

## 事例紹介

横浜市立白根小学校

# 学力向上プロジェクトで ミドルリーダーを育成

～ミドルリーダー育成の鍵は組織の在り方～

経験の浅い教職員の人材育成が喫緊の課題となっている今日、ミドルリーダーの育成も急務になっています。ミドルリーダーは「組織の要」とも言われます。ミドルリーダーの活躍が、学校を変えていきます。

それでは、どのようにミドルリーダーの育成をすればよいのでしょうか。校長の人材育成についての明確なビジョン、組織の在り方、手だてが、ミドルリーダーの育成へとつながった白根小学校の取組を紹介します。

## 1 ミドルリーダーへの第一歩はプロジェクトの重要性の意識から

白根小学校の校長室に入ると、まず目にするのが壁一面に貼られた模造紙です。これには、「中期学校経営方針」「学力学習状況調査」について分析し、そこから見えた学校の課題の付箋が貼られています。ミドルリーダー育成に向けて、プロジェクトを立ち上げる前に、一人ひとりが課題解決の重要性和責任を意識できるように全教職員で行ったものです。具体的には、全教職員でワークショップを行い、それを校長室に掲示することで常に課題を認識できるようにするという手だてです。このワークショップを行うことによって「学校の課題」を教職員が明確に共有しました。



校長は、学校の重要課題である「子どもたちの学力向上」への取組を学年主任が中心となって担うことで、人材育成になり、学校を変えることにつながると考えました。そこで、学年主任を軸とした学力向上に向けたプロジェクトチームを立ち上げました。

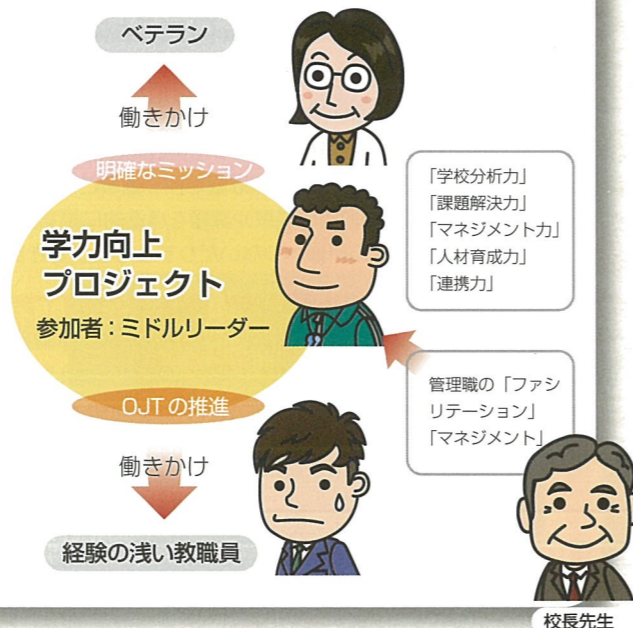
## 2 ミドルリーダーが育つ組織をつくる

学力向上プロジェクトは、校長が学校を変えるミドルリーダーとして期待を寄せ、意図的に任命した学年主任と教務主任、副校長の8名で構成されています。リーダーは、「人材育成マネジメント研修」受講者の教職経験11年目の教諭が務めています。

月1回の会議は、学力における課題解決のために取り組んできたことを振り返ると共に、改善策を考える機会となっています。

メンバーは、子どもたちの学力向上という目標に使命感をもち、学年の学習の現状分析を伝え合い、その中から学校全体の課題を導き出し、解決策を思索しています。また、その解決策の実行のために、「経験の浅い教職員のOJTをどうするか」「ベテランとの連携をどうしたらよいか」「学年で情報を共有し行動をそろえる難しさ」「学校組織全体で取り組む大切さ」などを本音で語り合います。学力向上プロジェクトはミドルリーダーの組織全体を視野に入れた「マネジメント力」「人材育成力」「連携力」等が育まれる機会にもなっています。

### ミドルリーダーが育つ組織と資質・能力



管理職は、ミドルリーダー育成のために、意図的な支援を行っています。メンバーに任せるというスタンスは一貫していますが、「できることから一つずつやっていこう」「こうするともっとよくなる」と適切に助言し、マネジメントとファシリテーションをしています。このプロジェクトを通してメンバーは、校長の目指す「学校を変えようとするミドルリーダーのマインドと資質・能力」を身に付け、学校全体の運営を行う「人材育成指標の第3ステージ」へと向かって着実に成長していきます。



## 3 学校のプロジェクトのために学ぶ機会を ～外で学び、効果は内に～

意図的・計画的な校長の手だてが、ミドルリーダー育成の鍵となっています。校長は、学力向上プロジェクトのリーダーに、さらなる成長の機会を作っています。その一つが、西部学校教育事務所の「学状ゼミ」への参加です。学力学習状況調査の分析の仕方を学ぶだけでなく、自校の取組を「西部シンポジウム」で発信することも行います。さらに他県の学力向上の取組や先進的な学校の取組を視察し、自校で取り入れられることを報告する機会を設けています。



こうした機会は、自校の課題解決力を高めます。それだけでなく、他校の進んだ取組を学ぶことで、自校をメタ認知するといった学校経営者としての視点を学ぶことにもなっています。

## ミドルリーダー育成のための組織とは

### チェックポイント

- 組織の目的が全教職員で共有されている。
- 組織の目的に、切実感がある。
- 課題を解決することに、ミドルリーダーが使命を感じている。
- 管理職が組織への期待を伝えている。
- 学校の現状と課題を分析している。
- 課題解決に向けて、メンバー全員が参画している。
- 解決策が、組織全体に波及する体制になっている。
- 解決策を実行する上で生じた問題を本音で語る事ができている。

このような組織においては、ミドルリーダーの「人材育成力」「連携力」「マネジメント力」の向上も期待されます。



校長先生

### 「ミドルリーダーの育成を意図した組織」への手だて例

- ・学校組織における活動の価値を伝え、モチベーションを上げる
- ・教職員全体のワークショップで、課題の切実感を共有する
- ・管理職が人材育成の方向性にそった適切な指導・助言をする
- ・ミドルリーダーに向けた「背伸びの経験」になるような役割を課す
- ・活動の目的や内容を全教職員で情報共有し、取り組む環境づくりをする