

派遣者番号	R4S01	氏名	江濱 悦子
研究主題 —副主題—	イノベーションを起こす人材を育てる校長のリーダーシップ —国際バカロレア認定校の経営を参考にして—		
派遣先大学	兵庫教育大学 大学院	指導担当者	浅野 良一
所属	大田区立大森第四中学校	所属長	村上 昭夫

キーワード： 対話 心理的安全性 シェアド・リーダーシップ イノベーション

要旨：VUCAの時代に突入し、学校教育も改革の転換期を迎え、改革的なゴールが求められている。今までの前例踏襲だけでは到底、日々起こる教育課題を解決できない。そのような中、教職員をまとめる校長のリーダーシップが鍵になる。本研究では、IB校の学校経営をベンチマークにして、校長がどのように教職員をまとめているのかのリーダーシップの実態を明らかにし、今後必要な校長のリーダーシップの視点を検討しようと試みた。その結果、イノベーションを起こす人材を育てる校長のリーダーシップの視点としては、管理的・指示的ではなく、支援的・対話的なリーダーシップで、教員間にシェアード・リーダーシップの形がとられることが期待され、教職員が自立して、個々として、そして協働で、創造的に組織に貢献できるような環境を創ることが有効であると分かった。

# イノベーションを起こす人材を育てる校長のリーダーシップ －国際バカロレア認定校の経営を参考にして－

専攻 教育実践高度化専攻  
コース 学校経営コース  
学籍番号 P22001E  
氏名 江濱 悦子

## 1. 研究課題設定の所在

VUCAの時代に突入し、学校教育も改革の転換期を迎え、改革的なゴールが求められている。今までの前例踏襲だけでは到底、日々起こる教育課題を解決できない。教育界においても既存の教育とこれからの教育を結び付け、新たな取り組みを模索するイノベーションを起こす人材育成が必要とされている。

国際バカロレア（以下IBと表記）教育は、文部科学省も学習指導要領とのその親和性の高さを認めており、その最大の特徴は、生徒エージェンシー（自ら考え、主体的に行動して、責任をもって社会変革を実現していく力）を身に付ける教育にある。既にこの理想とされる学びを生徒に提供しているIB校教員組織から学ぶことは多い。更にIB校は多様で専門性の高い教職員集団で構成され、そのような先進的な集団を束ねている校長のリーダーシップの実態を知ることが、これからの学校経営のヒントになるのではないかと考えた。本研究では、以下のことを研究課題として設定する。

ベンチマークのIB校がどのように教職員をまとめているのかのリーダーシップの実態を明らかにし、今後必要な校長のリーダーシップの視点を検討する。

## 2. 研究課題の調査方法と結果

研究課題に向け、4つの調査を行った。

(1) 調査1 リーダーシップ理論研究で様々なリーダーシップの知見を得る。

リーダーシップは「最も多く研究され、分かっていることの最も少ない領域」とも、「ふわふわしている領域」とも言われる。原因は様々存在するにも関わらず、人は「その結果になったのはリーダーシップに原因がある。」と結論づける「リーダーシップ幻想論」が存在する。特性理論・古典的行動論・サーバントリーダーシップ・オーセンティックリーダーシップなど社会の状況で、その時代にあったリーダーシップ理論がそれぞれ存在する。最近特に注目されているのが「シェアド・リーダーシップ」である。石川(2016)は、「職場のメンバーが必要な時には必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮している時には、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」(石川淳、『シェアド・リーダーシップ』中央経済社1、p44)と定義している。個々のリーダーシップの発揮が、互いの相互作用を生み、より多くのリーダーシップ行動を促す。このことで、ドラッカー(2006)の「成果を生むには、利用できる限りの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを総動員しなければならない」(ピーター・ドラッカー『経営社の条件』ダイヤモンド社、p102)を可能にする。

(2) 調査2 IB校 校長3名に対する半構造化インタビューを行った。

インタビューの結果、それぞれの経験をもとにリーダーシップ持論があり、学校の「理念」浸透は校長の仕事という認識がある。様々な状況において様々なリーダーシップ態様を取られていたが、3名に共通していた前提は「校長一人ができることは限られる」という認識であり、様々なリーダーシップ態様に一番近いのは、「シェアド・リーダーシップ」である。「それぞれの先生の得意分野を大事に」「先生の自立を大切に」など、専門知識をもっている各教職員が、その得意分野でリーダーシップを発揮し、学校内に多くの情報や知識が集まることで集団としての新たなアイデア（イノベーション）が創造される効果を期待されていることがわかった。

(3) 調査3 IB校で1つの「チーム」（ある教科をある学年に協働で教えているチーム）4人に半構造化インタビューを行った。

テキストデータの分析方法として、大谷（2007）Steps for Cording and Theorization を採用した（大谷尚、『質的研究の考え方 研究方法論から SCAT による分析まで』、名古屋大学出版会）。データ分析の結果を図1で表す。重要なキーワードは「心理的安全性」であった。「心理的安全性は、より素直に話し、好奇心旺盛で、協力し合い、結果として高い成果をあげる職場環境の土台なのである。」（エイミー・エドモンドソン、『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』、英知出版、p44、2021年）それにはいくつかの「構造づくり」と「配慮」（金井壽宏『リーダーシップ入門』日経BPマーケティング、2005年）が必要である。「構造作り」では、メンバーが「対話」できる時間の確保、管理職とのチームの目標設定等を行っていた。そして「配慮」は、メンバー間の対話による価値観や奨励行動の共有（それぞれができるだけ思っていることを言語化する努力をすること、必要な場面で個々の強みを生かすリーダーシップを発揮することが共有されている等）が行われていた。そして、その過程で醸成された信頼関係をベースに、個人の判断でリーダーシップの役割転移が起き、個人の自立的な行動が促され、組織やチームに貢献しようという、自発的で創造的なアイデアや行動が促進されていることが分かった。

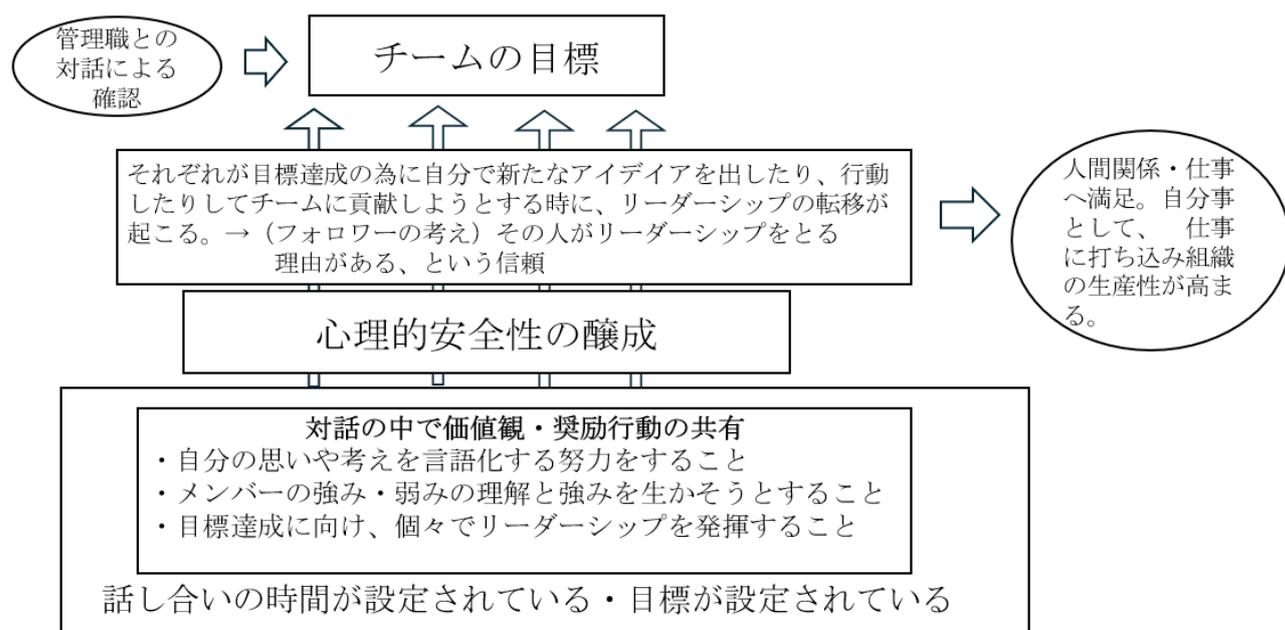


図1 調査3 チームのインタビューで分かったこと 作者作成

(4) 調査4 A校（I B校）の組織に対して約2ヶ月間の参与観察を行った。

図2で表すように、「鳥の目」で見て、教育課程・組織構造・組織文化が学校の「教育理念」に有機的に結び付き、「育てたい生徒像」の実現に向かっている。そして、興味深いことに、これらの有機的な結び付きは教職員の英知によって実現している。この学校では教職員全員がイノベーターであった。学校の理念に共感し、その使命を自分事として捉えることで学校に貢献し、積極的に自分の「声」を学校運営や生徒の学びに生かそう、「共に学校を創ろう」とする教職員の姿があった。その環境を提供しているのが管理職である。教職員の挑戦を支援、そして結果的に育てたい生徒像を可能にするために前に進む覚悟をもたれていた。その結果、教職員は自身の成長を感じながら、学校全体の組織力が高まっていることが分かった。

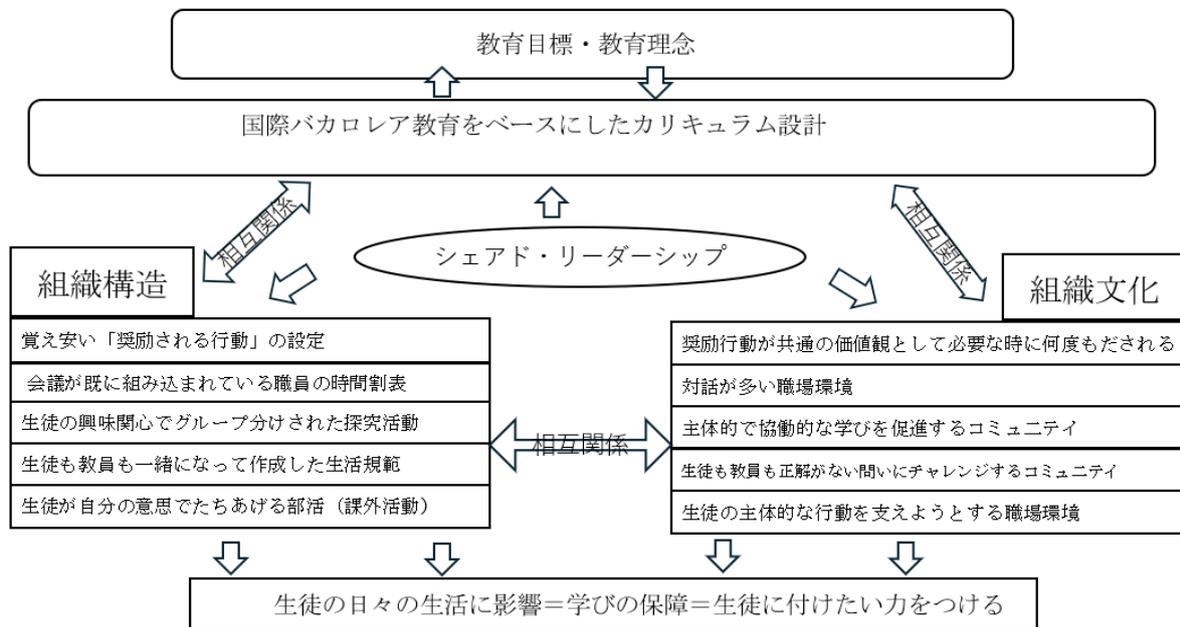


図2 参与観察で分かったこと ★田村（2022）を参考に作者作成

★田村知子 『カリキュラム・マネジメントの理論と実践』、日本標準, 2022

### 3. 本研究のまとめ

学校組織としてまず大事なのは「教育理念の共有」である。「どのような生徒を育てたいか」を全教職員が共有することである。そしてそれぞれの教職員がその教育理念に向かい自分ができることを「声」にだす、管理職はそれぞれの教職員の声を拾い、様々な場面で対話的を通して「教育理念」と「個人」を結び付け、チームとして機能させる必要がある。

校長が支援的・対話的なリーダーシップを取ることによってシェアド・リーダーシップが成立する。教育理念をもとに、既存の分掌でよいのか、新たな分掌を立ち上げるのか等を戦略会議（企画運営会議など）で決めていく必要がある。様々な声を拾いながらも、最終的に教育理念を基に優先順位を決めるのは、校長のリーダーシップである。それを基に厳選された組織構造で創られたチームの中では、全教職員の英知を結集させる創造的な営み（指示されたことを行うだけではなく、教育理念の達成に向け、自分が

できることを日々の教育活動の中で個人でアイデアを出したり、積極的に行動したりすること）が行われることが期待される。日常の業務の中で組織の課題を「自分事」として捉える人材が成長し、組織的な視点で学校組織を見ることができるようになる人材育成にもつながる。この中から将来、管理職候補生が育つ仕組みができる。そのような自立した組織を目指すには「心理的安全性の確保」が大事である。この配慮を管理職が意識的に行わなければ、そもそも、教職員の創造的な営みは成立しない。

これらの結果、個人の満足が高まり、組織の生産性が高まることが期待される。同時に、教職員は育てたい生徒像に向けての生徒の支援を可能にし、学校の存在意義も保障される。ベンチマークのIB校の校長は、様々な状況で様々なリーダーシップ態様をとりながらも、教職員のそれぞれの強みを生かせるようなシェアド・リーダーシップの態様を大事にしていることが分かった。そして、今後必要な校長のリーダーシップとしては、管理的・指示的ではなく、支援的・対話的なリーダーシップで教員間にシェアド・リーダーシップの形が生まれ、教職員が自立して創造的に組織に貢献できるような環境を創ることであると分かった。

今後、校長の支援的・対話的なリーダーシップの遂行を支援できるような研修の開発が期待される。