

学校の組織的運営を実現し、学校を活性化していくには、ミドルリーダーの役割が重要となる。校長の経営計画の具現化に向けて教職員との橋渡し役となり、学校全体の意思疎通を円滑にすることで、学校力を最大限に引き出すことができる。さらに、若手教員の育成を担うことは学校の持続可能な運営にも貢献することになる。では、そんな重要なミドルリーダーをどのように育てていけばよいのか。副校長・教頭の視点で「5つの極意」として整理していきたい。

極意1 ミドルリーダーであることを意識させる

教員にはその経験年数に応じて求められる役割がある。教員としての基礎を身につけた後に、さらに伸びていく時期から学校運営にも関与して充実していく時期、この時期の教員をミドルリーダーであると考えることができる。さらに、令和6年8月の中教審で示された教諭と主幹教諭の間に創設する新たな職もまさにミドルリーダーとなるだろう。(東京都では既に主任教諭として位置付き、ミドルリーダーとして人材育成を担わせている。)一方、学校規模や教員の年齢構成によつては、経験年数に関係なくミドルリーダーとして活躍してもらわなければならない状況も出てくる。

いずれにしても、ミドルリーダー育成の極意の第1は、自らを自校のミドルリーダーである意識させることである。ミドルリーダーの育成が上手くいかない根本原因のひとつが、本人の自覚の無さにある。自覚させるには、責任をもたせる必要がある。学年主任や校務分掌の主任等を担わせることで学校運営への責任をもたせるとともに、「〇〇教諭は本校のミドルリーダーである」と本人や周囲に向けて宣言することが重要である。

「ミドルリーダーの育成——副校長・教頭の役割」 ——ミドルリーダー育成・5つの極意——

国士舘大学体育学部こどもスポーツ教育学科 教授 喜名 朝博
(元全国連合小学校長会会長)



極意2 若手教員を将来のミドルリーダーとして育てる

若手教員も数年後にはミドルリーダーとなる。初異動の教員もそんな期待をもって迎えられることになるだろう。目の前の若手教員がミドルリーダーとして活躍している姿を想定して育成すること、若手教員を将来のミドルリーダーとして育てることが第2の極意である。

若手教員には教員として身につけるべきことが多い。これからは、その学び方を変えていくことが必要だ。教師の基礎基本は、教える・伝える、見て学ばせるといった手法が多くなる。大事なことはそこに主体性があるかということである。ミドルリーダーは、それ以前に学び続ける教師でなければならぬ。令和3年の中教審答申では、教師の学びの姿と子どもたちの学びの姿は相似形であるとしている。すなわち「主体的・対話的で深い学び」を実現することは、子どもたちだけでなく、教師の学びにも求められるのである。若手教員が自らの主体性を発揮し、先輩教員等と対話しながら学んでいくことで、知識・技能は教師力となっていく。若手教員が「主体的・対話的で深い学び」によって自己調整していく経験は、ミドルリーダーとしての資質・能力につながっていく。

そして、この若手教員の育成をミドルリーダーに担わせることが重要となる。ミドルリーダーが、次のミドルリーダーを育成するという視点をもて自らも成長していく。人材育成には、育成される人よりも、育成する人が最も育成されるという原理があるのだ。

極意3 成長を見届ける

人材育成には「任せる」ことが必須だ。しかし、任せっぱなしにしてはいないだろうか。任せておいたら問題が発生し、「なぜ早く言わなかった」と叱責するようなことがあってはならない。成長を見届けること、これが第3の極意である。そのため、教員とのコミュニ

ケーションが欠かせない、さらに何でも言える環境、相談しやすい雰囲気といった職場の心理的安全性を高めていくことも管理職の職責となる。

やってみせて、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ。

話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。

やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

上杉鷹山の「してみせて、言ってみせて、させてみる」にインスパイアされて山本五十六が語ったとされるこの言葉は、今の時代にも通用する人材育成の要諦である。

極意4 学びあう環境を作る

我々は、人材育成を狭く考えていないだろうか。管理職や先輩教員が若手教員や後任を育てること、何かを具体的に教えることが人材育成だと考えがちだ。しかし、最も大切なのは、人が育つその環境である。年齢や経験年数に関係なく教職員が互いに学び合い、高め合う雰囲気があれば、若手教員もミドルリーダーも自ら学ぶ力を発揮していくはずだ。ミドルリーダー育成の4つめの極意は、学びあう環境を作ることである。

アメリカの組織学者であるピーター・M・センゲは、学習する組織論を提唱した。「学習する組織とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織であり、その目的は皆が望む未来の創造である。」〔学習する組織〕2011年、英治出版）学校も「学習する組織」でありたい。学校に学びあう環境があれば、自ずと子どもたちも学びも充実するはずである。

学びあう環境を作るには2つの条件がある。ひとつが、先述の心理的安全性の確保である。経験年数や年齢、役職等に関係なく組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態を作

〈連載テーマ③〉

「副校長・教頭の Work technique」

る必要がある。そのためには、管理職はもとより、ミドルリーダーの聞く姿勢、コミュニケーション能力が鍵となる。そして、もうひとつの条件が、ビジョンの共有である。学校の教育目標の具現化とその道程を示した学校経営に基づいて考え、行動する組織でなければならぬ。全ての教育活動が、教育目標の具現化を目指しており、校長の学校経営計画に基づいて実行されていることをミドルリーダーも理解し、行動できるようにしておく必要がある。

極意5 自らの成長を振り返る

ミドルリーダーを育成する副校長・教頭。では、自身は成長しているだろうか。成長する人材を育成するには、育成する本人こそ学び続け、成長していかななくてはならない。時代は常に動いている。自らの成長が停滞することは、相対的には後退していることになる。自らの成長を振り返る、リフレクションできることが最後の極意である。

育成の手法は対象とするミドルリーダーに合致しているか。人材育成においても個別最適化が必要である。さらに、教員相互の学び合いは成立しているかといった協働的な学びの視点も欠かせない。このようなりフレクションによって、自身が成長していく。成長とは自らを客観視すること、メタ認知することに他ならない。そのためには、様々な角度からの情報収集が必要である。ある一つのことを意識していると、それに関する情報が無意識の内に自分に集まるようになることをカラーバス効果という。「人材育成」や「ミドルリーダー」というワードを常に意識していると、それに関わる情報が飛び込んでくるようになる。カラーバス効果の出現は、自らの成長の尺度となる。

さらに、ミドルリーダーの成長を測る尺度も必要だ。その成長を漠然として語るのではなく、明確な根拠や評価規準を基に説明できるようにしていくことで、人を見る目を育んでいく。人を見る目が確かなっていくことも自らの成長を振り返る視点となる。