を効率化**して、教職員が授業、教育指導に専念できるようにするサポートが必要。
- ・**部活動改革**についても進めていく必要がある。

校長等からのヒアリングについて②

学校経営に当たり重視している視点

- ・学習しながらも、PBL等を通じてやり抜く力（非認知能力）を育てていく。
- ・授業力を高めないと新しいことも出来ない。ICTが効果的ではない場面等について、教職員から意見を引き出すようにしている。
- ・家庭や地域からの理解。学校に目を向けて応援団となってくれており、助かっている。
- ・子供が第一という点は譲れない。実態把握、人間観察をし、子供や先生をどう生かし、育てるかを考えるファシリテーターの役割。
- ・学校が元々持っている資源を生かして、自分の目指す学校像と、社会の動きを取り入れた人材育成を両立させていく。
- ・アクティブ・ラーニング指導用ルーブリックや授業づくりのポイント（ABC）、SAMRモデルも活用しつつ、管理職が自分の言葉で考えを熱く伝える、職員にフィードバックをする。
- ・教科を超えたテーマや、当事者意識を教員が持てるような研修を設定していくことが重要。
- ・教職員が成果を自覚することが重要。エビデンスがあっても、実感がないと次に繋がらない。
- ・市や国が新しい方針を出したからやる、となると疲れてしまうので、先を読んで実践する、それに政策が追いつく、というイメージ。
- ・子供を真ん中に置いた教育活動。また、特別ではない支援教育に校内研修でも重点を置く。
- ・管理職は臆病であれとの考え。最悪の事態を想定して情報を収集しながら意思決定する。

学校経営上感じている課題

- ・教頭と校長では、求められる役割が異なる。自分の色をどう方針として作り、子供達の実態に合わせて実行していくか。
- ・全教職員と毎日話すのは難しい中で、どう風通しのよい組織づくりを進めるか。
- ・学校運営協議会について、どのように自走や活性化を図っていくかが課題。
- ・様々な子供達がいる中で、教員が自分の理想とする学級という箱に押し込めないことが重要。他方、教員自身の個性も踏まえながら、どうサポートしていくか。
- ・新しい取組は導入までに時間がかかるので、外部人材の有効活用が必要。
- ・荒れた学校を知っている者には、まず席につかせる、先生の話の聞かせるといった意識が残っている。今の時代に適応する必要。チーム学校として力を合わせて支援する。
- ・教員の資質能力には差があるので、個別に目標を設定し、学校全体としてサポートしていく必要。
- ・恨まれてもいいと思って色々やっている一方で、ストレスチェックが気になる側面もある。
- ・これからの社会を見据えた教育の風に、先生方が実際に触れる機会を提供したい。
- ・子供の小さなSOSを見逃さない。子供のすることには必ず理由がある。

今後必要と考えるスキルや悩み事

- ・市教委から、新たな学びの情報提供や教科等に限られない観点からの指導があるのは有難い。校内でも進めていく機運があり、後は学校でいかに調理していくか。
- ・学校経営のビジョンについて、引き出していただけると対話が出来ると有難い。
- ・校長になった時は引っ張っていかねばいけないのかと悩んでいたが、地に足のついたこと、自分がより良いと思うことを積み上げていきたいと思っている。
- ・学校経営について、引いた目線で見てくれる人がいると全然違うと感じる。
- ・校長は裸の王様になりがちな仕事。地域・家庭に対して謙虚さを持ち、校内でも教職員が物を言いやすい雰囲気づくりが必要。
- ・校長経験者が学校経営アドバイザーとして指導いただけるのは非常に有り難い。
- ・今出来ないことがあっても、機会を与えないと出来るようにはならない。記者会見体験や危機管理といった内容の研修は、管理職に必要な能力を磨く良い機会になった。
- ・働き方改革という手段を目的化しない。子供達のために今やらないといけなくともある。
- ・自走している学校と教委を気にしている学校の双方があり、そこは校長の頑張りどころ。

校長等からのヒアリングについて③

学校経営に当たり重視している視点

・**幸せ、well-being**を第一に考えている。子供が卒業した後に生きていく軸を持たせる、先生も自分の得意分野を生かして教職を全うする。
・学校教育目標・生徒像のブラッシュアップ。先生方が**考える時間、自分事として受け取ってもらう時間**を取った。それが学校経営として重要。

・①生徒の**学力向上**、②授業を支える**生徒指導・教育相談**、③それらを支える**教職員の資質向上**、を重視している。
・そもそもなぜ**アクティブ・ラーニング**や**ICT**なのかということについて、**自分からも話をして浸透**を図っているが、思うようにいかない部分もある。

・**学ぶ楽しさ**を子供達に感じてもらい、子供達が安心して笑顔で楽しく学校に来れるように。
・そのためには**先生達も笑顔**でないといけない。そこが重視している部分であり、先生達との対話も大切にしている。

・**児童を主語にした教育**とはどういうものか、そこを突き詰めていくことが一番の目標。先生方が生き生きと働いている、それが子供に還元される、ではなく、**どんな子供達であってほしいか、そのために何が必要か**、がまず最初にあるべき。

・**最終ゴール地点**をどう描いていくか。例えば校内研修をした結果、子供達の姿をどう描くか。
・行政の方向性にプラスして、**校長なりの独創性や得意分野**をどのように生かしていくか。
・先生が**自己有用感、自己効力感**を持つこと。

学校経営上感じている課題

・自分を律することが出来れば良いが、**他人に見られて良くなる**こともあるので、そのバランスをいかに取っていくか。
・校務分掌でもそれぞれのリーダーが出てくるように、**先見性をもって配置**する必要。
・**負担軽減は何のためか**、子供のための教材研究に繋がっているか、も考える必要。

・**未来を生きていくための力の育成**と、今のやり方で入試を突破できてしまうという所との両立が課題。
・問題が起こってから対応するという消極的な生徒指導のみならず、**積極的な生徒指導と教育相談的な指導**を行っていく必要。

・**暗黙のルールで動いていた部分**について、人事異動により組織として浸透していなかった所が見えてきており、その改善が課題。
・教員が変わっても、**学校が大切にしていたことが持続**できる学校にしていく必要。

・学びがこう変わっていかないといけないということについて、**教職員が腹落ちして意識を変えるために同じ絵を見せる**ことが出来るか。
・データを活用しながら、子供の変容を通じて**先生が自分の指導を客観視**する必要。

・緊急事態でない側面においては、細かく指示を出すより、**独自性**をどう引き出せるか。
・地域等との関係で**学校がすべき境界線**。
・**新しい動きに対応出来ない人間もいる**という認識を持つ。

今後必要と考えるスキルや悩み事

・変わったのは、**待つようになった点**。以前は思ったらすぐ動いてしまっていた。強いリーダーシップだけではない。先生方の困りごとを聞いたり、悩みに答えたりすることも同様に重要。
・日々様々な課題がある中でも、大きく色々と知識を得なければならない。**教委が考えていることを校長が上手く降ろしていく必要**。

・教職員一人ひとりに合ったスキルアップや、**やりがいを持たせて主体的に動いていける人材育成のスキル**が必要だと感じている。
・**トップダウン**になっていることも、**トップダウンでないように見せていく**ようにしている。教委と職員室の間を繋ぐことを心掛けている。

・**危機管理能力**についてはまだ足りない部分があると感じている。
・学校だけで完結することだけではないので、**精査しつつ外部の力を活用**していくことについて、一層アンテナを張っていく必要がある。

・教員のまま管理職になっており、**経営戦略、人材戦略**の部分が少ない。最上位目標から落とし込み、それに応じた成功要因を施策として打つことが十分に出来ていない。
・**職員の自走**をどう促していくか。

・スキルやルーブリックについても、**時代に応じたものが考えられる**のではないかと。
・**地位が人を変える**、ということもある。頑張っている人にとってそうした指針があると役に立つこともあるのではないかと。

校長等からのヒアリングについて④

学校経営に当たり重視している視点

・見通し、ゴール、ビジョンをどれだけ共有できるかが鍵。そのための組織づくりも重要。

- ・学校が人を育つ場所とする。子供も、教職員も失敗して学んで、成長していく場。ヘルプとサポートと言える職員室、教室にする。
- ・ミッション型によるプロジェクトリーダーを中心とした組織編成で、教員が自走・共創。
- ・PBL・STEAMといった実社会と繋がる学びについて、家庭・地域と連携しつつ進める。
- ・3Kから脱却し、学びを科学する。

・教職員が育てば子供も育っていく。職員室を心理的に安全な場としていくことが役割。

- ・well-beingを中核に据えて、先生→子供→保護者→地域、の幸せと移っていく、という方針で進めている。
- ・子供達が将来身に付けるべきコンピテンシーを踏まえて、組織の在り方や世界観について校内で意識共有を図っている。

学校経営上感じている課題

・アクティブ・ラーニングやGIGAスクールといった新たな動きについて、利点は皆納得しているのに、気付いたことを直接助言したり、組織的なサポートをする必要。

- ・教職員が考え実行するアップダウンマネジメントを実践。他方、トップダウンの成功体験があり、信じて任せることに葛藤。
- ・学習指導要領が廊下までは来ても教室には中々入らない。課題をどう本人に気付いてもらうようなサポートをするか。
- ・ICTは上手に使っていても、授業力や教科教育の面で課題を感じる。

・授業の本質を捉える力に課題。一見ICTを上手く使っているように見えるが、「活動あって学びなし」になっていないか。管理職も教科指導のアップデートが必要。

- ・GIGA端末については、家庭との関係でトラブルの原因になることもあるので、必要性について丁寧に話をしていく必要。
- ・生徒指導と働き方改革がリンクしており、緊急対応があると夜でも対応する必要。
- ・学校教育の子供達の姿を、最新の世界情勢と重ねる必要。

今後必要と考えるスキルや悩み事

・始めの頃は目の前のことで精一杯なこともあったが、心の余裕が出来てきたことで、学級や児童にも目が向けられるようになった。

- ・校長自身が成長して学んで変わっていく必要。
- ・組織運営の基礎基本として、目標を設定・提示し、達成方法を示す。その中で組織を固定的なものと考えないこと。
- ・人材育成のノウハウについて、経験に頼ってしまう側面が強い。
- ・実社会と繋がる情報活用能力が課題。

・子供・家庭・地域・教職員の情報収集をして、判断して行動に移すのが不十分。

・古い時代で生きてきたので、組織を動かす時に必要な知識をどう身に付けるか。

- ・以前はラインで生徒指導に対応していたが、体制的に困難であり、第一次対応から校長が引き取ることにしている。危機管理能力は高まっていると感じる。
- ・校長室でクールダウンしている子供が一定数いる。家庭的な側面がありつつも、学校が入り口となってサポートするのが構造としては良いのではないか。

校長等からのヒアリングについて⑤

学校経営に当たり重視している視点

・教員がもっと**学校の外に目を向ける必要**。学校運営協議会との連携や防災教育、部活動改革など。

・全体で集まる**職員会議を廃止し、企画委員会を有効活用**。一方、校内研修は全員で集まってグループワークも取り入れながら実施。

・**学校教育目標を目指す子供達の姿を踏まえて更新**する。授業も学級活動も学校評価も、全ての教育活動が学校教育目標の傘の下にあり、そのビジョンに照らして考える必要。そうすると、学校全体が同じ方向を向いていく。

・トップダウンよりも**教職員に声を掛けたり、認めたり**という形で、いかに教員に気持ちよく働いてもらえるか。先生方の声やストレスチェック等を見ると改善されていると感じる。

・研究についても、**教科等横断的な視点で授業を創ることで授業力の向上、生徒への還元**といったことを心掛けている。

学校経営上感じている課題

・教科の壁や、「今まで通りでいいんじゃないか」という惰性の壁をどう下げていく、壊していくか。雑談程度から始めつつ、**教師が話し過ぎている部分に気付けるような声掛け**。

・PBLに重点を置いてきたが、その反面で**各教科等の指導が十分出来ていない**。

・まずは**楽しい授業**をしないと、学びに向かう力も伸びないのではないか。KPIの設定から工夫したり、**子供が楽しい授業をICTを使って見せてもらいフィードバック**をする等している。

・教科教育あつての総合（PBL）という車の両輪だが、**教科教育のタイヤが小さくなっているのでは**と感じている。管理職が自ら教科の授業の模範を見せるようにしている。

・**子供達の自己肯定感**をどう育てるか。子供がそうだから先生が指示をしてしまう、だから育たない、という悪循環に立ち向かう必要。

・新しいことが好きな職員の提案を採用し、その人の授業を見てもらったりすることで**横展開を図る**。担任の時に生徒に対して実践していたことの延長線上だと感じる。

今後必要と考えるスキルや悩み事

・**教頭や主幹を学年付**としたところ、学年の意識を持って声掛けにいけるようになった。

・トップダウンで指示するのは簡単だが、**一人ひとりが主体的に考えて行動することが出来なくなりがち**なので、そうしたモチベーションも考慮して働き掛けをする必要。

・経営者として**ビジョン**を描いて、関係者がこの部分に当たるかを理解してもらうことが必要。**きめ細かい先生方へのフォロー**についてはまだ足りないと感じている。

・市の**カリキュラム・マネジメント研修**は戸田市ならではのものです、有り難い。

・市外を含め、**校長同士で気軽に相談できるプラットフォーム**が必要。

・様々な経験を通じて自分の中での**判断基準（マニュアルのようなもの）**が出来てきた。

・**学習指導要領が出来てもう次**を見ている、というのは戸田ならではの感覚かもしれない。

・デジタル社会の流れも踏まえつつ、**体験やリアルな触れ合いも大切**にしていく必要。

・**新たな知識習得や情報処理能力**が課題。

参考資料 ①

(国の動向や海外の文献等)

公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針 (令和4年8月31日文科科学省告示(大臣指針))

三 公立の小学校等の教員等としての資質の向上に関する指標の内容に関する事項

1 学校種・教員等の職等の範囲

(中略) 他方、校務をつかさどる校長は、学校組織のリーダーとして、教員の人材育成について、大きな責任と役割を担っており、教員の自律的な成長を促すべき存在である。研修等に関する記録を活用した資質の向上に関する指導助言等の場面においても、指導助言者である教育委員会の服務監督の下、実質的な指導助言者としての役割を担い、一義的な責任を負う主体である。こうしたことを踏まえ、校長については、教員とは別に、個別の指標を策定することとする。

2 職責、経験及び適性に応じた成長段階の設定

(中略) なお、校長については、必ずしも複数の成長段階を設定せずに、共通の指標を設定した上で、そのうち特定の資質に関し必要な事項について留意事項を付すこと等が可能である。

3 指標の内容を定める際の観点

(1) 校長の指標

校長に求められる基本的な役割は、大別して、学校経営方針の提示、組織づくり及び学校外とのコミュニケーションの3つに整理される。これらの基本的な役割を果たす上で、従前より求めている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること(アセスメント)や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと(ファシリテーション)が求められる。

これらの観点を踏まえ、校長の資質について、2の成長段階に応じて向上させる観点も持ちつつ、指標の内容を定めることとする。その際、校長の採用に当たっては、面接等を含む選考試験が実施されることが一般的であることに鑑み、その選考に当たって求める能力と校長の指標との関係について、両者の趣旨の違いを踏まえつつ、整合性の確保について留意することとする。

任命権者においては、それぞれの地域におけるスクールリーダー、更には将来の学校管理職としての活躍が期待される現職教員を教職大学院に派遣しているところであり、校長の指標の策定・変更に当たっては、教職大学院との緊密な連携・協働に特に留意することが重要である。

「令和の日本型教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について

～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の構築～（中間まとめ）
（令和4年10月5日中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会）

第I部 総論

4. 今後の改革の方向性

（3）多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成

①. 教職員集団の多様化

学校を取り巻くあらゆる課題に対応するためには、個々の教師の資質能力の向上だけでは限界がある。学校が、直面する様々な教育課題を克服できる組織として進化するためには、組織のレジリエンスを高めることが重要であり、構成要素の一つとして、教職員集団の適度な多様性が必要である。そのためには、教師一人一人の専門性を高めるとともに、学校組織が多様な専門性や背景を持つ人材との関わりを常に持ち続けるとともに、そうした人材を積極的に取り込んでいくことが重要である。

学校現場においては、学校との関わり合いの度合い（頻度や業務内容等）に応じて、社会人等多様な人材が参画している。近年では「チーム学校」という概念が定着し、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、部活動指導員、医療的ケア看護職員、情報通信技術支援員、特別支援教育支援員、教員業務支援員など、多様な人材がそれぞれの専門性を活かしたり教師を補助したりしながら児童生徒への対応や学校運営に携わっている。今後は、専門的な知識・経験を活かし、教師として勤務する民間企業等の勤務経験者が増加することで、教職員集団の多様性が一層向上されることになる。

②. 多様化した教職員集団のマネジメント

もちろん、教職員集団を多様にしただけでレジリエンスが強化されるわけではなく、学校管理職のリーダーシップの下で、目標の明確化、心理的安全性の確保、教職員の経歴・背景の多様性を考慮したマネジメントなども不可欠である。

特に「心理的安全性」の確保は、様々な課題に対応できる質の高い教職員集団を形成するために不可欠である。働き方改革を通じて学校全体が抱える業務量を見直し、安全・安心な勤務環境を実現するのみならず、萎縮せずに意見を述べたり、前例や実績のない試みに挑戦する教師を支援できる環境を醸成したりすることで、学校内外で発生した問題を教職員が一人で抱え込むことなく、組織としてより最適な解を導き出すことが可能になる。

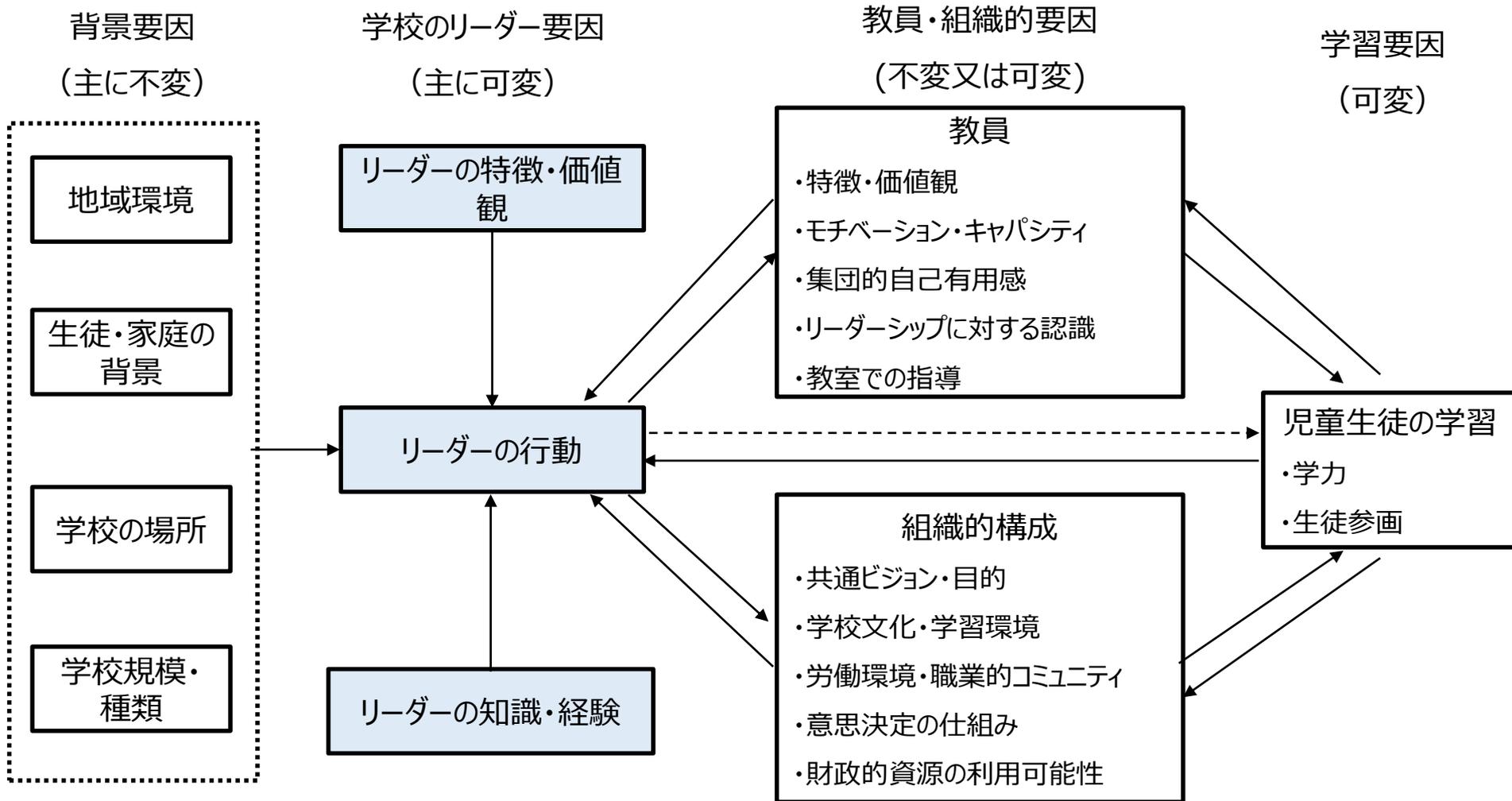
教職員集団としての力を十分に発揮するためには、学校管理職の役割が一層重要となる。従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、令和の日本型学校教育においては特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる。

また、学校管理職のマネジメントについても、学校で働く人材の多様性が進む中で、質的な転換が求められる。校長をはじめとする学校管理職には、経歴や職種等の違いにより自らと異なる視点を持つ教職員の意見を積極的に取り入れ、互いの強みを活かす組織づくりが求められる。

※赤字は主な関係箇所

スクールリーダーの重要性（構造のイメージ）

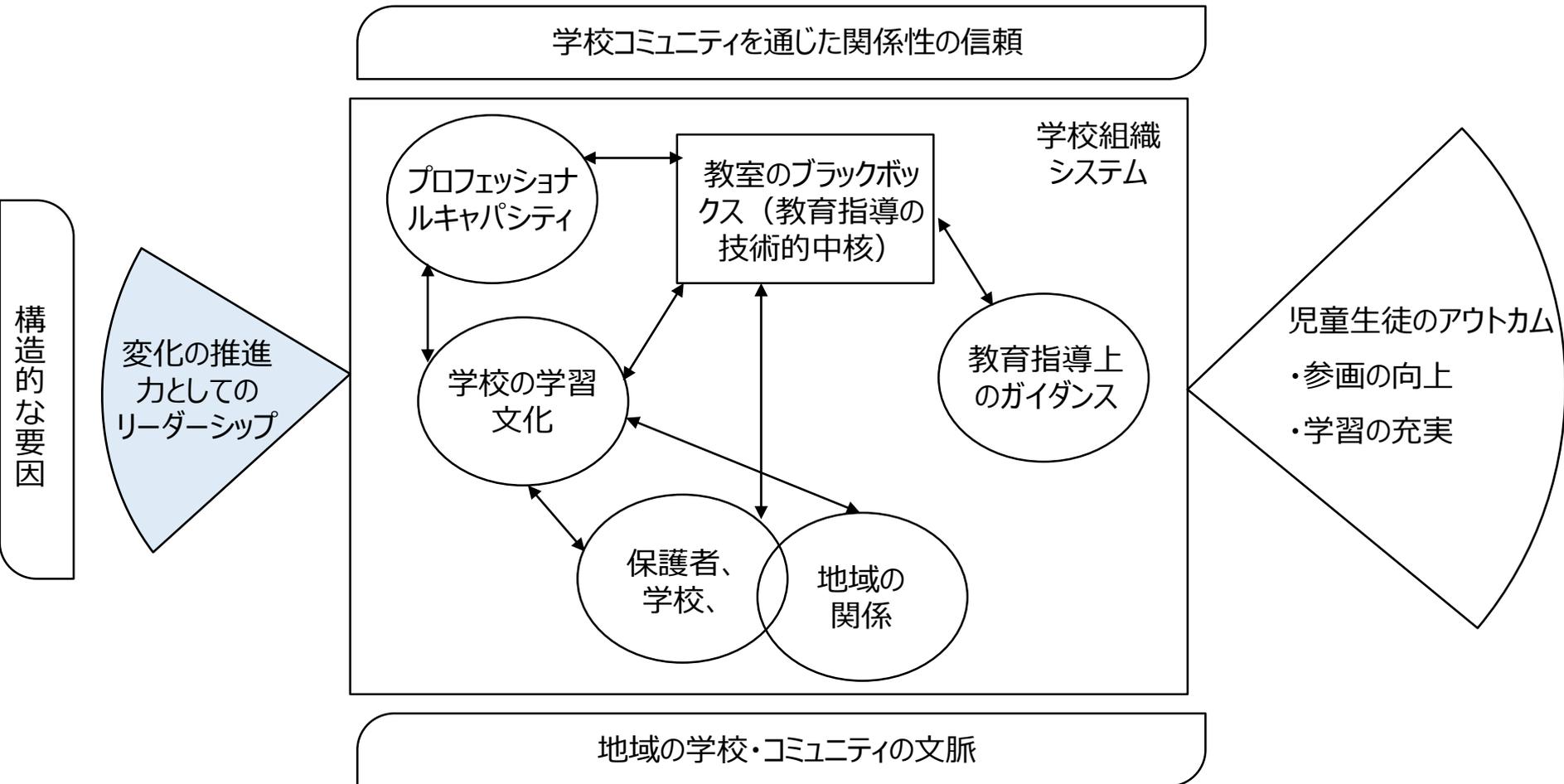
スクールリーダーが児童生徒の学習に影響を与える構造は、文献を基にすると以下のイメージで図示される。



(Bossert et al., 1982; ten Bruggencate et al., 2012; Clifford, Behrstock-Sherratt and Fetters, 2012; Clifford and Ross, 2012; Hallinger, 2011; Hallinger, Bickman and Davis, 1996; Hallinger and Heck, 2002; 2009; Heck, Larsen and Marcoulides; 1990; Heck and Marcoulides, 1990; Leithwood, 1994; 2005; Leithwood and Day, 2007; Leithwood et al., 2004; Ross and Gray, 2006)

学校改善のフレームワーク（構造のイメージ）

Brykら（2010）は、米国シカゴの学校改革を分析する枠組みとして、プロフェッショナルキャパシティ、学校の学習文化、保護者・学校・地域の関係、教室のブラックボックス（教育指導の技術的中核）、教育指導上のガイダンスからなる「**学校組織システム**」に、**変化の推進力としてのリーダーシップが影響を与える**と整理した。



主なスクールリーダーシップモデルの変遷

海外の文献における**主なスクールリーダーシップモデルの変遷**は、概ね以下のような流れの中に位置付けられる。

<-1970s> Transactional (**取引的**) リーダーシップ：伝統的モデル

- 目的達成のための**価値・サービスの相互交換** (Burns, 1978; Gronn, 1996; Leithwood, 1992)
- 既存の組織枠組を前提とし、先を見越した (proactive) 対応に適さず (Bass, 1997; Howell and Avolio, 1993)



<1980s-> Instructional (**教育指導的**) リーダーシップ：Teaching and Learningに焦点

- 校長は**教育指導について知識**を有し、教員と直接調整して意思決定することが期待 (Hallinger, 1992)
- 強力でトップダウン的なモデルとして観念 (Hallinger, 2005)



<1990s-> Transformational (**変革型**) リーダーシップ

- **①方向性の設定、②人材育成、③組織の再構成**から構成される包括的モデル (Leithwood, 1994; Leithwood and Jantzi, 2006)
- Capacity developmentや個人の成長、組織の目標へのCommitmentを強調 (Hallinger, 2003; Jantzi and Leithwood, 1996; Leithwood and Jantzi, 2000; Marks and Printy, 2003; Ross and Gray, 2006)

<1990s-> Distributed (**分散型**) リーダーシップ

- 校長を唯一の権力・権威と捉えるモデルへの不満として出現 (Gronn, 2002a; Hallinger, 2003; Hallinger, 2005; Hallinger and Heck, 2009)
- リーダーシップは**人々の活動や交流を通じて、組織内で分配**されるものと観念 (Gronn, 2002b; Prestine and Nelson, 2005; Spillane and Camburn, 2006; Spillane, Camburn and Stitzel Pareja, 2007; Spillane et al., 2008; Spillane, Halverson and Diamond, 2004)

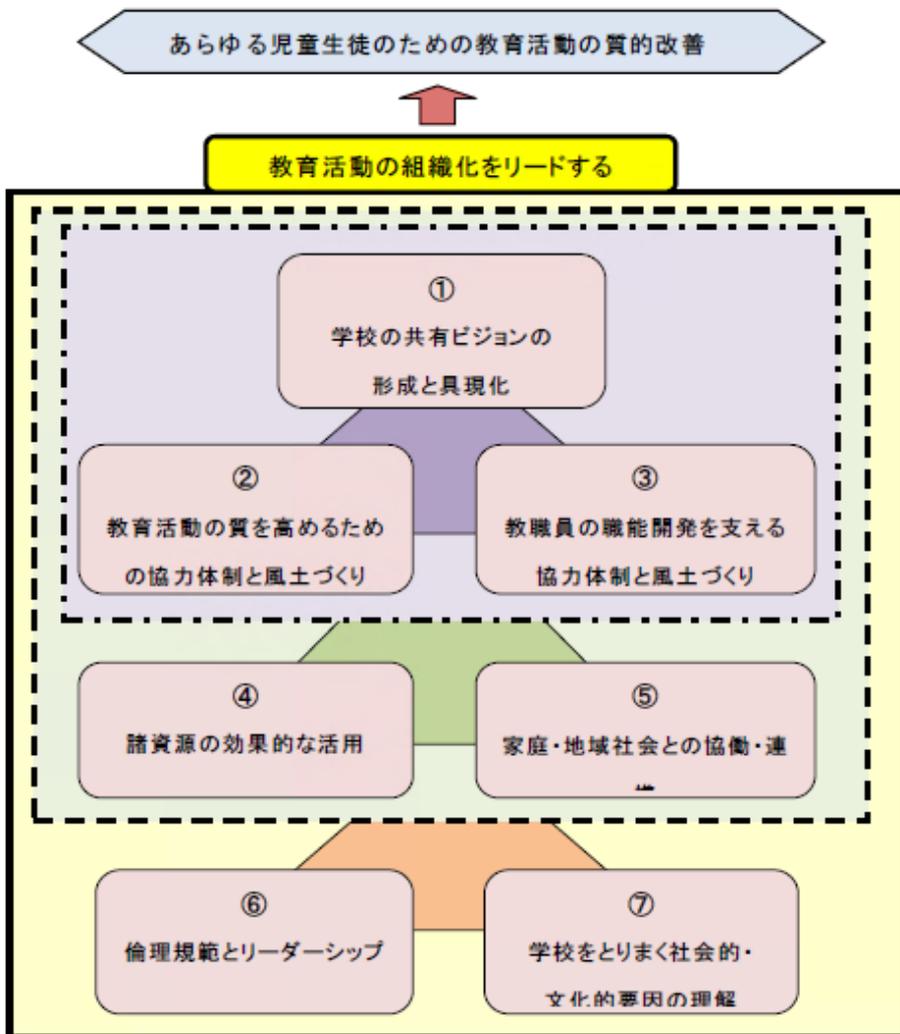
校長のリーダーシップの21の責務

Waters, Marzano & McNulty (2005)は、**児童生徒の学力向上と有意な正の相関**がある校長の**リーダーシップの21の責務**を明らかにした（以下概要）。

責 務	具 体 的 内 容
Culture	共通の信念やコミュニティ・協力の意識を醸成する
Order	標準的な運営工程やルーティーンを確立する
Discipline	教師の指導時間や指導へのフォーカスを妨げる問題・影響から教師を守る
Resources	教職員が職責を十分に果たせるよう、必要な材料や研修を提供する
Curriculum, instruction, assessment	カリキュラム・指導・評価の実践の設計と実行に直接的に関与する
Focus	明確な目標を確立し、学校の関心の最前線に当該目標を据え続ける
Knowledge of curriculum, instruction assessment	現在のカリキュラム・指導・評価の実践について豊かな知見を持つ
Visibility	教職員・児童生徒と良質な接触・交流を保つ
Contingent rewards	個々人の達成を認識し、それに報いる
Communication	教職員・児童生徒との間で強力なコミュニケーションラインを確立する
Outreach	あらゆる関係者に対して、学校のための代弁者かつスポークスパーソンとなる
Input	重要な意思決定・政策の設計と実行に際して教職員を巻き込む
Affirmation	学校の業績を認識し、称え、失敗を認める
Relationship	教職員の個人的な側面への自覚を示す
Change agent	進んで、積極的に現状に挑戦する
Optimizer	新しく困難なイノベーションを触発し、リードする
Ideals/beliefs	学校についての強い理想と信念を伝え、それに基づいて行動する
Monitors/evaluates	学校の実践と、それらの児童生徒の学びへの影響の効率性をモニターする
Flexibility	自らのリーダーシップ行動を現在の状況のニーズに適応させ、不満を快く受け入れる
Situational awareness	学校経営の詳細や深層を意識し、その情報を現在の又は潜在的な課題の解決に利用する
Intellectual stimulation	教職員が最新の理論・実践を意識できるようにし、それらの議論を学校文化の日常にする

校長の専門職基準（日本教育経営学会）について

日本教育経営学会においては、求められるべき校長像を「**教育活動の組織化のリーダー**」と捉え、2009年に「校長の専門職基準」（初版）を策定。その後、2012年に一部改訂を行っている（以下概要）。



基準1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

基準2 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

基準3 「教職員の職能開発を協力体制と風土づくり」

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

基準4 「諸資源の効果的な活用」

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情報的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

基準6 「倫理規範とリーダーシップ」

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

基準7 「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

校長は、学校教育と社会が相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校をとりまく社会的・文化的要因を把握する。

参考資料②

(管理職研修等での紹介内容)

学校におけるリーダーシップの重要性

- “強力なリーダーシップなしに底辺校が改善した事例は、記録される限りではない” (Leithwood et al, 2004; Louis et al., 2010; The Wallace Foundation, 2011)
- 生徒の学力差の3~7%はSchool leadershipによって説明され、この割合は学校レベルでの全要因の影響力(12~20%)の4分の1程度を占める (Leithwood and Riehl, 2003; Leithwood et al, 2004; Leithwood et al., 2006; Louis et al., 2010).
- 日本の校長は教員としての経験年齢が長く、教育指導的リーダーシップをより有する一方、教員への直接的な指導についてのアドバイスは控える傾向 (Loveless, 2016; Willis and Bartell, 1990).
- 校長の教員との接し方が、教員の児童生徒との接し方を決めることが、往々にしてある (Nadelstern, 2013)

次世代で求められるリーダーシップ

Technical Challenges (技術的課題)	Adaptive Challenges (適応課題)
特定の「正解」を導き出すことができる課題	正解はもとより、問題自体についても容易に特定ができない課題
新たな知識・スキルを身に付けることにより対処可能	対処するには、自らの価値観・物の見方自体を問い直す必要
(例) <ul style="list-style-type: none">• 困った保護者にクレーマー対応• 頭髪の校則違反に厳しい指導	(例) <ul style="list-style-type: none">• どう困っているか聞き出す• 「なぜその校則か」問い直す



不確定要素だらけの課題について、関係者による議論を巻き起こし、共に問題・解決策を見出していくのが次世代のリーダーの役割。

しかし、**適応課題に対して技術的な解決策で臨んでいる**ことが・・・

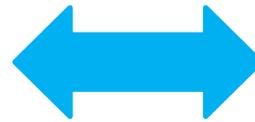
Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. Harvard Business Review.

Heifetz, R. A., & M. Linsky. (2002). Leadership on the Line, Harvard Business School Press.

障壁を乗り越えるには

リーダーシップ論の大家であるR.ハイフェッツ教授（ハーバード・ケネディ・スクール）によれば、「ダンスフロア」と「バルコニー」という2つの異なる場所を行き来することが、これからの時代に必要なリーダーシップだとされている。

ダンスフロア
(Dance Floor)



バルコニー
(Balcony)

- ✓ いわゆる「現場」
- ✓ 熱があり、変化の起こる場

例えば・・・

- 教室
- 学校
- 教育界

- ✓ 「一歩引いて」見る
- ✓ 広い視野から客観的に分析

例えば・・・

- 職員室
- 教委・国・研究機関・民間
- 教育の外の世界



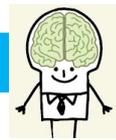
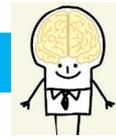
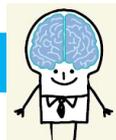
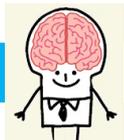
なぜ教職員の成長を支えることが必要か？

- 大人の成長をサポートすることは、**児童生徒の学力向上と直接的かつ肯定的な相関**がある。 (*Donaldson, 2008; Guskey, 2000; Leithwood et al., 2004; Roy & Hord, 2003; Wagner, 2007*)
- 異なるニーズに応じて**子供達への指導を変える**のと同じように、**大人達の学び方や成長のニーズ**に応じてリーダーシップの実践も**差別化**されなければならない。 (*Drago-Severson, 2009b*) (教職員の「個別最適な学び」)
- 教職員が学び、成長していないうちは、子供達が学び、成長するようにはなれない。 (*Hargreaves, 2007a, 2007b*) (**校長と教職員の関係は、教職員と児童生徒との関係を映す「鏡」**)
- 行動変容の最も強力な要因は、「**どのように人が身の回りの世界を理解しているか**」が変わることである。 (*Sparks, 2002*)

4つの発達段階（物の見方）

大人には4つの発達段階があり、より複雑な課題に対応するには右側の方が適切。この「物の見方」は、年齢・経験等では必ずしも説明しきれず、段階に応じた適切なサポートとチャレンジが与えられれば、次の発達段階へ移ることが可能。

	①自己有用型 (Instrumental)	②環境順応型 (Socializing)	③自己主導型 (Self- Authoring)	④自己変革型 (Self- Transforming)
段階	ルール依存	他者重視	内省的	相互連関
関心事	自分のニーズ・関心を満たすこと	他者の期待に応え、承認を得ること	自分自身の価値観（軸）に正直にしていること	アイデンティティを振り返り、他者の意見や自己変革にオープンでいること
頭の中	「私にとって何の意味があるの？」 「どうしたら自分の必要なものを得られる？」	「私を尊重／大事にしてくれている？」 「承認してくれている？」 「私を良い人だと思っている？」	「自分自身の高潔さ、基準、価値観に正直に生きている？」 「目標を達成できている？」 「自分は有能か？」	「どう他者の考え方が私の成長を助けてくれる？」 「自分自身の理解を修正するために、どう他者から情報・意見を得る？」
特徴	ルールに沿った「正しい」解決策を探し求める 他者は自分のニーズの助けが障害として理解	他者からの期待や承認を得ることを求め、批判や葛藤を避ける	自らの価値観・基準に基づく目標の達成に価値を見出す 衝突は人生において自然なものとして理解	相違点に共通基盤を見出す、他者の視点にオープンで、自己を疑い改善



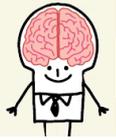
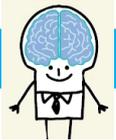
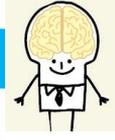
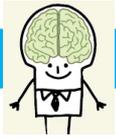
Drago-Severson, E. (2009a). How do "know"? Yes! Magazine, p.47.

Drago-Severson, E. (2009b). Leading adult learning: Supporting adult development in our schools. Corwin Press.

Drago-Severson, E. (2012). Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development. Harvard Education Press.

発達段階（物の見方）に応じたサポートとチャレンジ

大人には4つの発達段階があり、より複雑な課題に対応するには右側の方が適切。この「物の見方」は、年齢・経験等では必ずしも説明しきれず、段階に応じた適切なサポートとチャレンジが与えられれば、次の発達段階へ移ることが可能。

	①自己有用型 (Instrumental)	②環境順応型 (Socializing)	③自己主導型 (Self- Authoring)	④自己変革型 (Self- Transforming)
段階	ルール依存	他者重視	内省的	相互連関
サポート	明確な目標と期待を設定 対話や同僚との協働のため の1つ1つの手順化 ルールや目的の例の共有 裏にある理由の明示 特定のアドバイスやスキル、 情報を提供する対話	受容や所属意識の承認、 考えの上司による承認 大人数で共有する前に少 人数で考えを共有する機 会提供 意見の相違で人間関係が 害されないことを確保	多様な価値観・意見につい て学ぶ機会提供 自身の目標探求 過程から学ぶ機会の確保 自身の能力を証明する機会、 提案の批評やメンバーへの フィードバックの機会提供	特に多様な文脈で、他者を 支え関係を深化させること で成長する機会の提供 自身や他者、過程について 学ぶことに重点を置き、協 働や親密さを要する複雑な プロジェクトから学ぶ
チャレンジ	対話を通じて多様な視野 を理解する機会を提供 抽象的な思考を必要とす る責務の創出 「正しい」解決策を超え た考えを促す 多様な視野がどう抽象的 志向や視野の拡大を支え るか議論	自身の価値観（軸）や基 準を発達させる機会提供 意見の衝突を脅威なしに 受け入れるよう支援 他者による承認や判断へ の依存度を減らす 自身の承認欲求と価値観 （軸）を区別できるよう 支援	自身の価値観（軸）を捨て、 相反する選択肢を大事にし たり他者の価値観にオー プンになるよう促す 自身と異なる問題解決方法 を受け入れるよう支援 自身の実践やビジョンを批 判するよう支援	目的意識が不明確な時でも コミットを維持 変革の過程の遅さや変革へ の障害から感じる葛藤を理 解する方法の提供 過程を乗っ取らず、結論に 至るまでの道のりや発達段 階の個人差を尊重
				

「ヒーロー的な」リーダー像からの脱却

ヒーロー的なリーダー像	脱ヒーロー的なリーダー像
個人的なビジョンを定義	共通のビジョンを醸成
正解を持つ	質問を投げかける
強みを顕示	弱みにも対処
話し、説得する	聴き、認める
力を行使する	他者に頼る
責任を取る	手放す

これからのリーダーシップとは

伝統的なリーダー像

リーダーは「正しい」答えを持ってる
→ 過度な期待を抱いてないか？

方向性を決定し、舵取り
→ 皆が「自分事」と捉えているか？

変化・改革を強かに推進
→ 関係者がついてきているか？

カリスマ的な特定の人に依存
→ その人が去った後どうなる？

これからのリーダーシップ

リーダーも**弱みを見せ、学び続ける**
→ 失敗を通じて学ぶ柔軟さ

リーダーからファシリテーターへ
→ **当事者意識**を促進

変化の「熱」をコントロール
→ 不協和音と現状維持のバランス

リーダーシップを組織文化に埋め込む
→ **持続可能性**を確保

参考文献 ①

- 日本教育経営学会. (2013). 校長の専門職基準(2009年版一部修正)その他について(2012年). <http://jasea.jp/proposal/proposal2012/>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational administration quarterly*, 18(3), 34-64.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. The University of Chicago Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, 1978. New Yorker: Harper & Row.
- Clifford, M., Behrstock-Sherratt, E., & Fetters, J. (2012). The Ripple Effect: A Synthesis of Research on Principal Influence to Inform Performance Evaluation Design. A Quality School Leadership Issue Brief. American Institutes for Research.
- Clifford, M., & Ross, S. (2012). Rethinking principal evaluation: A new paradigm informed by research and practice. National Association of Elementary School Principals and the National Association of Secondary School Principals.
- Donaldson Jr, G. A. (2008). *How leaders learn: Cultivating capacities for school improvement*. Teachers College Press.
- Drago-Severson, E. (2009a). How do "know"? Yes! Magazine, p.47.
- Drago-Severson, E. (2009b). *Leading adult learning: Supporting adult development in our schools*. Corwin Press.
- Drago-Severson, E. (2012). *Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development*. Harvard Education Press.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin press.
- Gronn, P. (1996). From transactions to transformations: a new world order in the study of leadership?. *Educational Management & Administration*, 24(1), 7-30.
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership. *Second international handbook of educational leadership and administration*, 653-696.
- Gronn, P. (2002b). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3).
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and policy in schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.

参 考 文 献 ②

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 9-40). Springer Netherlands.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2009). Distributed leadership in schools: Does system policy make a difference?. *Distributed leadership*, 101-117.
- Hargreaves, A. (2007a). The long and short of educational change. *Education Canada*, 47(3), 16-23.
- Hargreaves, A. (2007b). Sustainable professional learning communities. *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas*, 181-195.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Heck, R. H., & Marcoulides, G. A. (1990). Principal assessment: Conceptual problem, methodological problem, or both?. *Peabody Journal of Education*, 68(1), 124-144.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A., & M. Linsky. (2002). *Leadership on the Line*, Harvard Business School Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Leithwood, K. (1992). The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. (2005). *Educational Leadership. A review of the research*. Laboratory for Student Success (LSS), The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory.
- Leithwood, K., & Day, C. (2007a). Starting with what we know. *Successful principal leadership in times of change*, 1-15.
- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris and D. Hopkins (2006), *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning* (Report Number 800), NCSL/Department for Education and Skills, Nottingham.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning. Review of Research*. Wallace Foundation.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003, April). What do we already know about successful school leadership. In annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL (Vol. 22).

参 考 文 献 ③

- ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: how can school leaders make a difference?. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732.
- Louis, S. K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School effectiveness and school improvement*, 21(3), 315-336.
- Loveless, T. (2016). Principals as instructional leaders: An international perspective. How well are American students learning? The Brown Center on Education Policy at Brookings.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
- Murphy, J. T. (1988). The unheroic side of leadership: Notes from the swamp. *The Phi Delta Kappan*, 69(9), 654-659.
- Nadelstern, E. (2013). 10 lessons from New York City schools: What really works to improve education. Teachers College Press.
- Prestine, N. A., & Nelson, B. S. (2005). How can educational leaders support and promote teaching and learning? New conceptions of learning and leading in schools. *A new agenda for research in educational leadership*, 46-60.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 179-199.
- Roy, P. A., Hord, S. M., & Hirsh, S. (2003). Moving NSDC's staff development standards into practice: Innovation configurations. National Staff Development Council.
- Sparks, D. (2002). Inner conflicts, inner strengths: An interview with Robert Kegan and Lisa Lahey. *Journal of Staff Development*, 23(3), 66-71.
- Spillane, J. P., & Camburn, E. (2006). The practice of leading and managing: The distribution of responsibility for leadership and management in the schoolhouse. *American Educational Research Association*, 22, 1-38.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., & Stitzel Pareja, A. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and policy in schools*, 6(1), 103-125.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., & Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 189-213.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Wagner, T. (2007). Leading for change: Five habits of mind that count. *Education Week*, 26(45), 29.
- The Wallace Foundation. (2011). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. The Wallace Foundation.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. A Working Paper.
- Willis, D. B., & Bartell, C. A. (1990). Japanese and American principals: A comparison of excellence in educational leadership. *Comparative education*, 26(1), 107-123.