

ミドルリーダーの作法 ①

期待と役割

校長から当該教員へ

明確に伝えよう

以前に某市で「ミドルリーダー研修会」の講師を務めたことがある。

冒頭で、「校長から、ミドルリーダーとして頑張ってもらいたいと言われたことがある方は、手を挙げてください」と聞いたところ、80人近い中で、わずか2人だった。びっくりした。「ミドルリーダー」と掲げられている研修会なのに、この数だ。

つい、予定にもなかったことを聞いてしまった。

「理由も分からず、ミドルリーダー研修会に参加するよう指示を受け、この場に来ましたという方は、手を挙げてください」

今度は多数挙がった。こうなると、さらに突っ込みたくなる。

参加者の中で最も若く見えた方に、「先生は、正直なところ、なぜ私はここにいるのだろうと思っておられるでしょう」と水を向けると、「はい、その通りです」という返答だった。

こうなったら怖いものなしだ。指導主事らが聞き耳を立てている会場で、「手が2人しか挙がらないのは、全て校長が悪い。皆さん、お気の毒です」と言ってしまった。

少し言い過ぎたと思い、「実は皆さんは、ミドルリーダーとして大いに期待されているからこそ、この場へ出席するよう指示があったのですよ。私も校長ですが、このような動きを期待していますよと面接時に話しましたが、あなたはミドルリーダーですよ、とは伝えてありません。

きっと我が校の者が参加しても、なぜここに来たのか分からないと手を挙げているでしょう」とその場を繕った。

「ミドルリーダーの作法」の連載を担当するに当たって、校長の在り方をどうしても押さえておきたいと思い、書かせていただいた。

校長は、ミドルリーダーとして期待する教員には、ミドルリーダーという言葉を使いながら、その具体的な姿を伝え、自覚を持たせるべきだ。本人が「自分は何をすればいいのか」と戸惑うような事態を招いてはならない。



◆玉置 崇 たまおき・たかし
1956年生まれ
愛知教育大学教育学部数学科卒業
愛知県小牧市立光ヶ丘中学校長、愛知県教育委員会義務教育課主査、愛知県教育委員会海部教育事務所長、愛知県小牧市立小牧中学校長などを経て
岐阜聖徳学園大学教育学部 教授

ミドルリーダーの作法 ②

発想力豊かな学年主任のAさん

学校の柱「命のプロジェクト」のきっかけづくり

数回にわたって、私が出会ったミドルリーダーを紹介していく。

初回は、ある学年主任のミドルリーダーとしての素晴らしい動きを紹介したい。Aさんとしておこう。

日頃の言動から、Aさんは教育に関して鋭い感覚を持っていると感じていた。学年主任を依頼するに当たって、「これまでの枠にとらわれることなく、自由に発想して学年運営をしてほしい」と伝えたほどだ。

学校運営委員会を開催していたときだ。Aさんが発言した。

「この夏、消防署で救命救急講習を受けてきました。そのときに思ったのです。私たちが学んだAEDの使い方は、中学生も知っているべきことだ、と」

この発言を聞いて、ひらめいた。「そうだ。その通りだ。あの東日本大震災の折、釜石では中学生がお年寄りの命を助けたという。中学生は助けられる人ではなく、助ける人になるべきだ。Aさん、その考えをぜひ実行してほしい」と依頼した。

数日後、Aさんから「消防署の知り合いに電話をしたら、

校内で3時間の研修時間を確保できるなら、300人近い3年生全員に講習をしてもよいと返事をもらいました」と報告があった。残念ながら、本年度の実施は難しい。来年度に実現できるように、段取りをしてほしいと再度指示した。

次年度、Aさんは見事実現させた。夏休み中の講習会開催を学年職員や生徒に理解させ、部活動時間との調整も十分した上で、3年生全生徒に「普通救命講習修了証」を取得させたのだ。

Aさんの発案に校長として大いに刺激を受けた。「我が校は卒業証書と救命講習修了証がもらえる学校です」というキャッチフレーズを作った。「命のプロジェクト」を開始し、道徳では「命の授業」を、図書館では「命の本コーナー」を設置するなど、さまざまな取り組みを展開した。こうした取り組みの大本は、ミドルリーダーとしてのAさんの発想であった。



ミドルリーダーの作法 ③

課題を自分事にしたBさん

図書館に「命の本コーナー」設置

今は学校の課題を自分事と捉えたベテラン男性教諭のBさんの動きを紹介する。

Bさんには図書館担当をしてもらった。中学校で、図書館利用を促進するには、かなり工夫がいるが、Bさんはなかなかのアイデアの持ち主で、担当を任せるのが楽しみだった。

前回の記事で紹介した「命のプロジェクト」を校長から提案した年度のことだ。

Bさんから相談があった。市立図書館から、命に関する書籍を大量に借りたいというのだ。自校の図書館からも、命に関する書籍を抜き出し、本年度は図書館に「命の本コーナー」を設置したいという考えを述べてくれた。

校長として、こんなうれしいことはない。こちらが指示をしたわけではない。本年度の教育推進テーマ「命のプロジェクト」を図書館担当の立場で考え、自ら提案してくれたことが何よりうれしい。まさにミドルリーダーのかがみだ。設置を許可したことは言うまでもない。

1カ月ほどたち、図書館には予定通り「命の本コーナー」ができた。約400冊がずらりと並んだ。「命の本リスト」が学級に掲示された。図書委員会の生徒によるコーナーを

紹介するポスターが掲示された。Bさんの見

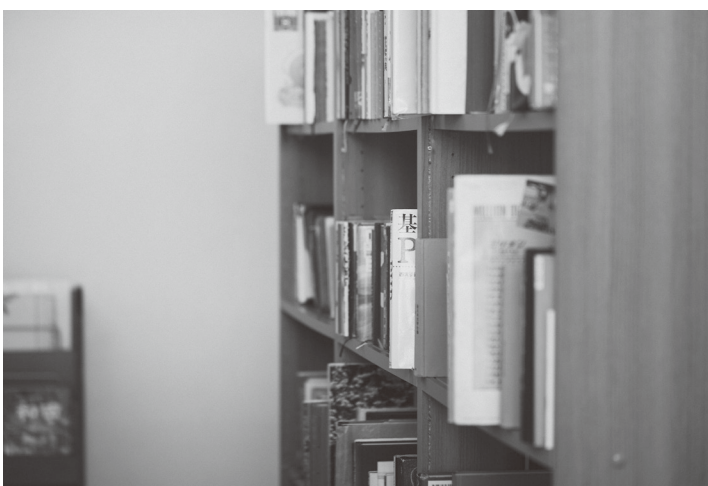
事な動きだ。

こうしたBさんや生徒の動きは、校長に何か動かなければならないという気持ちを起こさせるものだ。「自分にできることは何か」と考えた末、「命の本コーナー」に校長メッセージを掲示した。

「私（校長）も、こ

の命の本を全部読んでみたい。ところが、私には時間がありません。この本を読んだ人は、本を持って校長室に来てください。私に本の内容紹介をしてください。来てくれた人にはささやかなプレゼントを差し上げます」

教職員にはあえて知らせなかったが、数日後から、毎日、生徒が校長室を訪問してくれるようになった。生徒との会話も弾んだ。全てはBさんのおかげだ。



ミドルリーダーの作法 ④

「チームの一員」意識が高いCさん

若手教師に保護者対応の練習

ミドルリーダー紹介の3回目である。今回は中堅女性教諭を紹介する。Cさんとしておこう。

Cさんは、一般企業に勤めた後、講師として幾つかの学校現場を経験した方だ。さまざまな組織で働いたためか、チームの一員として、自分は何をすべきかをいつも考えておられ、若い教師に見習ってほしいと思う発言や行動がごく自然にできる。まさにミドルリーダーとして、学校になくてはならない存在だ。

前回、図書館担当のBさんが「命の本コーナー」を設置したこと、生徒に向けて校長メッセージを発信し、校長室に生徒を呼び入れたことを紹介した。

私は生徒が校長室を訪れると、名簿にチェックを入れるようにしていた。ある時、特定の学級の生徒がよく来てくれることに気が付いた。

学級担任はもちろんCさん。図書館担当や校長の思いを察し、「命の本」を読んで、校長室に出掛けるように言っているに違いない。こうした配慮ができるのが、Cさんだ。早速Cさんのところへ行き、「子どもがいつぱい来るよ。ありがとう」と一言伝えた。Cさんは、ニコニコしながら頭を下げられた。

活力ある組織には、自らできることを考え行動できるミドルリーダーがいるものだ。Cさんは、まさにミドルリーダーの見本だ。

次のようなこともあった。

Cさんはあるとき、若い担任教師の下へ、ある保護者が訪問することを知った。担任の様子を見ると、既にかなり緊張している。これではとても、保護者にまともな対応ができそうにない。

そう判断したCさんは、すぐに担任と部屋にこもり、Cさんが保護者役となつて対応の練習をしたのだ。自分の経験を語りながら、保護者の気持ちの受け止め方から、担任の思いや考えの上手な伝え方などをレクチャーし、練習させたという。

この話を聞き、管理職としてどれほど安心できたことか。Cさんに深く感謝した。

ミドルリーダーの作法 ⑤

学年全体の学力向上願うDさん

理科準備室で若手教員の授業聞き助言

ミドルリーダー紹介の4回目である。今回は理科の中堅女性教諭。Dさんとしておこう。

Dさんが理科を担当する学年は、必ず成績が上がるといわれている。Dさんが担当している学級の成績のみならず、担当していない学級も上がるのだ。ここに注目していただきたい。規模が大きな中学校となると、理科などの担当者を1学年当たり2、3人にせざるを得ない。こうしたとき、多くの場合はベテランと若手の組み合わせで学年配当される。互いに切磋琢磨（せっさたくま）して授業づくりをしてくればよいが、ベテランからばやきが聞こえてくることもある。

「若いもんが、もうちょつと頑張ってくれば、学年全体のテストの平均点が上がるんだけどねえ。私が担当している学級の成績はいいのにね」

若手の力量のなさを嘆くことで、自分に力があることをほめかす発言だ。Dさんから、この種の嘆きが出ることはあるが、1年たつと、若手教諭も確かな力を付け、担当学級の理科の成績も、Dさんに負けず劣らずという状況になるのだ。

若手にその理由を聞いてみたところ、Dさんのミドルリ

ーダーぶりがよく分かる話を聞くことができた。

Dさんは、日常的に理科授業について若手教師に助言していたのだ。理科室使用の関係で、若手が授業をしているとき、Dさんは隣の準備室で教材研究や実験準備をしていることが多い。

理科室から聞こえてくる若手の指示や説明などを耳にすると、それを基に授業アドバイスをし

ているというのだ。ときには、若手の担当学級用の実験準備を、さりげなく完了させておくこともあるという。ある植物を生徒に見せるために、早朝から山に入り、全学級が観察できる量の植物を採ってきてくれたこともあったという。

Dさんは的確なアドバイスやさりげないフォローを惜しまず、若い教師を育てることで、学年の理科の学力向上を成し遂げていたのだ。



ミドルリーダーの作法 ⑥

良き「ミドル」の共通項

「最後まで面倒を見てくれる」安心感

過 去6回で、AさんからFさんまで登場してもらい、ミドルリーダーのありようを具体的に伝えてきた。なぜ6人に登場願ったか。それは、多様なミドルリーダー像があるからだ。しかし、共通しているものはある。この共通点をまとめておく。

(1) 提案力がある

Aさんは、消防署に協力を求めて、「普通救命講習」を実現させた。それ以後、本校の教育課程の中にしっかり位置付いた。

他の5人も同様で、着眼点に優れた、他の賛同を得られる提案力を持っている。

(2) 感化力がある

6人とも、自分の教師としての生きざまを背中では語ることができない。多くを語らなくても、人を感化させる力を持っている。若い教師は、その後ろ姿を見て、大いに学ぶことができる。

(3) しんが通っている

今ときは、さざ波さえ立てることを嫌う風潮がある。そのため、自分の考えを簡単に変え、他人に迎合してしまう

教師がいる。これではミドルリーダーは務まらない。

紹介した6人とも、自分が納得できるまでとことん協議を尽くす。しんが通っている人は、魅力的だ。

(4) 包容力がある

リーダーの素質として欠かせないのは、包容力だ。いずれも、「あの人は最後まで面倒を見てくれる」と思われている。関わった以上、見捨てないという姿勢は、人に安心感を与える。

(5) 明るさがある

哲学者の内田樹さんは、「機嫌良く仕事をしているひとのそばにいますと、自分も機嫌良く何かをしたくなる」と言っている。明るさは伝播（でんぱ）するということだ。6人には、少々の問題は明るく吹き飛ばす活力がある。人から頼りにされるゆえんだ。

最後に、6人と校長との関係性がとても良いことを付記しておく。手前みそで申し訳ないが、それぞれの良さや持ち味をつかみ、それを直接伝え、褒めているからだ。ミドルリーダーが活躍できる環境づくりは校長の仕事であることを強調しておく。

ミドルリーダーの作法 ⑦

若手を感化する力を持つEさん

勉強会開き、学級経営の極意語る

ミドルリーダー紹介の5回目である。今回は中堅男性教諭。Eさんとしておこう。

Eさんは、今時珍しい熱血漢だ。学級や部活動で生徒に語っている姿を見たり、ほぼ毎日発行される通信を読んだりすると、若い教師には、Eさん同様、教育に注ぐ熱い思いを持つてほしいいつも思う。校長にこう思わせるだけでも、Eさんにミドルリーダーの資格は十分あるが、もちろん、これだけにとどまらない。

Eさんは常に県レベルの大会まで駒を進める部活動の指導者だ。しかし、生徒指導主事としての言動は、常勝監督からイメージされるものと大いに異なっている。例えば、集会時での講話はとても穏やかで、いつも生徒の心情に訴える語り口だ。いかつい体格からは、威圧的で説教じみた話を想像してしまうが、真逆といってもいい。こうした幅の広さにも魅力を感じ、生徒指導主事に拔てきた。

私が尊敬する野口芳宏先生は、最も素晴らしい教育は、子どもが教師の言動に感化されることだという。Eさんは、さまざまな教育活動の場で、若い教師への感化力を持つている人物だ。



このような教師が近くにいても、残念ながら感度が鈍い教師はいる。素直に模倣すればいいのに、それができない。こういうときこそ、校長の出番だ。

特に若い教師に、Eさんを見習ってもらいたいと、次のような提案をした。

「Eさんの学級経営をぜひとも若手に伝授してほしい。私が質問をするので、あなたが学級経営の根底に置いていることを包み隠さず語ってほしい」

Eさんは、校長の意図を読み取り、快諾してくれた。自分が果たすべき役割を自覚している証しだ。

夕方開始の参加自由の勉強会であったが、大勢が集まった。Eさんは成功例ばかりではなく失敗例や苦しかったときの胸の内まで話してくれた。Eさんの話を聞きながら、良きミドルリーダーがいてくれることのありがたさをかみしめていた。

ミドルリーダーの作法 ⑧

「学級タイム」を提案したFさん

ベテランへ丁寧な説明し理解求める

ミドルリーダー紹介の6回目である。今回は特別活動主任の男性教員。Fさんとしておこう。

Fさんは、長く校務分掌の特別活動部会に所属し、体験的に特別活動の根本を学んできている教師だ。

ある時、ベテラン教師が「日程から考えると、この行事はある程度教師主導で進めるべきだ」と発言したことがあった。それに対してFさんは、「それでは特別活動を通して育てるべきものを捨てるのと同じだ」と返すなど一言を持っている。

Fさんに「長年続いているさまざまな特別活動を見ると、形式的であると感じることがある。生徒の生活精神を育てていると思うか」と問い掛けたことがあった。校長としてのミドルリーダーへの揺さぶりだ。

するとFさんは、「同様に感じていて、特別活動部会で提案したいと思うことがある」と打ち明けてくれた。校長同様に学校全体を見ていけることをとてもうれしく思った。

4月、特別活動主任のFさんから、新提案がなされた。毎週金曜日の短学活を各学級で自由に運営する「学級タイム」の導入だ。それまでは、学年で統一した運営をし

ており、安定した短学活となっていたので、議論が起こったのは当然だ。

ベテランを中心に反対者もいたが、Fさんは提案の根本的な狙いを丁寧に説明し、職員全体の理解を深め広げようとした。その様子は、各部会のリーダーへ大いなる刺激になるものだった。「うまく進まなくてもよい。こうしたエネルギーあふれる提案が、今のわが校に必要なのだ」と、いつの間にかFさんの応援団になつていた自分がいた。

議論の末、新たな「学級タイム」が始まった。戸惑う学級担任もいたが、それが逆に生徒の活動を促した。他学級の情報を得てきて、自分の学級タイムに生かし、次第にそれぞれの学級色が出た短学活が運営されるようになった。各学級を見て回るFさんの笑顔は忘れられない。

