

校長研修だより159

「校長のリーダーシップの取り方を教えてください」

2024・7・1 重枝 一郎

私は、4月に、本校で他校の先生や教育関係の方（「夢授業」でお世話になっている方も参加していた）に対して研修会の講師をした。本校からの参加者もいた。様々な人と関わっていた。研修会のテーマは、「WORK・ENGAGEMENT（校長研修だより114号）」であった。

私は、その研修会で、昨年本校の校長研修で行った「組織を動かす」というGWTと講話をさせてもらった。その際、話したのは、「リーダーにビジョンを聞くより大切なことがあると。それは何か？」ということだ。

集団ではリーダーが「こうする」と言っても、必ず「私はそうは思わない」という人がいる。集団ではそれは至極当然のことである。そこで、「みんなが納得するまで話し合いましょう」のようなことは、おそらく疲労感が漂い、スピード感もない。毎年年度初めの校長研修で話す「起こりがちなすれ違い」で終わる。役職の違い、世代の違いなどで一人一人見えている世界が違うからである。時間をかけて話し合っても、その計画が足を引っ張ることもある。「計画通り」という「こだわりがこわばりを生む」。

私は、メンバーがリーダーに聞くとしたら「どんなリーダーシップの取り方をしますか？」ということに尽きると思っている。メンバーが主体的に行動しようとしても、それがやりにくいリーダーと、やりやすいリーダーがいる。その違いは「リーダーシップの取り方」をメンバーに伝えているか、伝えていないか、また、責任を取るタイプなのか、押し付けるタイプなのかでメンバーの主体性は左右される。

「リーダーシップの取り方」を説明していないと、メンバーが何かを取り組もうとしたとき、主体感、スピード感、達成感、協力感、前向き感など味わうことはない。

私のリーダーシップは、これまでも言ってきたが、「サーバントリーダーシップ（校長研修だより49号）」である。支援型のリーダーシップである。私がメンバーなら、そうしてもらえるとありがたいと思うからである。もちろん丸投げとは違う。意義や目的などの方向感を知覚する。ただ、取組の権限や責任をそれぞれのリーダーにもってもらうようにする。チャレンジが認められると、自律分散型のチームに成熟する。特に、部主任等のミドルリーダーや、「ミライのかたち」のメンバーがやってみたいことは、まずはやらせる！ 「ミドル・アップダウンマネジメント」という形である。

1つ例を挙げると、来年度の「修学旅行」がある。来年度の修学旅行の業者選定は、該当学年が、複数の業者（今回は5社）のプランから選ぶ形に変えた。学年の「こんな修学旅行にしたい」という主体的な考えを強くしたい。また、いろいろなプランを知ることできる。こちらの行動のレパトリーも増える。

わかってもらえただろうか。このやり方でないと持続可能な学校運営にならないと思っている。もしかしたら失敗することもあるかもしれないが、多くの先生が経験を手に入れることができる（生産的失敗）。それでいい。「成長はたし算」である。

また、「できることを一人でしない」やり方も大切である。「マスターマインドグルー

プ]をつくってほしい。マスターマインドとはナポレオン・ヒルの成功哲学用語である。「マスターマインドグループ」とは、「明確な目標を達成するための2人ないしそれ以上の人たちによる、調和された知恵と努力の協力関係」のことである。どんなに優秀な人でも、たった一人で何かを成し遂げることはない。でも、誰かと協力できると、個では成し得ない結果を得ることができる。だから「校長先生、私はこうしたい」と校長室に個で言いに来るよりも、「私たちはこうしたい」と小さくてもチームで動くことが大切であり、それは、必ず応援する。すでに仲間をつくれているから大丈夫だと思うからである。

女学院に来て思うことがある。それは、中高の先生方に対してだが、先生方に任せて、課題に取り組んでもらう方が、私の想像以上の結果を出しているということである。本当にありがとう。もちろん私が決めなくてはならないこともある。お互い様がいい。リーダーもメンバーも主体的であり、この主体性の総和が、「組織」である。「チーム」である。もし誰かに助けてもらったら、その人を好きになる。それが人間である。助けてもらったら、今度は自分が「助ける」というマインドにはなると思うが、助けることができなくても、ただその人を好きになるだけでもいいと思う。