

学校のリーダーシップ(1)(2)

教員の働きがいと幸福感を高める リーダーシップ実践



<https://forms.gle/anty12VKD3k9iw4BA>

愛媛大学大学院教育学研究科
教育実践高度化専攻（教職大学院）
リーダーシップ開発コース 教授

露口健司 tsuyuguchi.kenji.mg@eime-u.ac.jp

リーダーシップとは何か？

リーダーシップとは、何かを**新しく**または**より良く**するために何かを**行う**ことであり、またはそのために、自分とともにそれを
目指す他の人々に影響を与えることである。

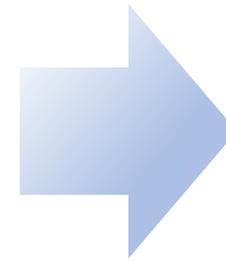
目標達成に向けての影響過程

リーダーとは・・・

リーダーシップを発揮しているとフォロワーに認知されている人。「○○型」と表現します。

リーダーシップが発揮されるとは？

- 新しい行動を採る
- 新しい方法を選択する
- 新しい信念や価値観を伝える
- 新しいビジョンを伝える



結果として人々が
良い方向に動く

マネジメントとリーダーシップ

- マネジメント⇒複雑さへの対応
組織や制度を使って人をコントロールする
(リーダーがいなくても動く仕組みをつくること)
- リーダーシップ⇒変化への対応
人間の根源的なニーズを刺激してやる気を起こさせること
(リーダーの言葉や行動で人を動かす)

あなたはリーダーとして一流?、二流?、それとも三流?

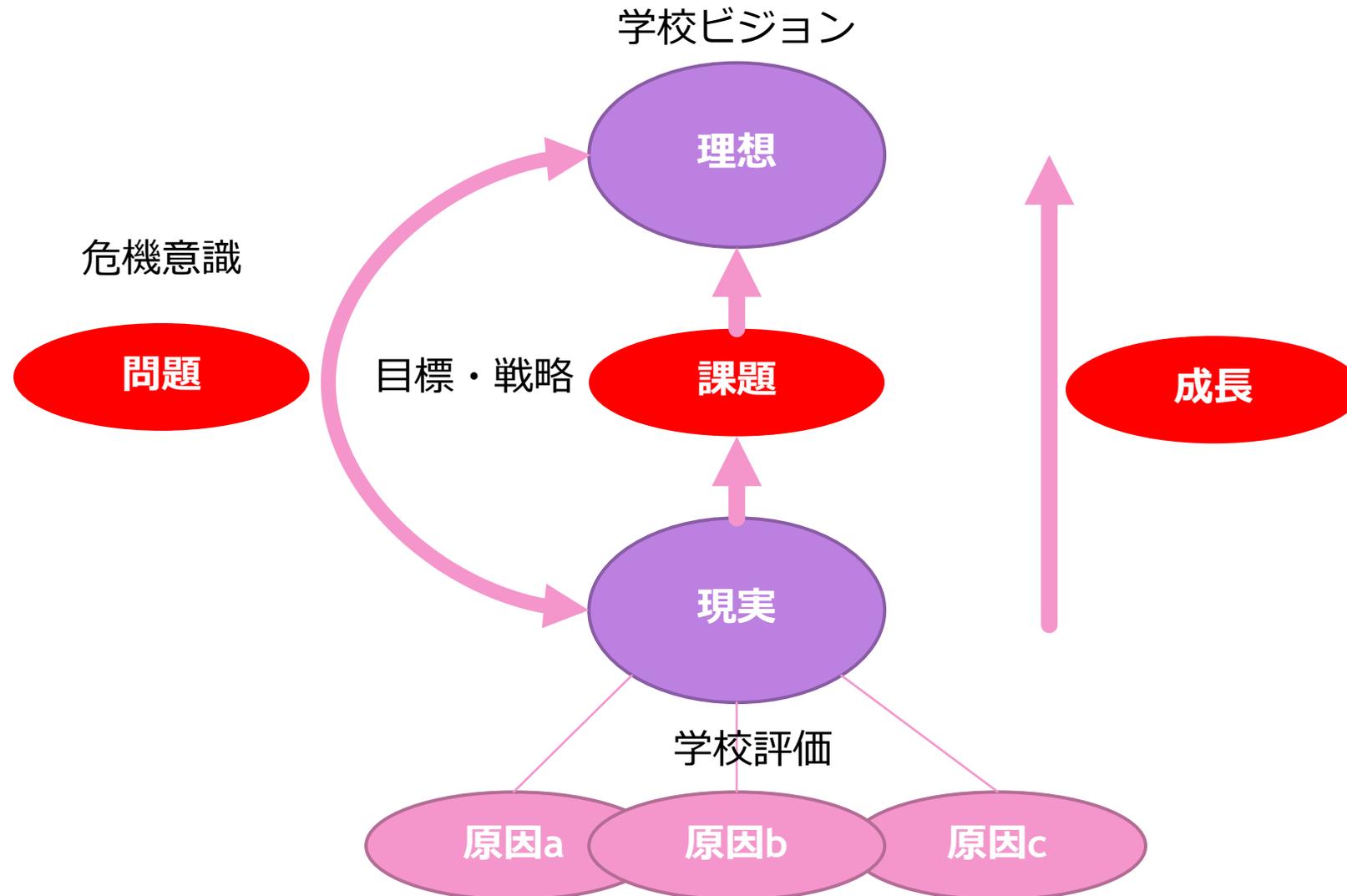
- 吉田幸弘 (2017) 『リーダーの一流、二流、三流』明日香出版社
- 志倉康之 (2019) 『部長の一流、二流、三流』明日香出版社

1.問題



- **三流は、問題が見えておらず、**
- **二流は、問題を早く解決しようとし、**
- **一流は、問題をどうする？**

問題と課題の定義



目標と成果指標

目標 = 本人及び周囲が理解できる到達点

成果指標 = 目標を達成できたかどうかの判断基準

目標：教職員が心身ともに健康を保つことができる環境を整え、子供たちの成長に真に必要な、効果的な教育活動を持続的に行うことができるようにする。

成果指標① = 時短（月45時間未満） 戦略は？

成果指標② = 働きがい（ワーク・エンゲイジメント） 戦略は？

成果指標③ = 幸福感（ウェルビーイング） 戦略は？

成果指標④ = 抑鬱傾向の抑制 戦略は？

成果指標⑤ = 職能開発（学習活動参加状況） 戦略は？

指標によって戦略は大きく異なる??

2.判断基準

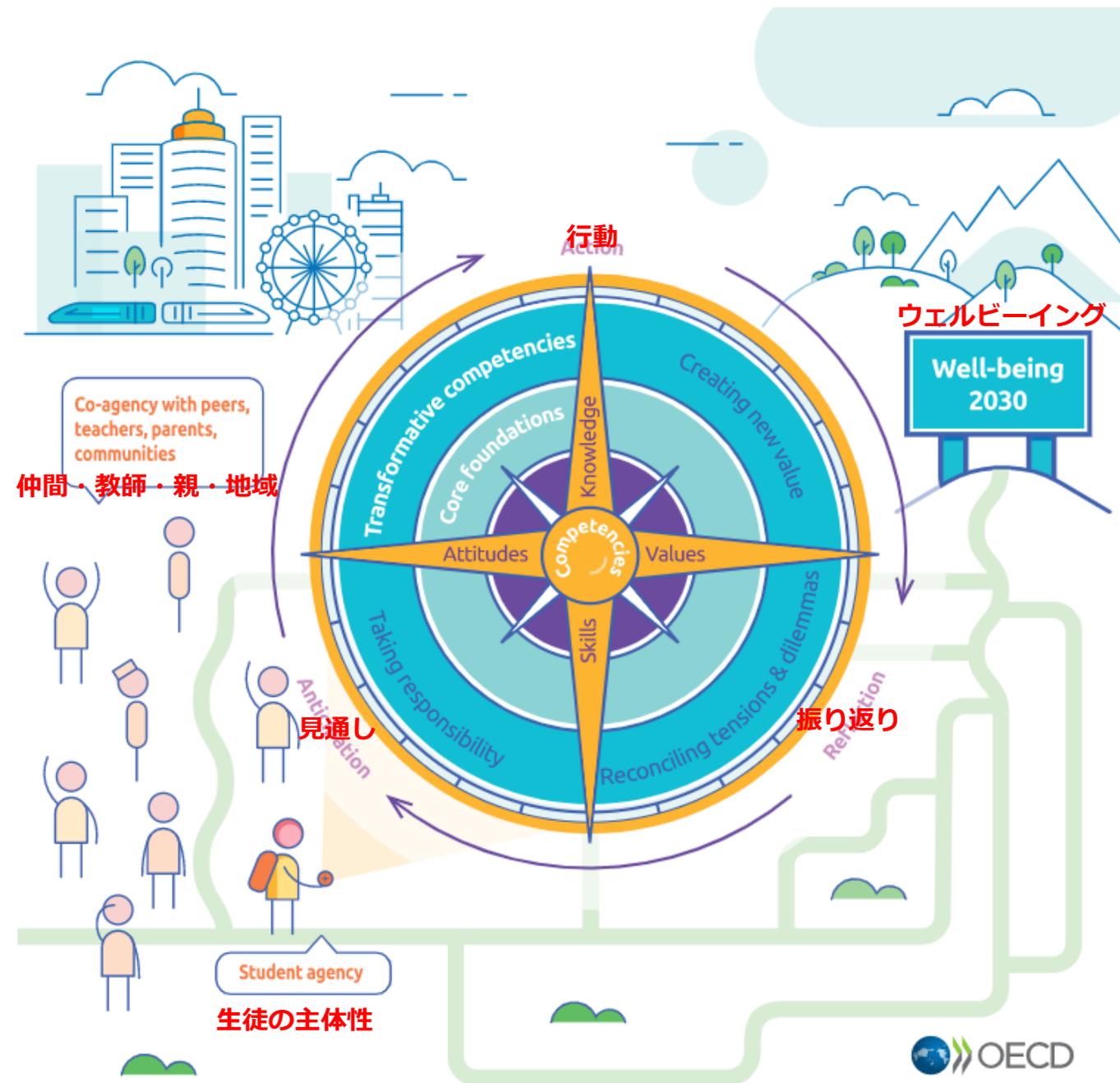


- **三流は、勘で判断し、**
- **二流は、データや過去の経験から判断し、**
- **一流は、どう判断する？**

VUCAワールドにおける 学校組織の重要課題



- 新型コロナ感染症対策 (COVID-19) × 「何かあったらどうする」
⇒カリキュラム消化、行事についての意思決定、キャリア資本（人的・心理・健康・社会関係）の回復
- GIGAスクール対応 (GIGA) × 「年だからついていけない」
⇒OLPC (One Laptop Per Child) ・コンテンツ (デジタル/ オンライン教材) ・高速ネットワーク、教員研修、カリキュラム・マネジメント
- 働き方改革 (Work style innovation) × 「意識改革が重要だ」
⇒「時短」から「働きがい」へ、時間管理と変形労働制、部活動の行方



Transformative competencies: 新たな価値の創造、葛藤とジレンマの調和、責任の引き受け

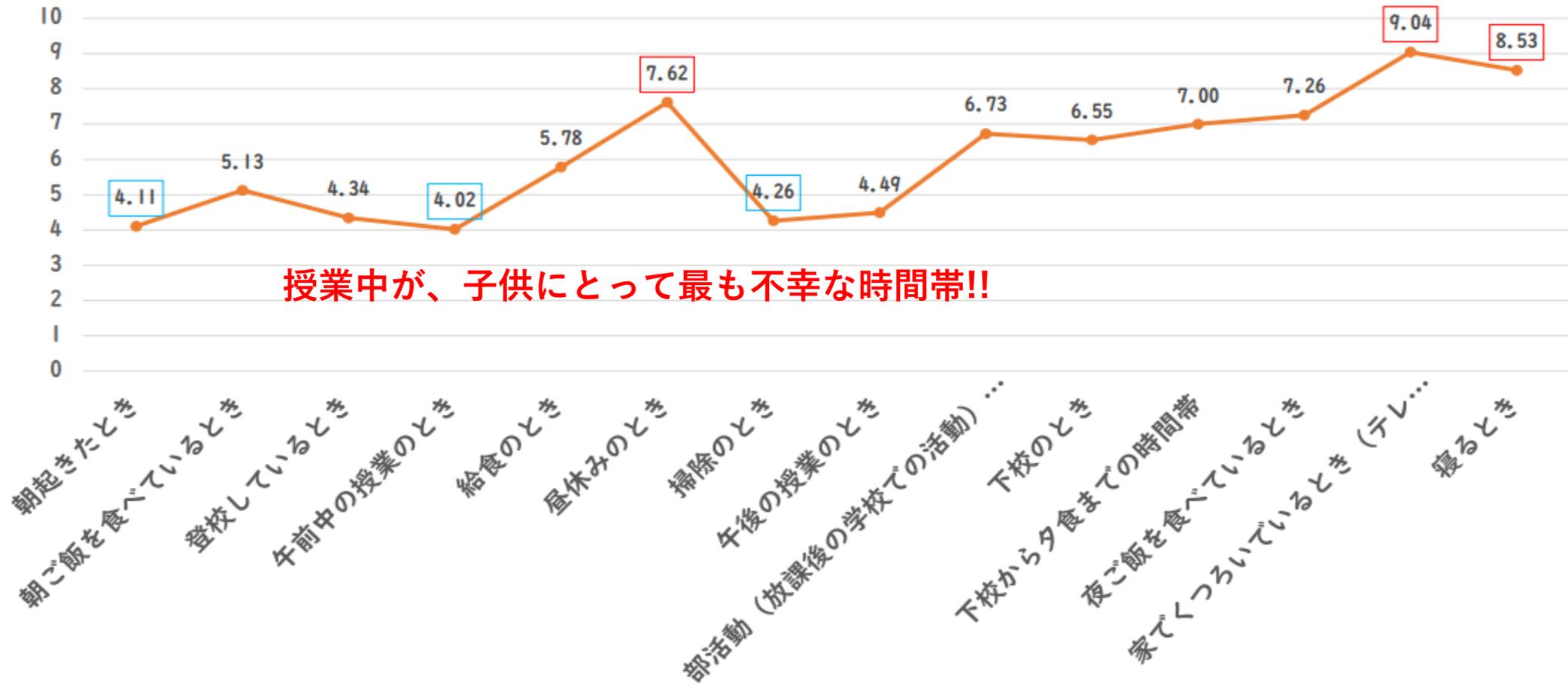
Core foundations: ニューメラシー（数学活用能力・数学的リテラシー）、データ・リテラシー、デジタル・リテラシー、心身の健康管理、社会情動的スキル

- ◇ 人的資本（コンピテンシー）
- ◇ 心理資本（ウェルビーイング近接の原動力）
- ◇ 健康資本（ウェルビーイング近接の原動力）
- ◇ 社会関係資本（ウェルビーイングを目指す子どもの支援）

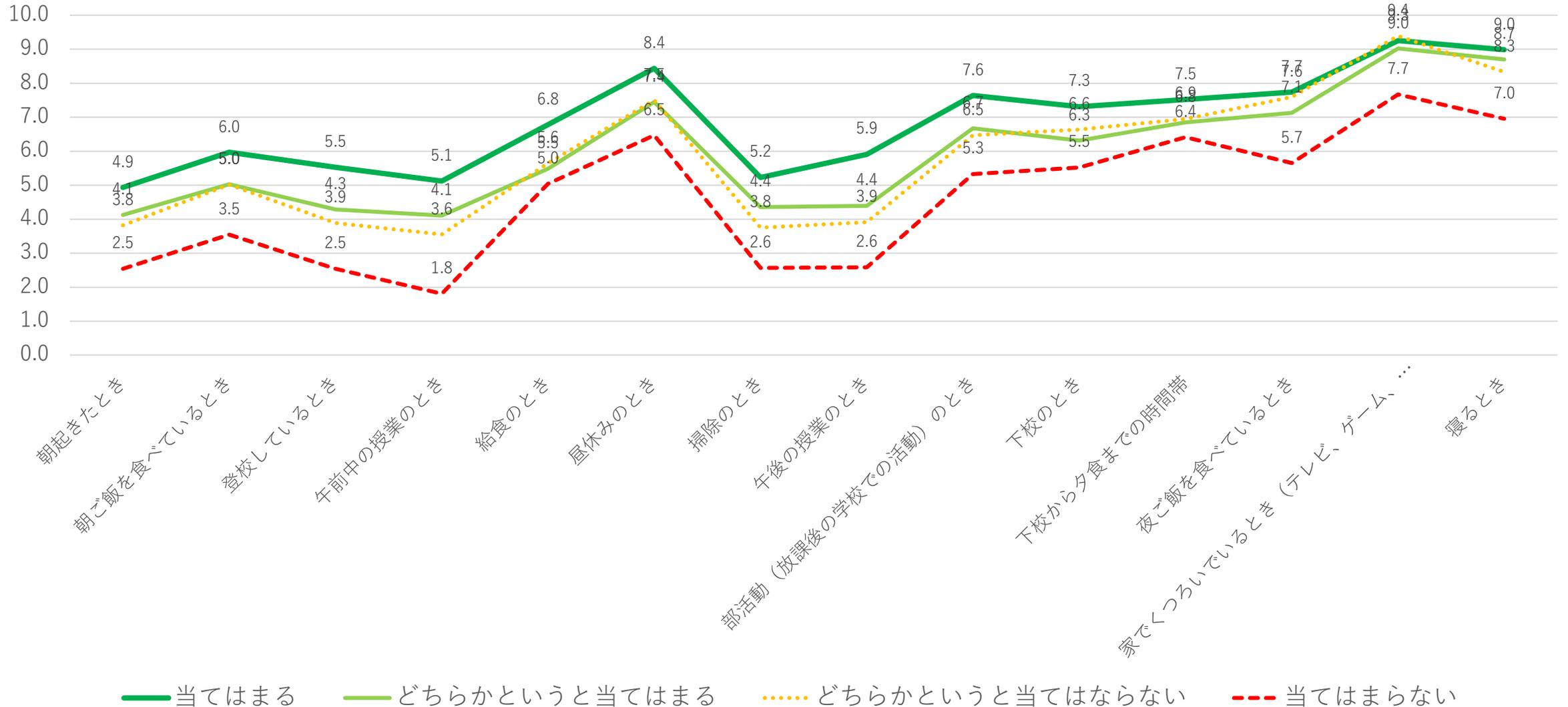
つながりの力で学力を高めて
ウェルビーイングを実現!!

1日の幸福度の推移

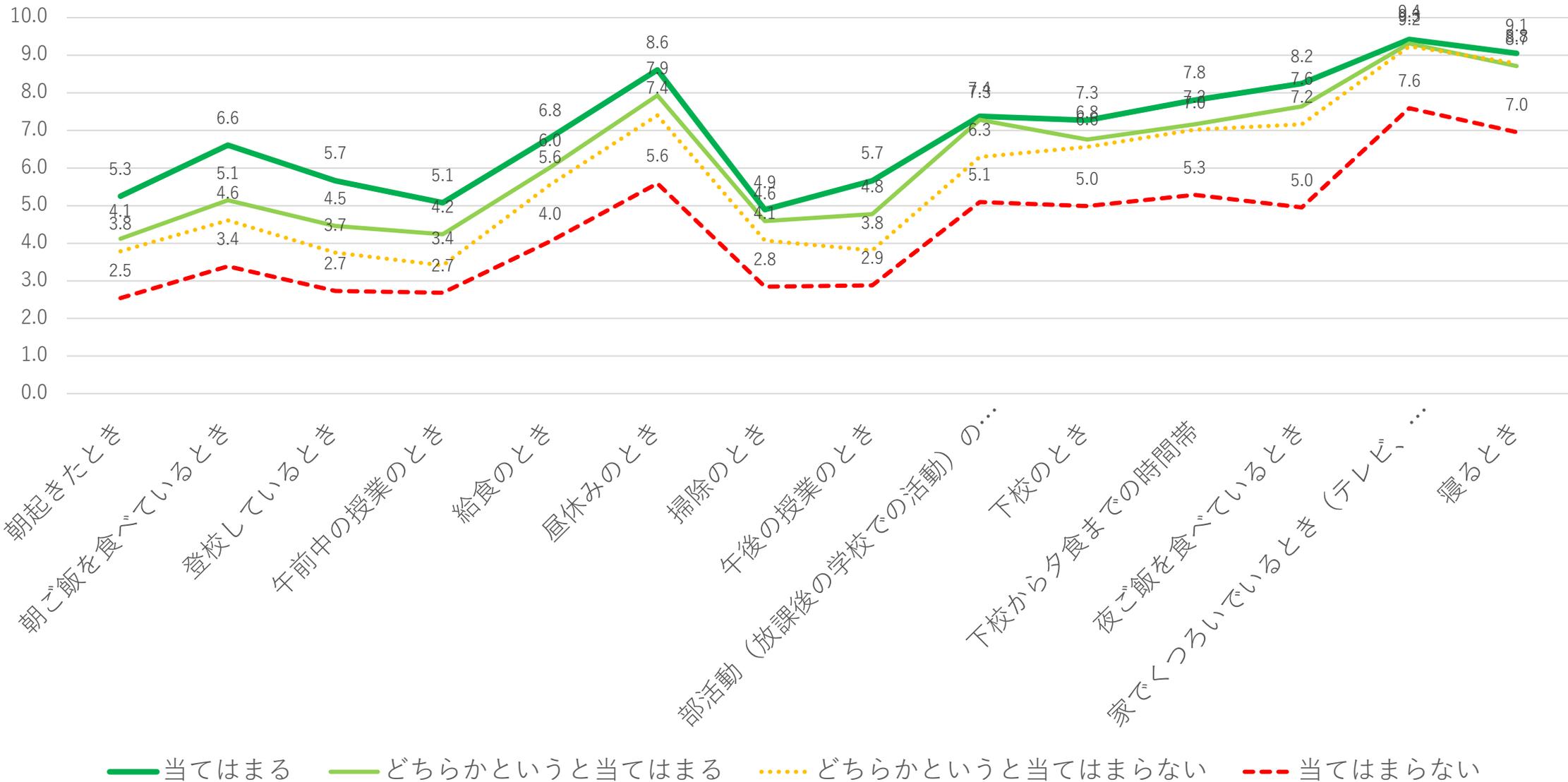
1日の幸福度の変化



国語学習意欲×1日の幸福度の変化



自分が好きかどうかと1日の幸福度の変化



3. 決断力



- **三流は、決断せず、**
- **二流は、賛成される決断をし、**
- **一流は、どんな決断をする？**

4.面談



- **三流は、面談をできるだけ避け、**
- **二流は、面談の準備を用意周到にし、**
- **一流は、面談をどのように考える？**

5.仕事の目的



- **三流は、お金のために仕事をし、**
- **二流は、自分のために仕事をし、**
- **一流は、何のために仕事をする？**

6.生産性



- **三流は、気合で生産性を向上させ、**
- **二流は、無駄をなくして生産性を向上させ、**
- **一流は、どのようにして向上させる？**

愛媛県学校における働き方改革推進方針（概要）



令和元年11月 愛媛県教育委員会

目指すところ

教職員の心身の健康を保つとともに、誇りややりがいを持って能力を発揮できる環境を整え、子どもたちへ効果的な教育活動を行うことで、本県教育の質の更なる向上を図ります。

計画期間

令和元年～3年度（3年間）

取組の柱

- (1) 業務負担軽減のためのICTの活用や業務などの見直し等
- (2) 専門スタッフの活用等によるチーム学校の推進
- (3) 部活動の負担軽減
- (4) 勤務時間の適正化と教職員の意識改革
- (5) 市町教育委員会・学校との連携
- (6) 保護者・地域との連携

目標

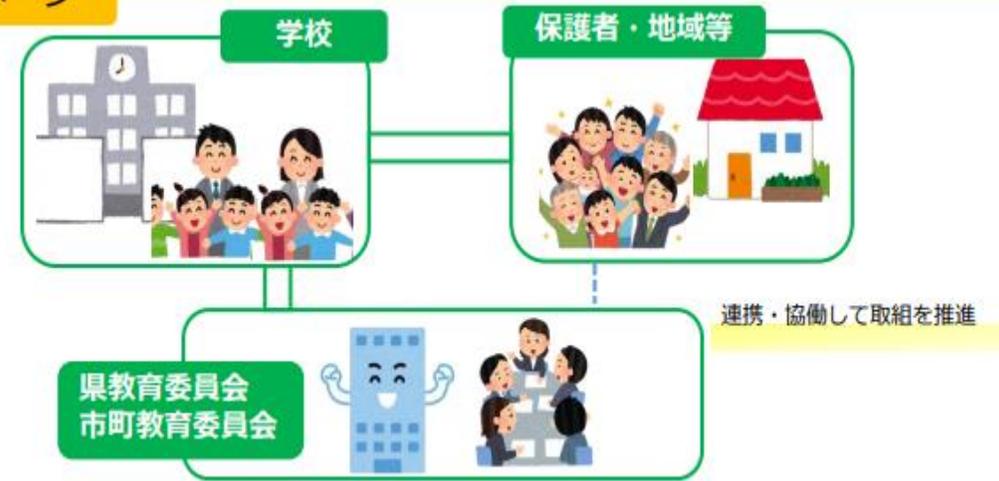
時間外勤務の上限月45時間以内を目指しつつ、時間外勤務が月80時間を超える教師をゼロにする。

成果指標

※愛媛大学教職大学院と連携した成果指標の設定・検証

- (1) 時間外勤務月80時間超の教師の割合
- (2) 教師自身の学びの実践（専門書を読む、他校の見学、講座等への参加など）
- (3) 教職員のやりがい(ワーク・エンゲイジメント)
- (4) 教職員の抑うつ傾向(メンタルヘルス)
- (5) 教職員の主観的幸福感（ワーク・ライフ・バランス）

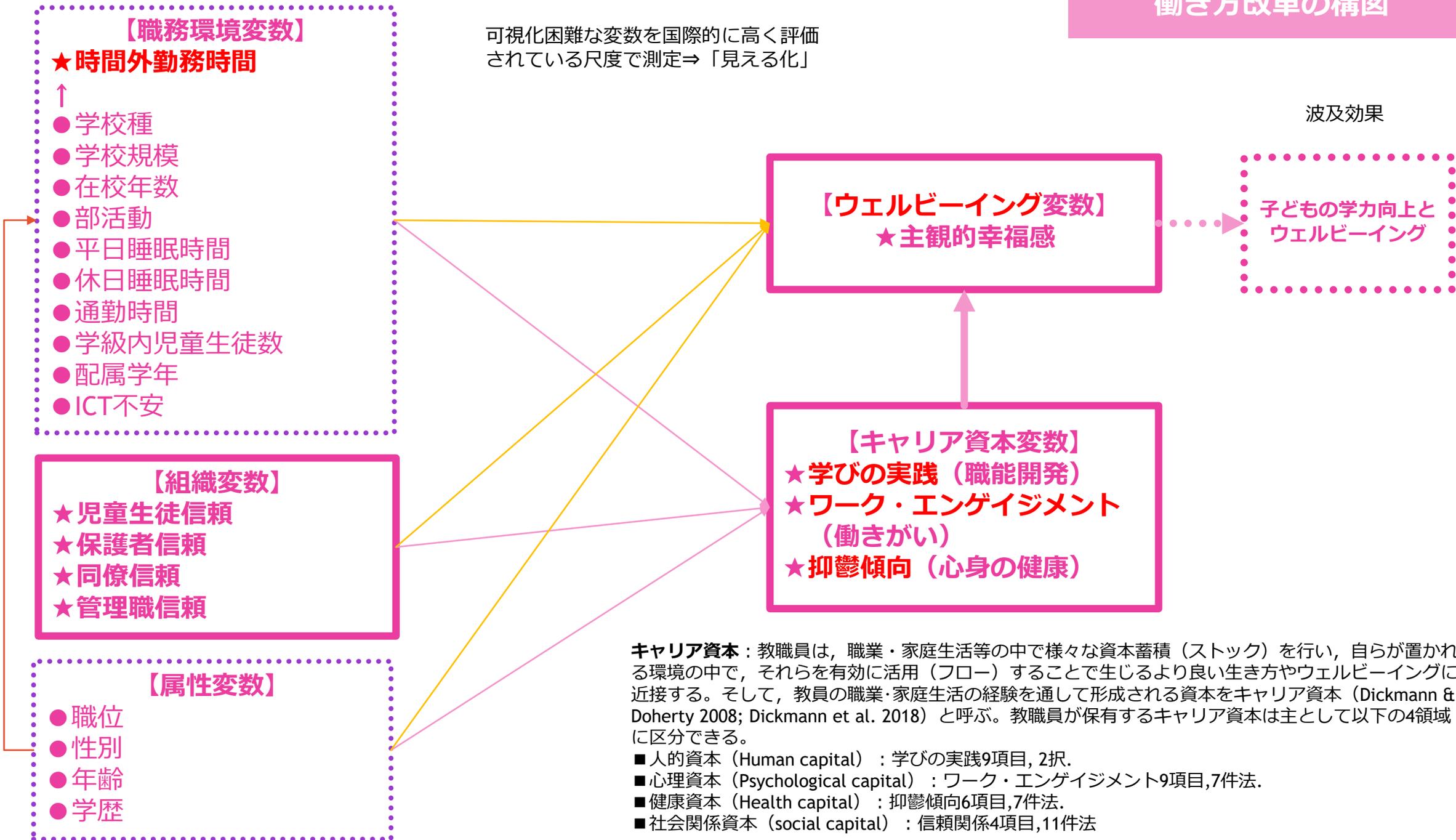
推進イメージ



一般的な行政調査の対象

可視化困難な変数を国際的に高く評価されている尺度で測定⇒「見える化」

波及効果



キャリア資本: 教職員は、職業・家庭生活等の中で様々な資本蓄積（ストック）を行い、自らが置かれる環境の中で、それらを有効に活用（フロー）することで生じるより良い生き方やウェルビーイングに近接する。そして、教員の職業・家庭生活の経験を通して形成される資本をキャリア資本（Dickmann & Doherty 2008; Dickmann et al. 2018）と呼ぶ。教職員が保有するキャリア資本は主として以下の4領域に区分できる。

- 人的資本（Human capital）：学びの実践9項目, 2択.
- 心理資本（Psychological capital）：ワーク・エンゲイジメント9項目, 7件法.
- 健康資本（Health capital）：抑鬱傾向6項目, 7件法.
- 社会関係資本（social capital）：信頼関係4項目, 11件法.

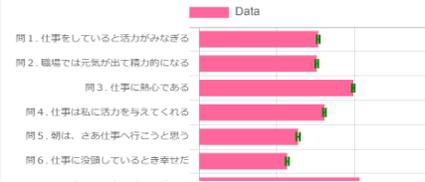
指標別グラフ

ワーク・エンゲイジメント

9項目の合計得点



【愛媛県】
ワーク・エンゲイジメント9項目の平均値と標準偏差

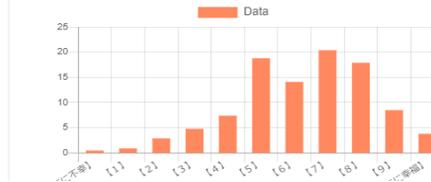


主観的幸福感

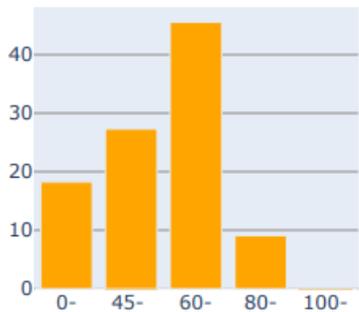
10点満点の平均値



【愛媛県】
主観的幸福感の度数分布 (%)



学校ID: 1001 回答者数: 22 時間外勤務時間範囲 (%) 0-:(18.2) 45-:(27.3) 60-:(45.5) 80-:(9.1) 100-:(0.0)



ワークエンゲイジメント (0:54) 点



主観的幸福感 (0:10) 点



抑鬱傾向 (0:24) 点



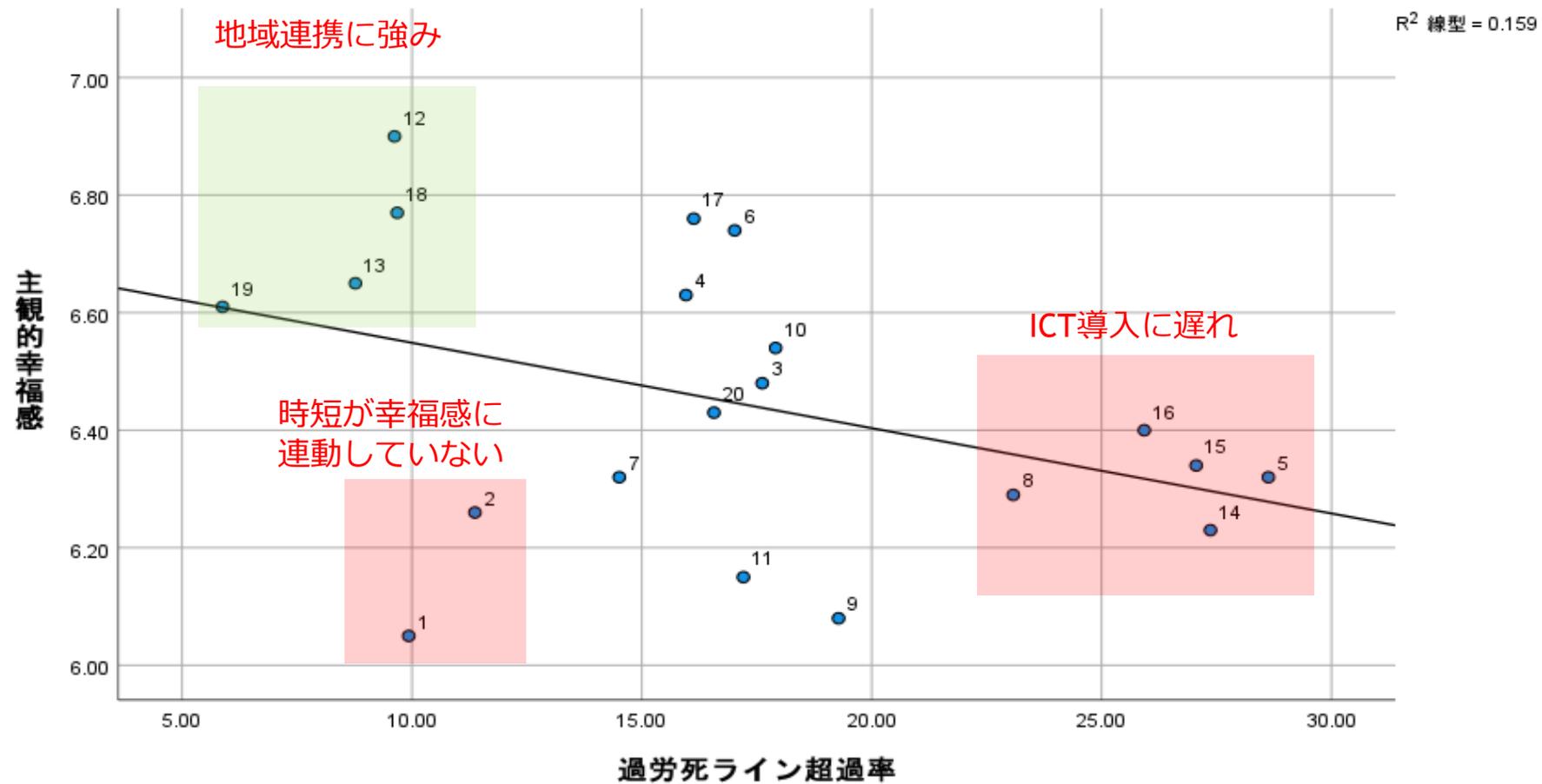
学びの実践 (0:9) 点



信頼度 (0:40) 点

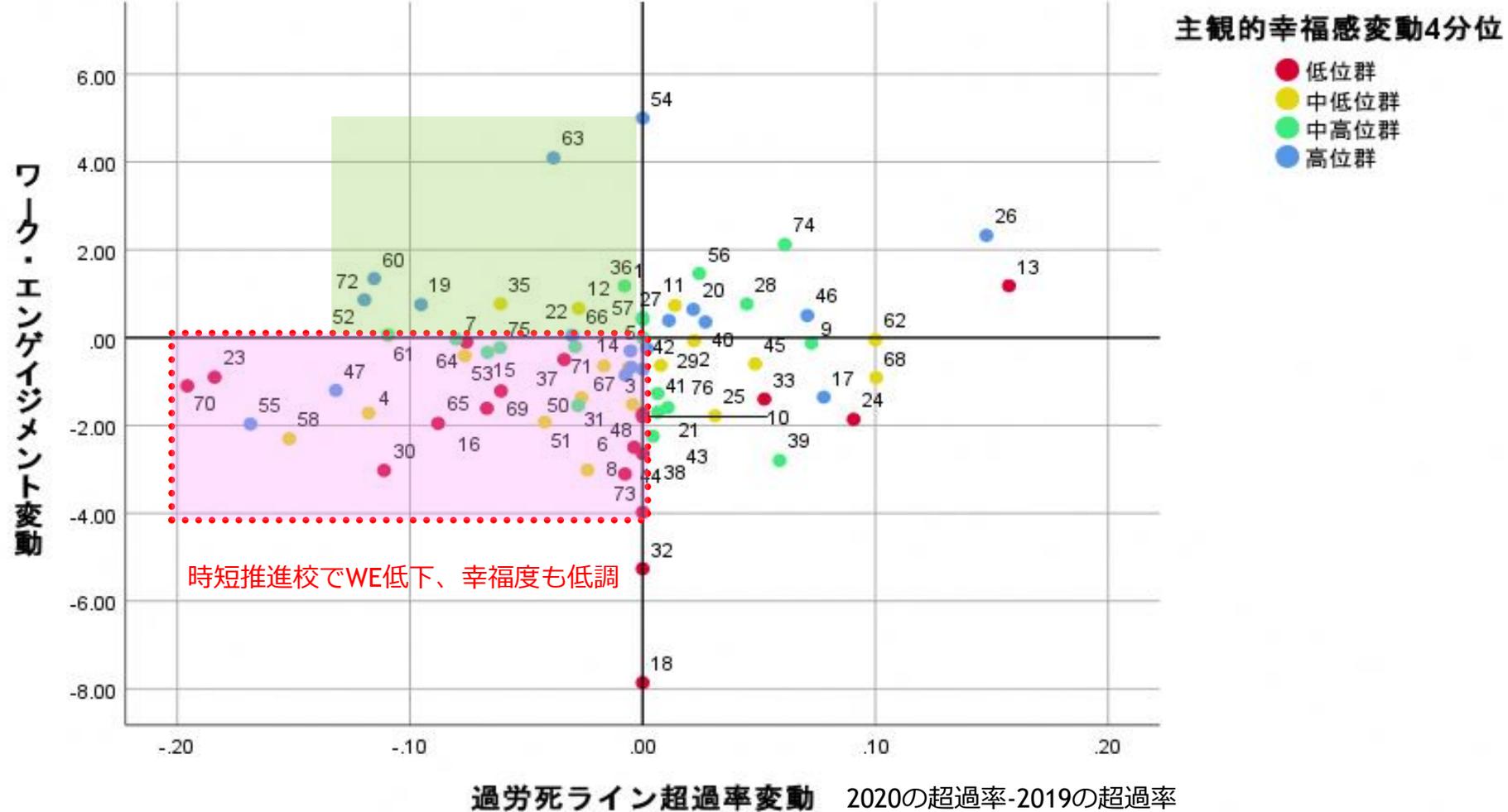


過労死ライン超過者率×主観的幸福感

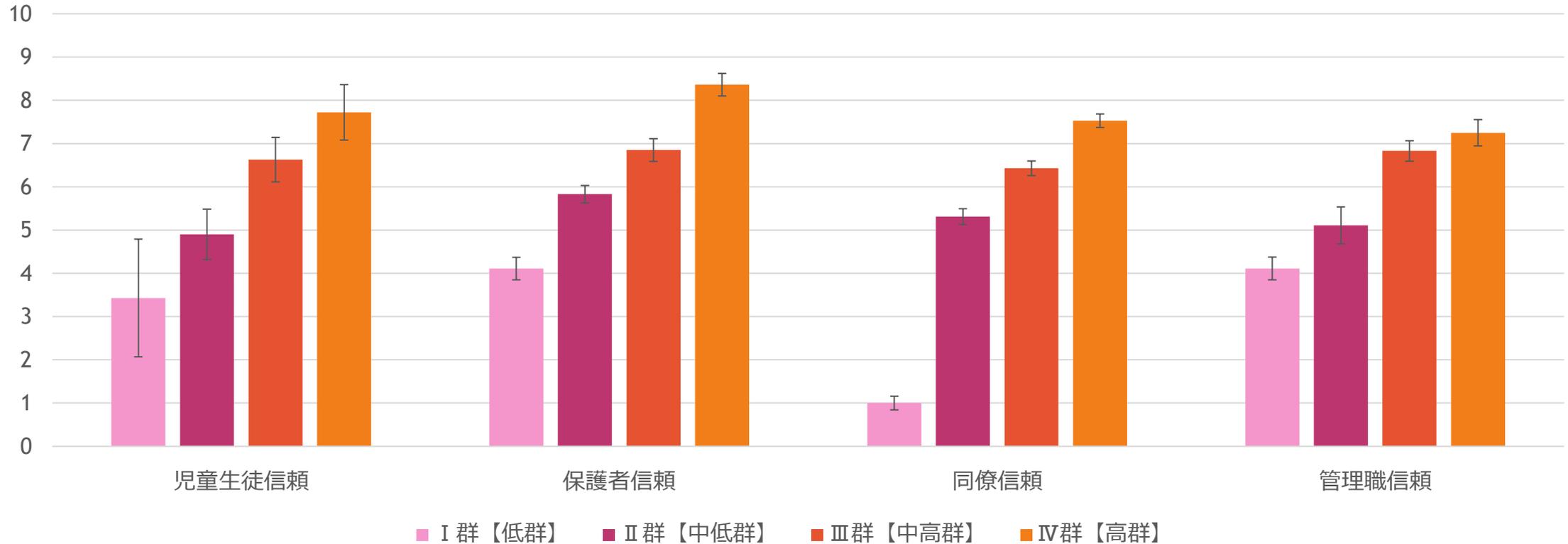


時短推進校でワーク・エンゲイジメントが低下⇒幸福度もやや低調

2020得点-2019得点



同僚との信頼関係がウェルビーイングを決める

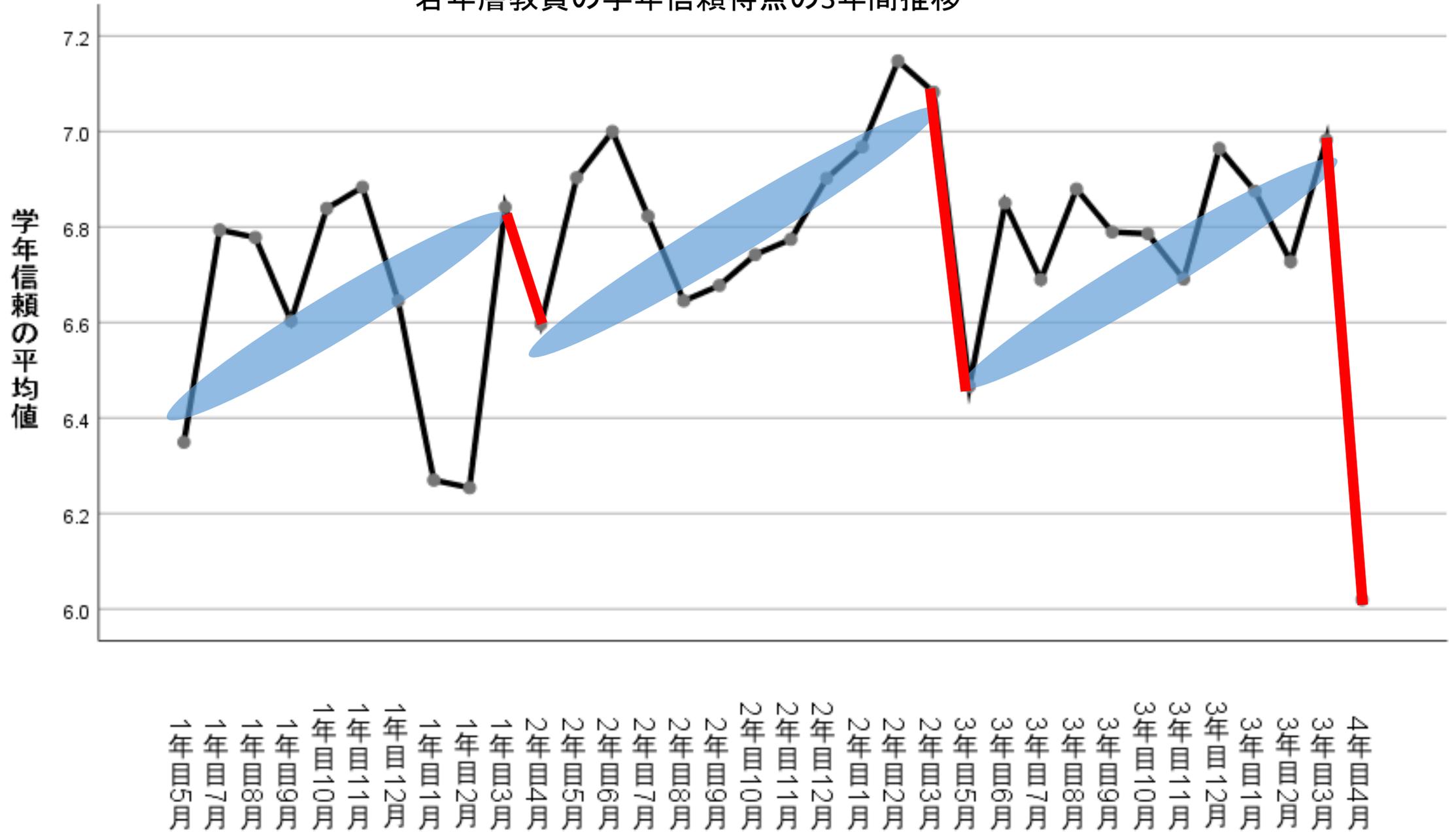


※信頼関係は各対象4区分。下位より I 群は0-4点, II 群は5-6点, III 群は7-8点, IV 群は9-10点。

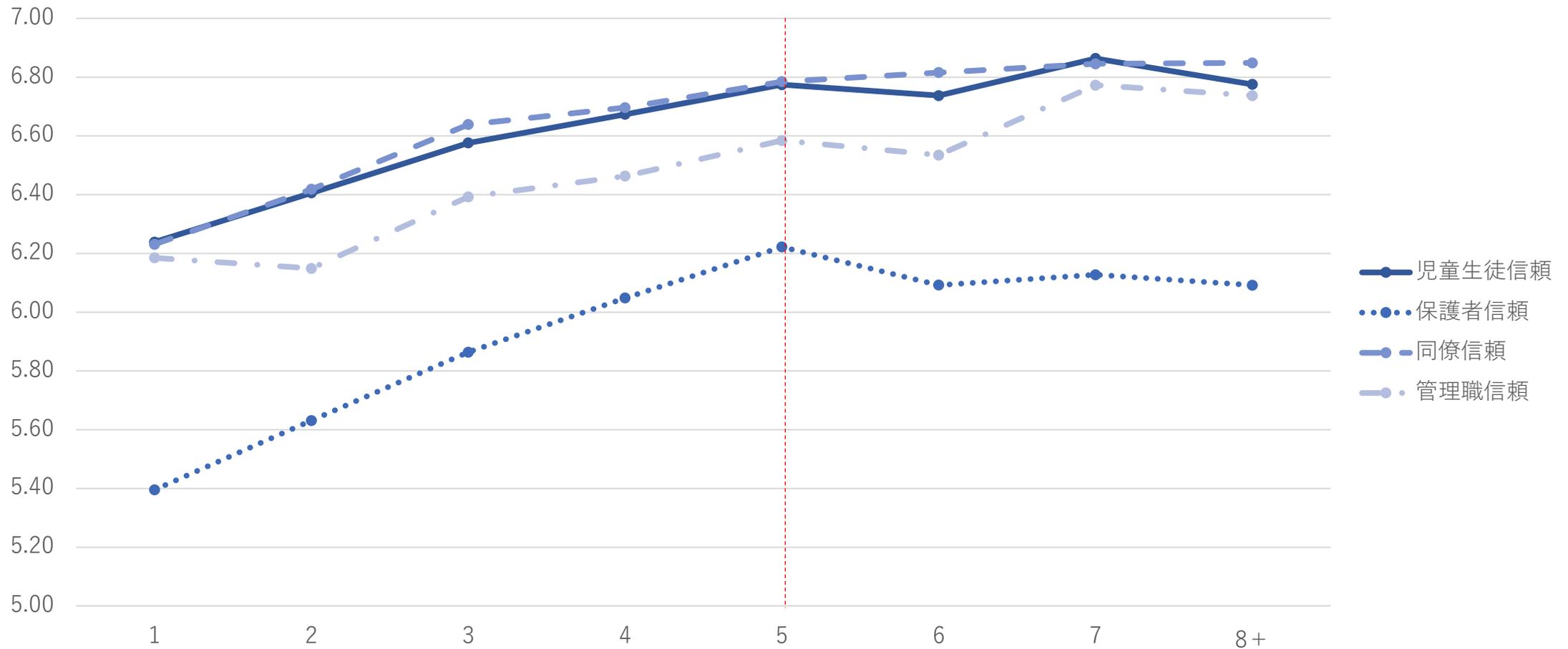
※ I ~ IV 群において, 児童生徒信頼(N=7,63,136,43), 保護者信頼(N=19,105,111,14), 同僚信頼(N=6,59,125,59), 管理職信頼(N=18, 61, 122, 48)。

※棒グラフは各群の平均値, キャップ付直線は標準誤差範囲を示す。

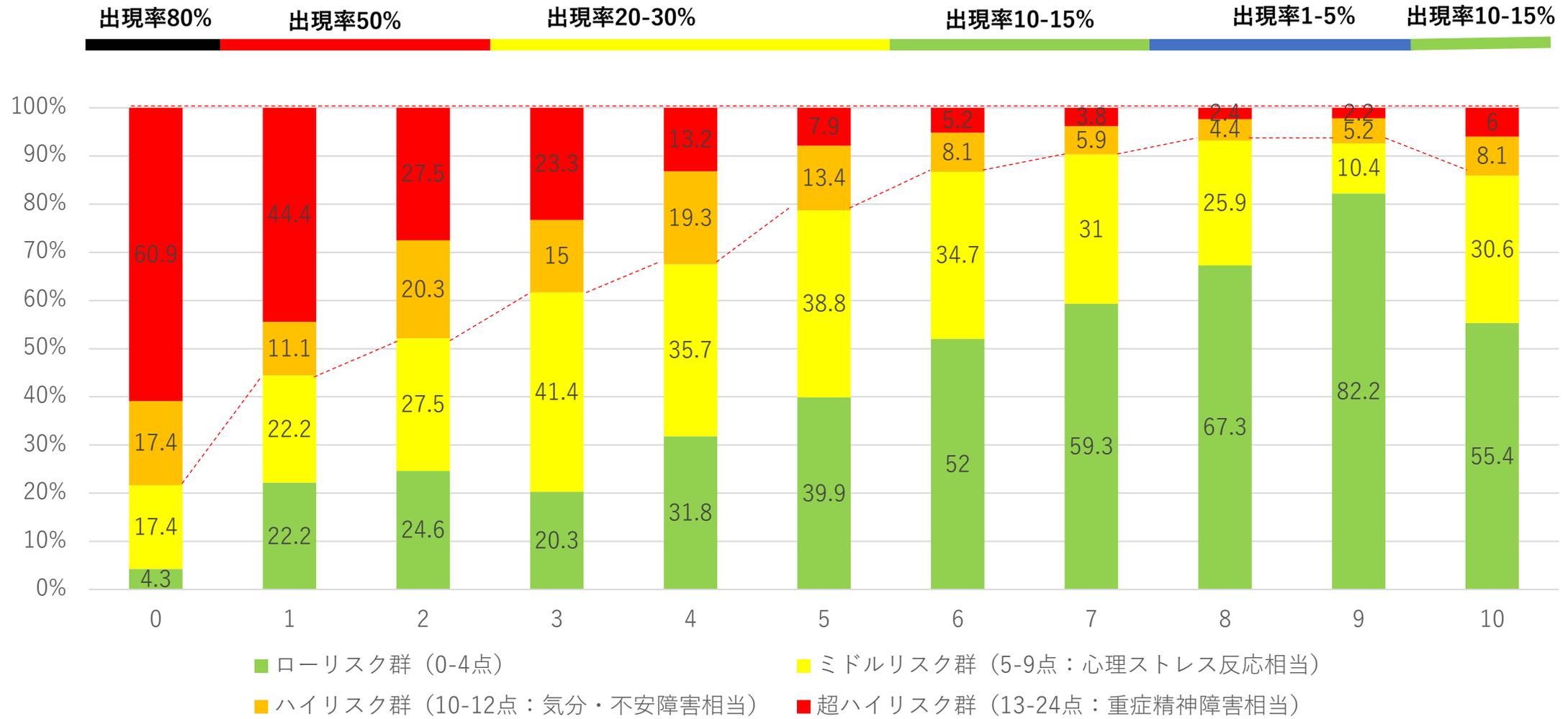
若年層教員の学年信頼得点の3年間推移



勤務校在校年数と信頼の関係



同僚信頼で確認する気分・不安障害及び精神障害

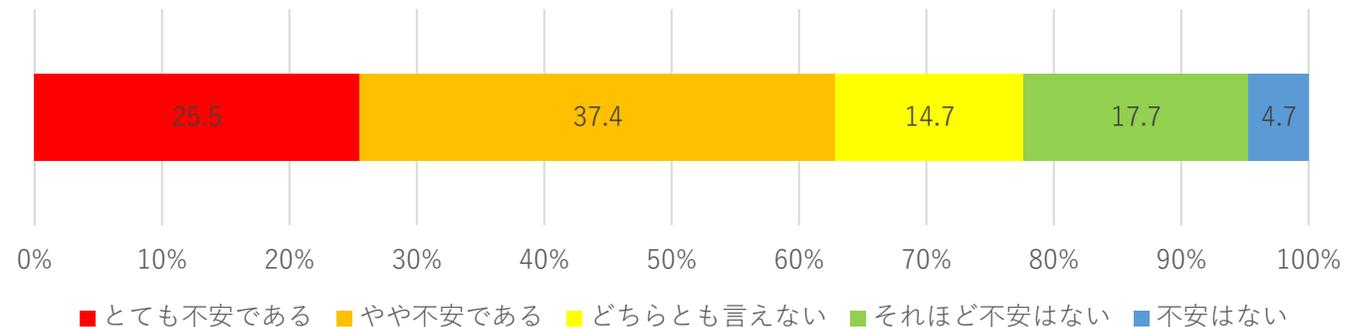


同僚信頼

強度のICT不安を抱えている教員の プロファイリング

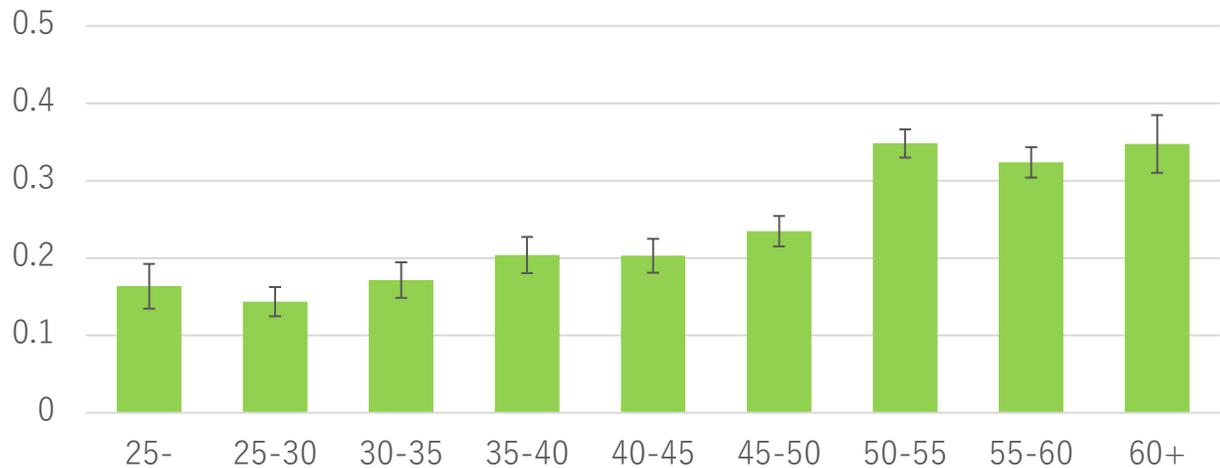
今後、学校におけるICT（情報通信技術）利活用場面の増加が予測されます。このことについて、あなたは不安を感じることがありますか。以下の選択肢からもっともあてはまるものを一つお選びください。

- とても不安である
- やや不安がある
- どちらとも言えない
- それほど不安ではない
- 不安はない

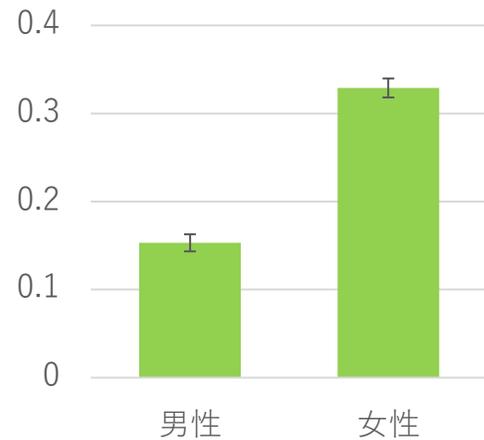


「とても不安である」を選択した「教諭」に注目。N=3276。

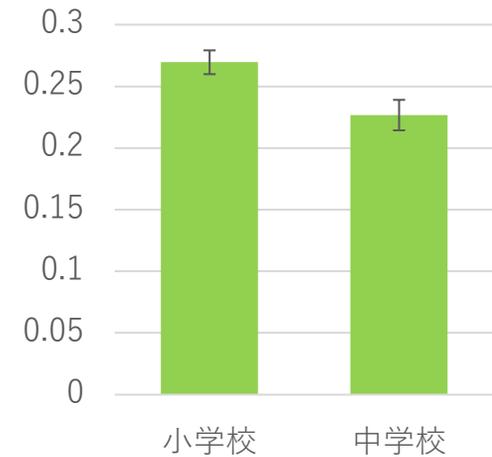
年齢 × 強度ICT不安



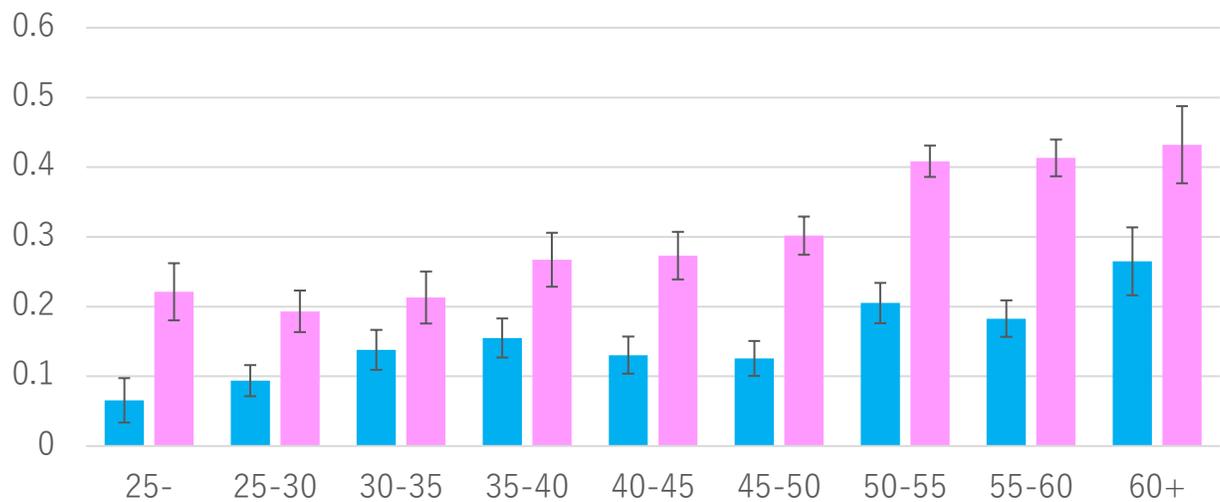
性別 × 強度ICT不安



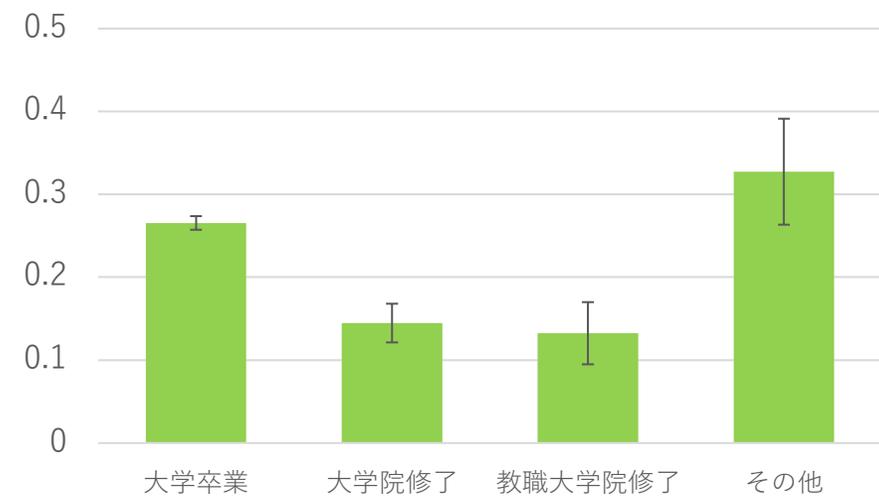
学校段階 × 強度ICT不安



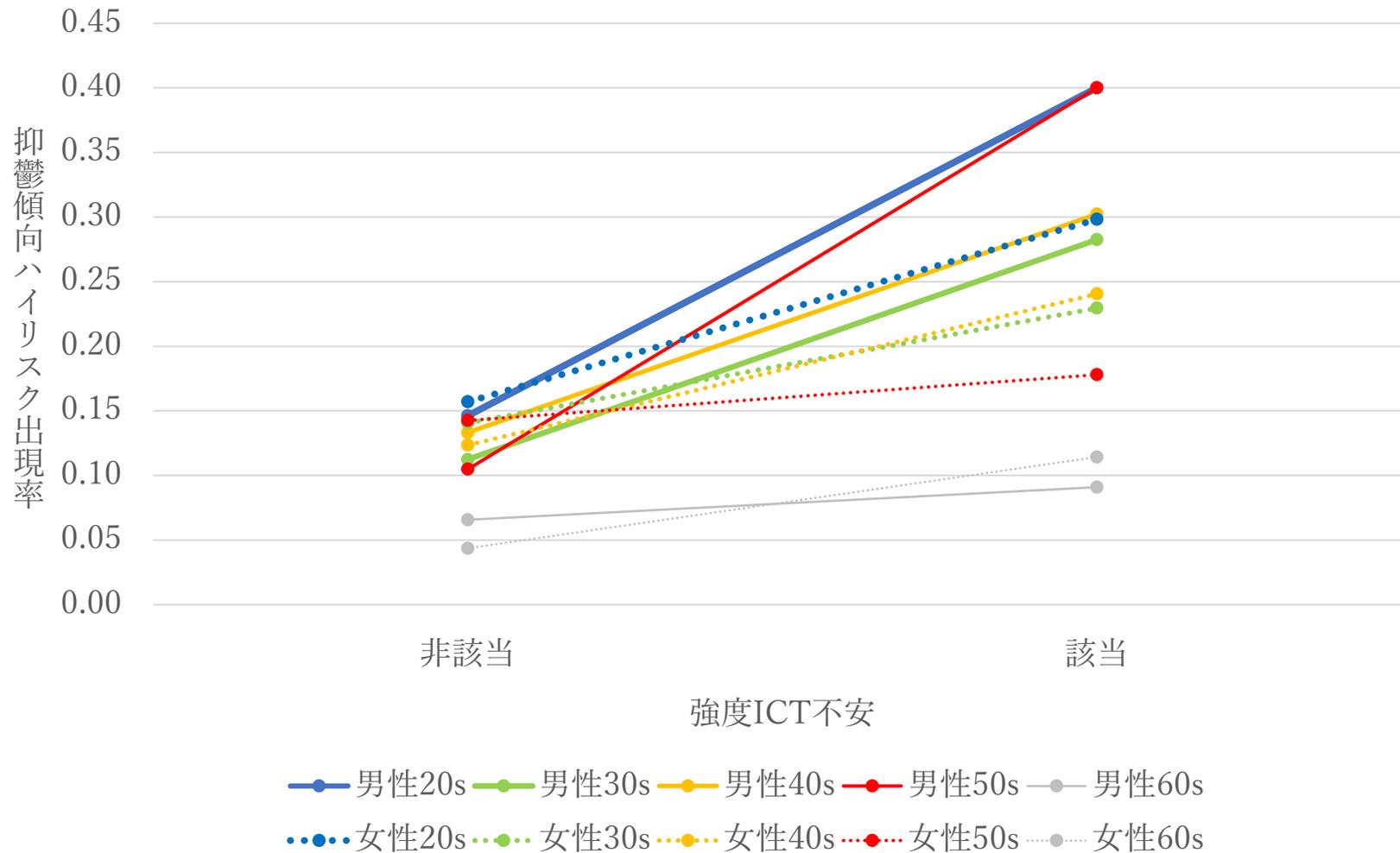
性別 × 年齢 × 強度ICT不安



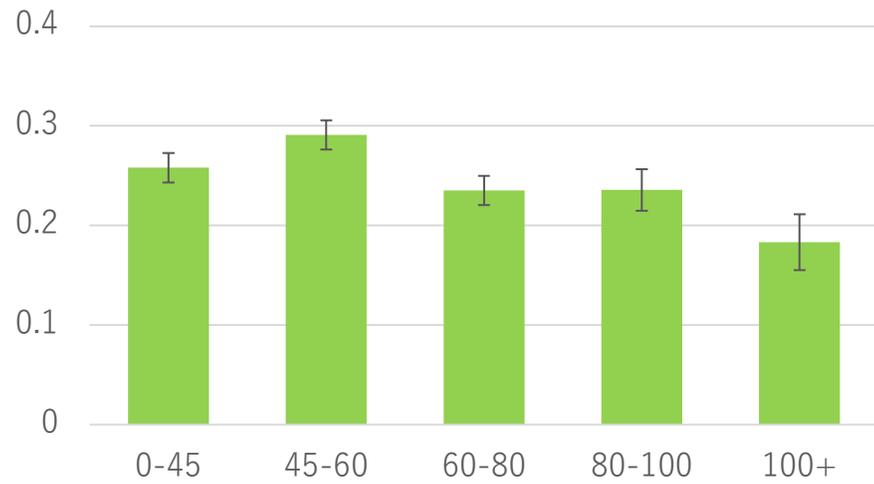
学歴 × 強度ICT不安



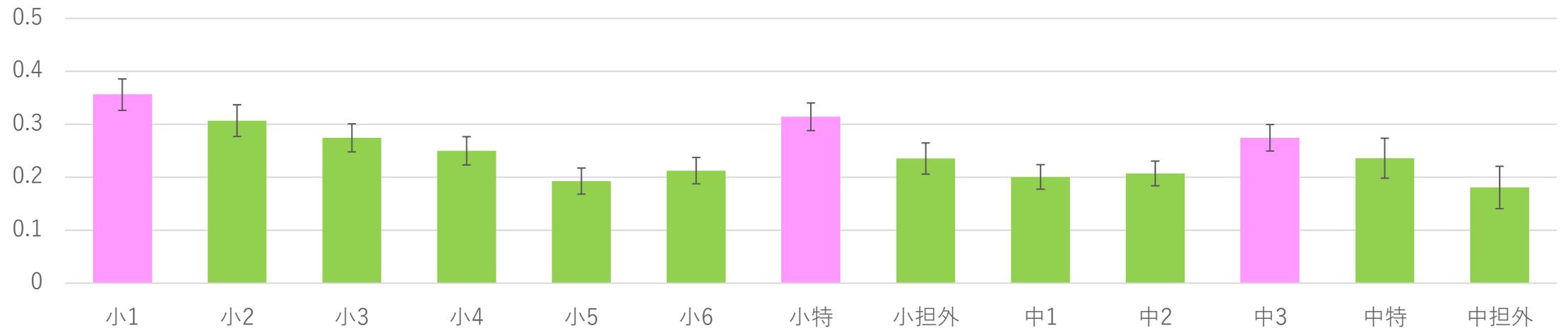
強度ICT不安 性別×年齢

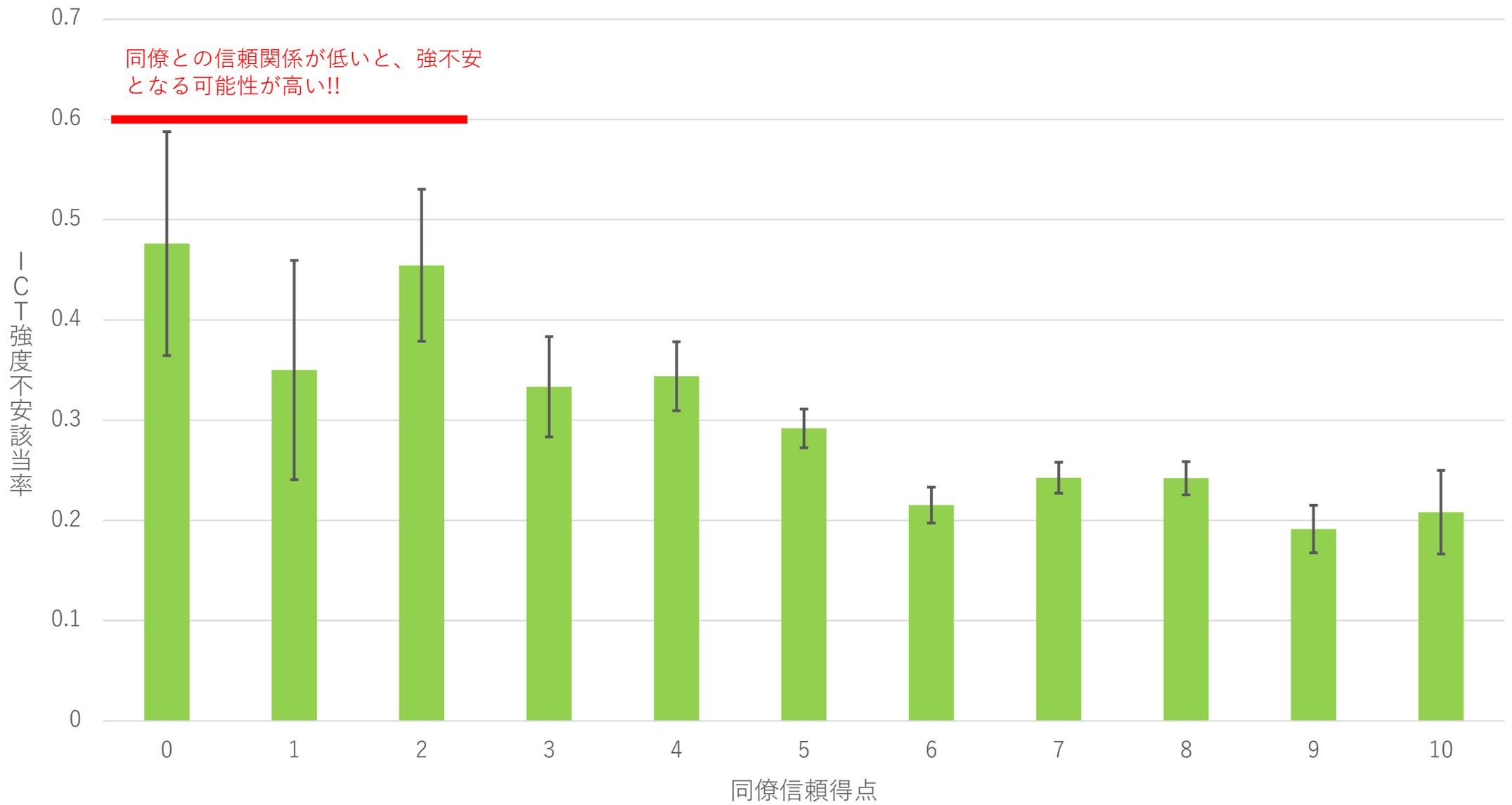


時間外勤務時間 × 強度ICT不安



所属学年 × 強度ICT不安



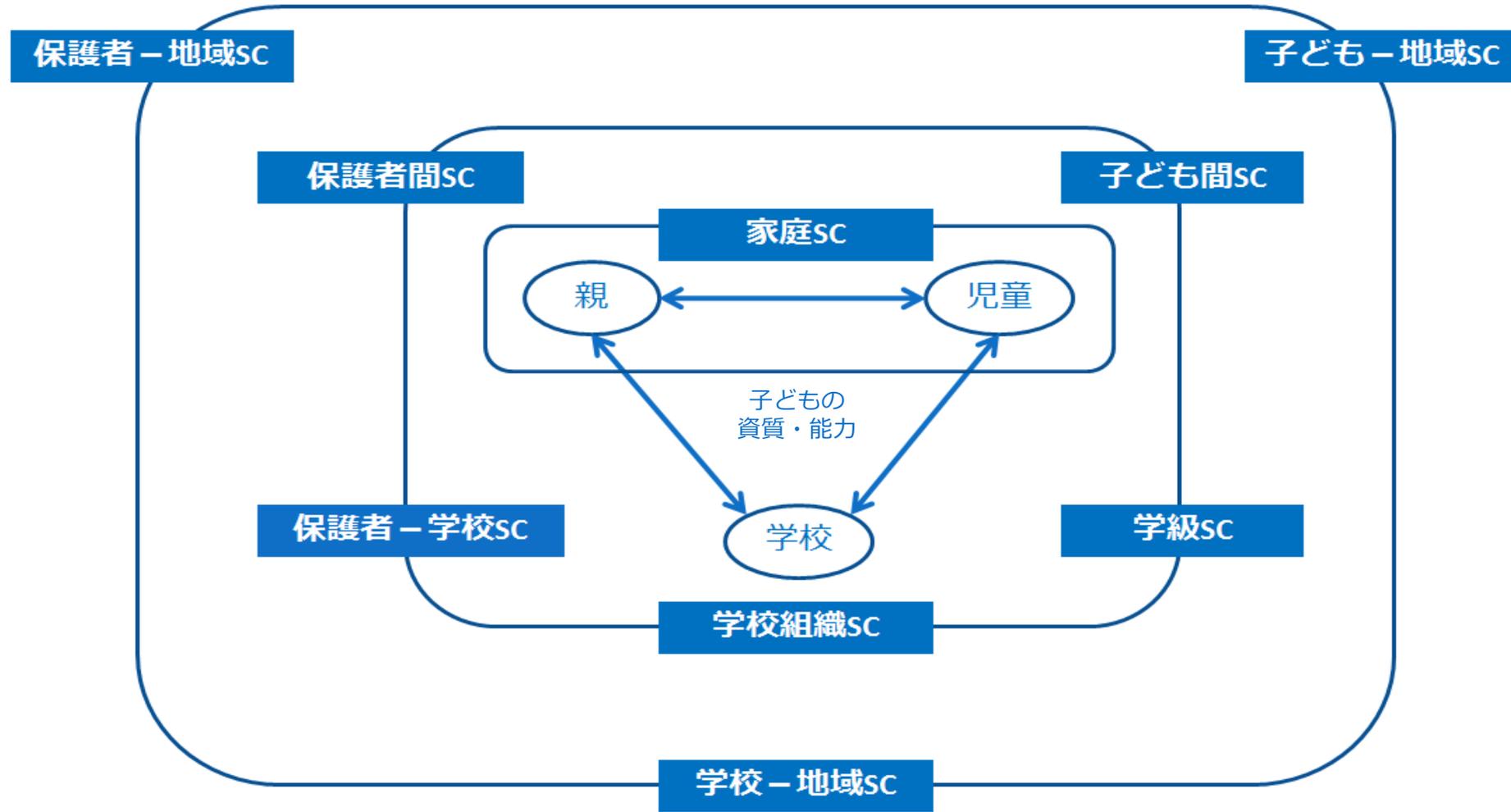




7.巻き込み

- **三流は、周囲を巻き込めず、**
- **二流は、全員を巻き込もうとし、**
- **一流は、どのようにして巻き込む？**

校区における人々のつながりが、子どもの資質・能力を高める



SC=Social Capital 社会関係資本⇒つながり

ソーシャル・キャピタルの定義

ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の定義：

調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴（Putnam, 1993; 206-207）

簡潔に言えば、「社会的つながりの程度」

ソーシャル・キャピタルの由来：

最初の提唱者はデューイ（1899）、その後、米国ヴァージニア州の指導主事（後に教育長）であるハニファン（1916）が使用。

ソーシャル・キャピタルは、教育学から生まれた概念です。

ソーシャル・キャピタル研究の系譜

Coleman(1988) :

家庭内／家庭外のソーシャル・キャピタルが子どもの退学抑制に効果を有する。「世代間閉鎖性」への着目。

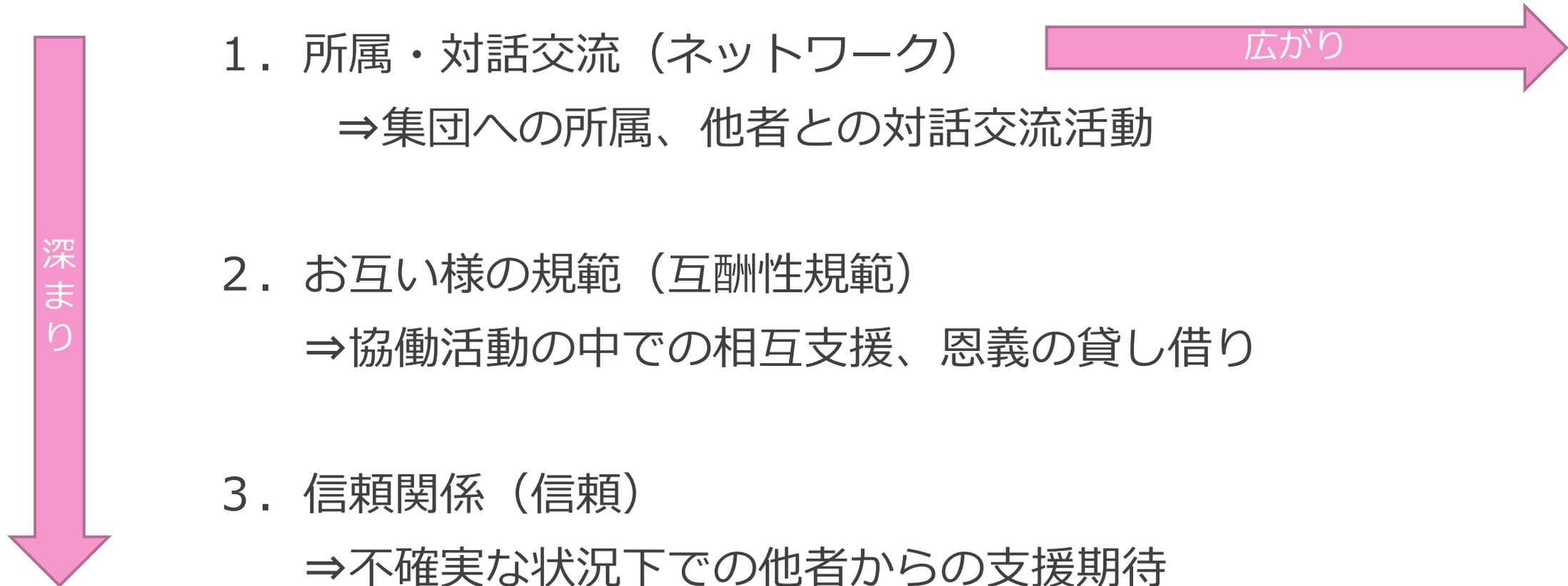
社会関係資本は人的資本を拡充する
「つながりづくりは、人づくり」

Bourdieu(1986) :

社会関係資本は、経済資本・文化資本とともに、不平等の再生産に寄与する。ただし、社会関係資本は可変性が高い資本であるため、格差是正の可能性を持つ。

社会関係資本は不平等再生産を抑止する
「つながりで、人は変わる」

つながりの構成要素



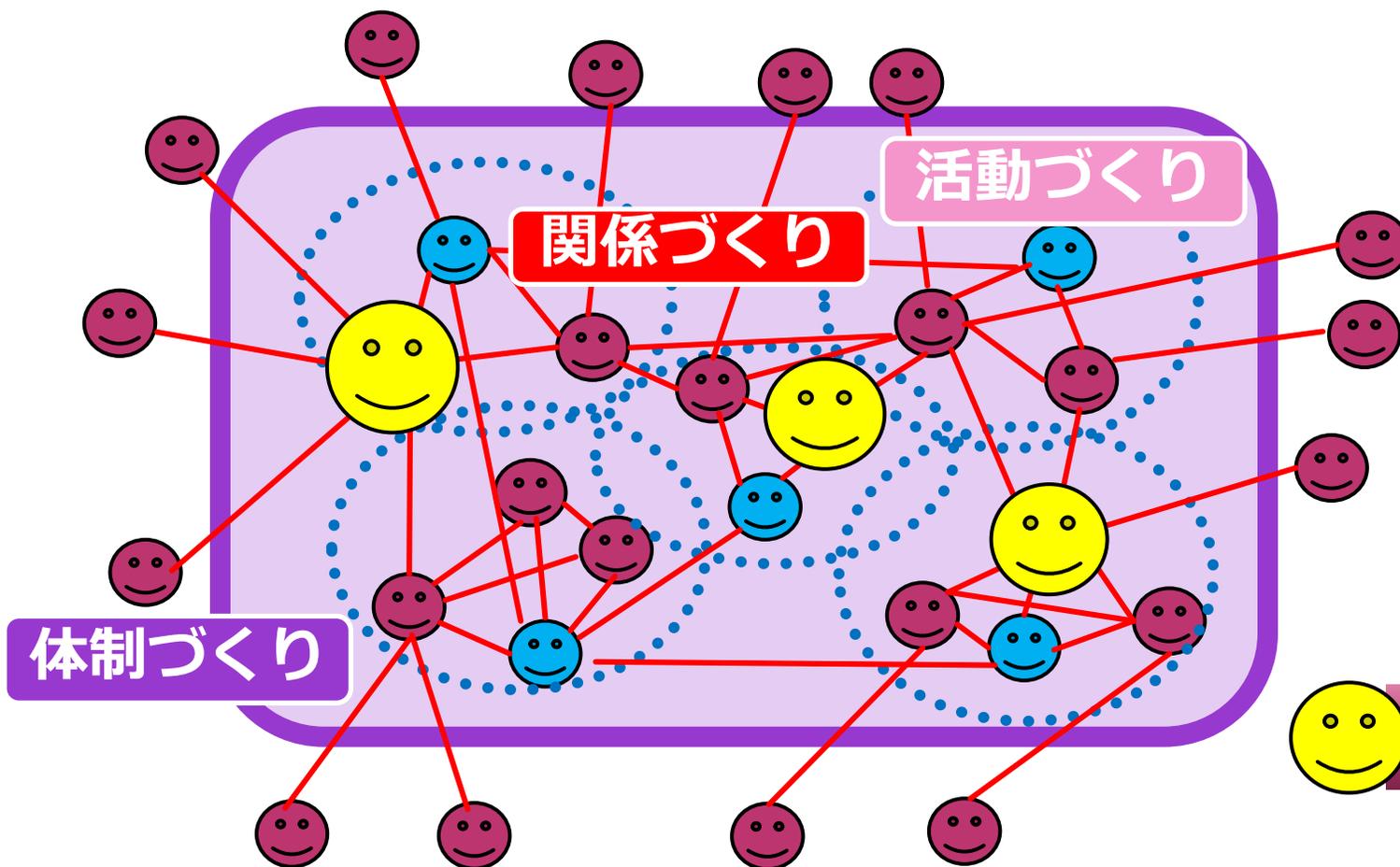
つながりをどのようにして醸成するのか？



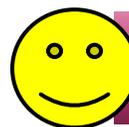
教職員



地域住民



- ① **体制づくり** ———
人々がかかわる
ためのネット
ワーク
- ② **活動づくり**
お互い様の規範
を高める
- ③ **関係づくり** ———
信頼を高める



コミュニティリーダーシップへの期待

8. 価値観



- 三流は、価値観が合わない部下を嫌い、
- 二流は、価値観が合わない部下を認め、
- 一流は、価値観が合わない部下をどうする？



9. 危機管理

- 三流は、「何かあったらどうする」で思考を停止し、
- 二流は、重要度分析によってリスクを回避し、
- 一流は、どうする？

10. 仕事を依頼されたら



- **三流は、断る**
- **二流は、調整しますと返答**
- **一流は、どうする？**

観
点

キーワード

求められる資質・能力

豊かな人間性

保護者、地域の大人をも魅了する豊かな人間性を持ち、人々の幸福感を高める。

人
間
力

使命感

教育者としての崇高な使命感と情熱を抱き、奉仕的・献身的に職務を遂行する。

責任感

人々の手本となる自己管理能力を持ち、高い規範意識と責任感で学校内外の人々を目標達成に導く。

学び成長し続けること

学び成長し続けることの意義を、自らをモデルとして教職員、保護者、地域に示す。

人材育成

教育実践・学校経営に対する高い識見や理念、情熱を持ち、高度な実践的指導力を持った教職員の育成に努めるとともに、個々の指導力を統合する。

教育ビジョン

人々が是非とも達成したいと思える教育ビジョンを設定し、地域の関連諸機関を巻き込んだ教育戦略の立案・展開によって、具現化する。

チームワーク

教職員相互が支え合い、高め合う高度なチームワークを持った組織を開発する。

危機の予見・管理

風通しのよい職場環境を構築することで、学校において生じるであろう危機を予見・管理し、常に先を見通して迅速に対応する。

安心・公正

教職員が安心して挑戦することができ、努力した者が報われる、公正でやりがいあふれる職場環境を醸成する。

様々な専門・支援スタッフの活用

様々な専門・支援スタッフの活用を視野に入れた教職員組織を編成し、全ての教職員がワーク・ライフ・バランスを充実させながら活躍できる組織体制を築く。

信頼とつながり

学校・家庭・地域の協働活動を通して、互いに助け合い支え合う関係を醸成し、地域に信頼とつながりの輪を創り、広げる。

地域の活性化

学校の現状や教育ビジョン等を家庭や地域等に分かりやすく発信し、「学校を核とした地域づくり」を推進する。

分散型リーダーシップ論 -リーダーシップは集中から分散へ-

自律分散型組織の構造

- 離散型組織
- ↓
- 統制型組織
- ↓
- 分散型組織

分散型組織のマネジメントサイクル

What 問題発見
How 手だての考案
Do 実施
Check 評価
Action 改善行動

組織機能の分散化

- 状況認識
- 人間関係
- ビジョン構築
- 効果的戦略遂行

保護者・地域住民

校長を中心とするトップマネジメントチーム
PDCA/WHDCA

課題A

課題B

課題C

学年/教科/分掌組織
即時的な動き (H-D)

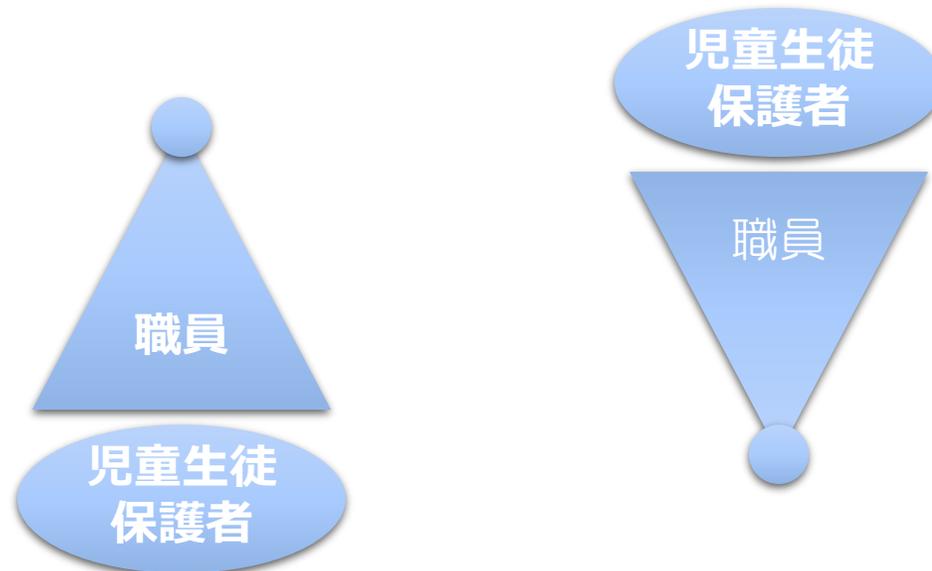
実践を通しての気づき (W)

児童生徒・保護者

サーバントリーダーの存在

■サーバント・リーダーとは・・・

子ども・保護者・職員に奉仕・貢献しようとし、彼(女)らのために「何ができるか」を常に考え進んで行動するリーダー。



サーバント・リーダーシップのモデル

【リーダーシップ要因】

- 成長支援 ___ 部下の利用
- 社会的価値 ___ 私益重視
- リスクを負う勇気 ___ 事なかれ主義
- 自律尊重 ___ 管理強化

【サーバント要因】

- 謙虚さ ___ 傲慢
- 見守り ___ 不当介入
- 誠実さ ___ 不誠実
- 寛容と許し ___ 不寛容と怒り

サーバント・リーダーシップ（奉仕貢献型リーダーシップ）の源泉

- 無私の愛情、自己犠牲的愛情
- 他者支援欲求
- 向社会性
- 共感性

人々の幸福感を高める ウェルビーイング・リーダーシップ

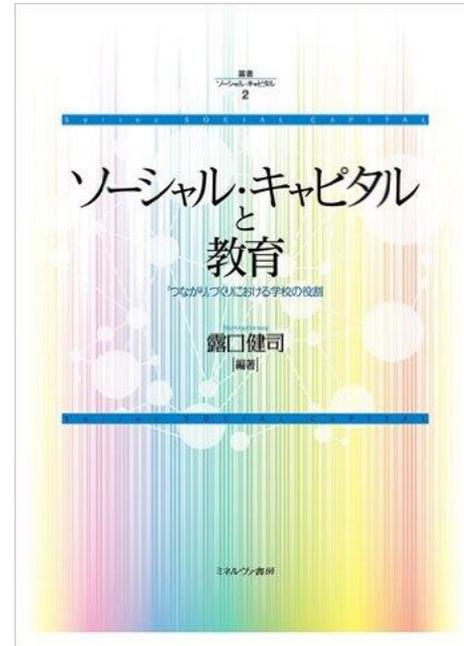
- 感謝の気持ちを表す
- 楽観的になる（計画は悲観的に、行動は楽観的に）
- 他者と比較しない（隣の芝生の青さを喜ぶ）
- 親切に接する
- 人間関係を育てる（対話の時間、スキンシップ）
- ストレスの抵抗力を持つ（ストレスは人生において必要不可欠）
- 人を許す（憎悪の感情を取り除き、寛大と慈愛の感情を取り込む）
- 熱中できる活動を増やす（天職としての職業観、集中・没頭（フロー）経験）
- 喜びを深く味わう（楽しかった思い出話）
- 目標達成に全力を尽くす（幸福は目標を追い求めることから生まれる。
達成から生まれるものではない。）
- 運動する（協調して行う運動が望ましい）
- 笑う、笑顔で過ごす

幸福感は伝播する!!
幸福感を高めて意欲アップへ!!

学びを深めたい方へ



101435



121788



423120



294134
アマゾンで買えば大丈夫

- ご清聴、誠にありがとうございました。

一番印象に残ったことは…

