

## 対話の内容

これまで本PJにて担任・校長・若手の先生方をテーマとして対話を重ねて参りました。今回はその中間に位置する、校内におけるミドルリーダーの役割に焦点をあて、より良い学校組織を運営していくためにはどうすればよいかという問題意識のもと、対話を行いました。

「ミドルリーダーはどういった役割を担えばよいか？」  
「ミドルリーダーにはどういった資質が必要か？」  
「学校を動かすためにミドルリーダーはどのように動けばよいか？」  
「他の世代の教員から見たミドルリーダーの役割とは？」

上記のような問いをもとに、気づきの多い対話が行われました。

## 今回のキーワード

### 学校・教育を背負って動く役割

自分だけでなく、組織・周りのことが見えるようになるのが若手を脱してミドルリーダーになるとき。

### 立場を柔軟に変え、戦略的調整を行う役割

→ 若手教員と管理職、各部署とPTA等さまざまな立場の中間に入ってそれをつなげることがミドルリーダーの役割。自分の求められる立場を意識してうまく立ち回ることが重要。

### 多くの世代から頼られる存在

多くの経験からいざ躓いたときにどんな世代からも頼られ、また若い世代にチャンスを与える役割がミドルリーダーには必要。

・ 話題提供 本PJメンバー 湘南学院高等学校 行方 昭二 先生 -

- ・ミドルリーダーはプレイングマネージャーであり、新人と管理職以外は誰もがミドルリーダー。
- ・学校において学力向上以外のソフト面の改革は現場主導の方がより教員が主体的になれるためミドルリーダーの存在が重要である。
- ・ミドルリーダーに必要なスキルは①テクニカルスキル(強化や部活指導力)②ヒューマンスキル(リーダーシップ)③コンセプチュアルスキル(概念・新しい方向性)。
- ・現状と課題としてはミドルリーダーは管理職候補生であるが管理職になりたくない先生が非常に多い点。
- ・管理職とミドルリーダーの最大の違いは授業をやっており、生徒とのかかわりあいの中で学校を変えていけること。

- 先生の声 -

- ・上と下の世代間で考え方の違いはあるが、それを各世代で対話することですり合わせることはでき、その役割を担うことが重要だと感じた。(東京)
- ・行方先生のような戦略的調整タイプもあれば信念突破型のタイプもある。大事なのは校内の立ち位置に合わせること。(長野)
- ・ミドルリーダーとしてガンガンやっていくのではなく、①背中で見せる(船頭)②若手を走らせるの二つの役割があればよいと感じた。(新潟)
- ・学校は二律背反ではなく、さまざまなステークホルダーの支えにならなくてはならない。だからこそミドルリーダーの存在が重要。(東京)

「生徒の気づきと学び」を最大化するプロジェクト

# ミドルリーダーの校内での役割

2020年12月16日(水)

私立湘南学院高等学校 学習指導主任

行方 昭二

# ミドルリーダーとは・・・

〇〇主任・△△部長だけでなく、  
校内の中核的な存在の教員(中堅教員)

**新人と管理職以外は誰もがミドルリーダー**

主に30代後半から40代(その学校の人員構成による)

平成元年以降15歳人口は減少

各高校はその**高校の存在価値**を考えるようになった

(SI: School Identity)

最初は・・・校名変更・新コース設立・入試説明会・中学(塾)訪問

次に・・・シラバス・授業評価・行事の見直し・会議の運営方法

最近では・・・国際・探究・ICT・地域連携・働き方改革

**改革はハード面からソフト面へ**

**学校には教育成果を検証することは難しい**

**→生徒は一人ひとり違うから判断できない**

**学力向上だけが目的ではない**

**ソフト面の改革は現場主導型の方が**

**トップダウン型よりもより教員が主体的になれる**

**このような背景からミドルリーダーのグループは**

**校内を牽引していくのではないか**

# ミドルリーダーとは「**プレイングマネージャー**」

## 必要なスキルは

### ① **テクニカルスキル**

教科や部活指導力（基本的な教師としてのスキル）

### ② **ヒューマンスキル**

人との関わり方（多面的）

リーダーシップ（組織をまとめる）

H理論（トーマスFストロー・独裁/父権/対話/民主/放任）

### ③ **コンセプチュアルスキル**

概念・新しい方向性 アイデア（組織の活性化）

# 管理職・経営陣



各部署 ← ミドルリーダー → PTA 地域社会  
⇒ ←



各担任 戦略的調整

# 現状と課題

**ミドルリーダーは管理職候補生ではあるが、  
校長になりたくない人は男性7割女性9割！**

**教員成り手不足同様に管理職成り手不足**

•

**人口分布では多いはずの40代教員がいない?!**

**本当にいないのかいい人がいないだけなのか？**

**中堅教員研修って誰が何をやっているのか？**

**初任者研修や管理職研修はイメージしやすいが…**



この後の対話の中で気づきたい・・・

**管理職・経営陣から見たミドルリーダーの役割**

**若手教員から見たミドルリーダーの役割**

**生徒から見たミドルリーダーの役割**

**自分自身から見たミドルリーダーの役割**

# ご清聴ありがとうございました

このような機会を与えてくださった、関係するすべての先生に感謝申し上げます。本当にありがとうございました。今後ともご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

湘南学院高等学校  
学習指導主任  
行方 昭二