

小学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

篠原, 清昭

九州大学教育経営学研究室 : 助教授 : 学校経営学, 教育法学, 教育行政学

<https://doi.org/10.15017/756>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 4, pp.74-84, 1997-10-30. 九州大学教育学部教育経営学研究室
バージョン :
権利関係 :

【一調査編2一】

小学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

篠原清昭

1. はじめに

今回、ケーススタディとしてとりあげるのは、小学校の校長である。この校長は昭和33年に地元の国立教員養成大学を卒業した後、教諭として24年勤務し、その後教頭を7年、校長を8年経験し、現在に至っている。「釣り」や「音楽鑑賞」を趣味とし、『宝島』や『大地』を愛読し、「子供たちが満足する学校にしたい」⁽¹⁾という願いをもった、温厚で優しいタイプの人物である。しかし、自信が語るように「パーンとこう（教員集団に）飛び込んでいくことが苦手」（校長への省察インタビューより）な消極的な性格を併せ持つ。

ところで、校長の勤務する小学校は、旧校の児童数の拡大に伴い分離独立の形で平成8年4月に開講したばかりの新設校である。しかし、新設校とはいえ、同校は既存の3つの小学校から混合的に教職員を配置変えた事情があり、学校文化に関して特性があると言える。その特性とは、第一に、集まった教職員がそれぞれ旧校の学校文化（規範・行動様式）をもち、そこに認識と行動の不統一があること。第二に、そのために新しい学校文化を早急に形成しなければならない新設校としての課題があることである。したがって、この場合リーダーシップ論の範疇で考えれば、校長のリーダーシップの課題は、現在の学校文化の混乱を除去し、新設校である同校の新しい学校文化を早急に文化的リーダーとして形成すると言う点にある。果して、温厚で穏やかなこの校長は、日常のリーダー行動の中で実際にその課題を達成できるであろうか。本稿のケーススタディではそこが考察のポイントとなる。

2. 校長の一日の行動分析

(1) 校長の行動と空間

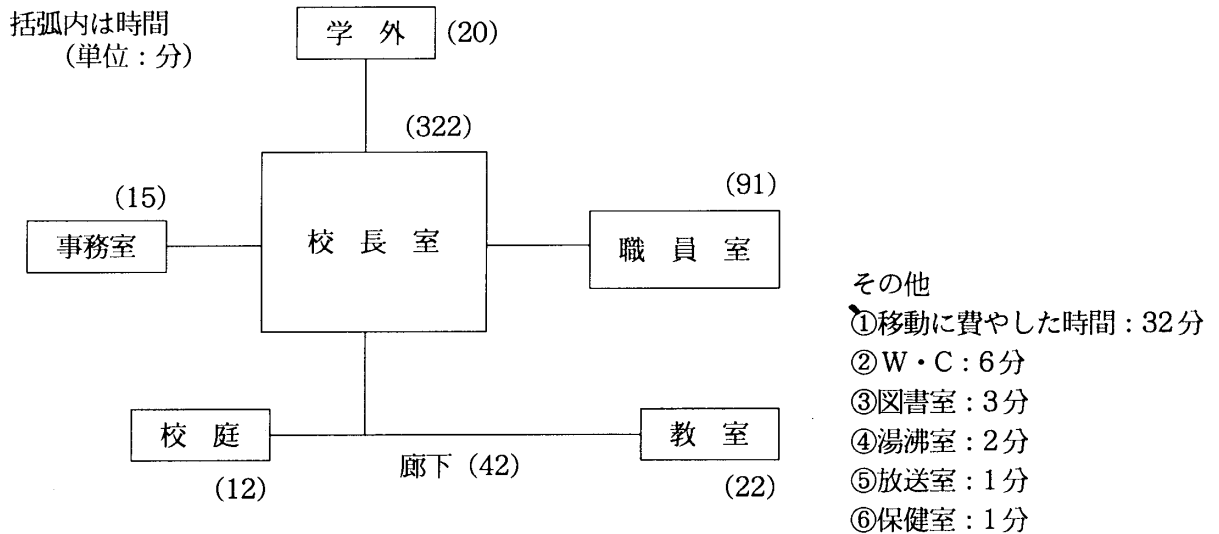
この日一日の校長の行動を時空的にみてみよう（図1）。この日校長は校長室に居ることが多く（322分、観察時間全体の56・6%）、以下「職員室」（91分）、「廊下」（42分）「教室」（22分）等の順となっている。一日の大半を校長室で過ごすというのは一般の校長の傾向といえ、特徴的なものではない。しかしこの校長の場合、校長室以外の居場所として児童のエリアにあたる教育ゾーンに属する校庭・廊下・教室に居る割合（合計76分、13・4%）が高い。その内容を実際の観察記録（フィールドノート）からみると、ほとんどが「校内巡回」によるものであることがわかる。

実際の校内巡回は、この日午前中に教室巡回が2回（調査日の場合8時43分～8時58分の15分間と11時15分～11時40分の25分間）、午後から昼休みに運動場への巡回が1回（13時17分～13時30分の13分間）で合計3回（53分）行われている。この校内巡回の意味について、校長は「子どもたちの様子をちょっと知りたい」・「校長というのはあまり子どもと接する機会がない」・「教師たちの授業をみたい」（省察インタビューより）等をあげている。しかし、実際の校内巡回は廊下歩行中の児童への積極的な語りかけ、教室に入ってから直接指導、清掃指導など児童への教育指導を内容とするものであり、それが単なる見回り行動ではなく、対児童への教育指導行動であることがわかる。校内巡回は、したがってこの校長の場合、校長としての教育指導的リーダー行動の表現の場面であり、「学校を

一つにまとめるための接着剤としてのシンボリックな自分の役割を強調する行動⁽²⁾と解釈する

こともできる。それはある意味で文化的リーダーシップの現象的場面と言える。

図-1 校長の一日の空間利用図

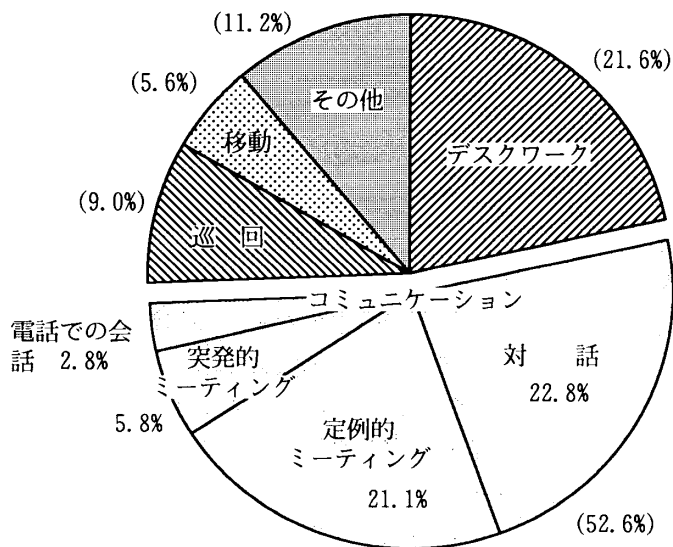


(2) ワーク分析

つぎに、校長の一日の行動について、ワークを中心に傾向をみてみよう(図2)。全体に、「対話」(22・9%)・「デスクワーク」(21・6%)・「定例的ミーティング」(21・1%)が多い傾向となっている。この場合、いわゆるコミュニケーションを媒介とするワーク(「対話」・「定例的ミーティング」・「突発的ミーティング」・「<電話で

の>会話)を集合すると、一日のワーク全体の52・6%にも及ぶ。校長のワークの大半はコミュニケーションを媒介とするワークで占められていることがわかる。それは、また同時に校長のリーダー行動あるいはその価値(理念)は会話による表現の形式をとることを意味しており、コミュニケーションの分析が重要であることを示している。

図-2 校長のワーク



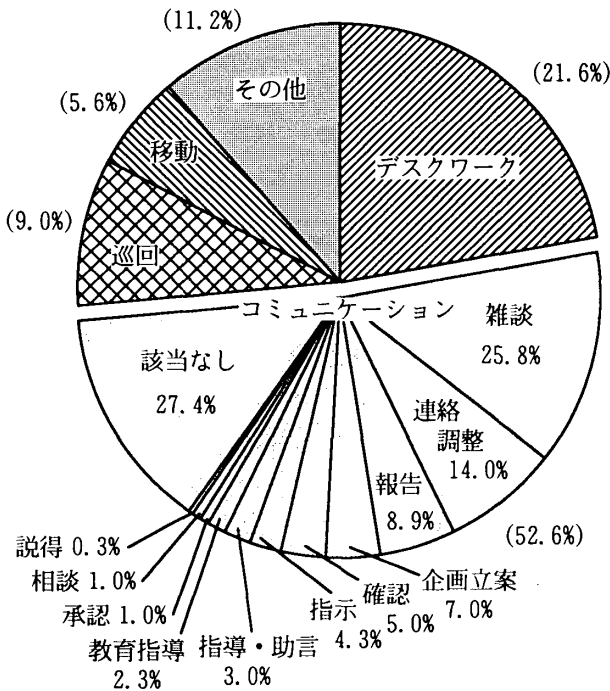
(3) コミュニケーションの意味分析

実際のコミュニケーションの意味の傾向は、図3のようになる。この図はこの日一日の校長のコミュニケーションの内容を図中の意味分類コードにより判別・集計した結果である。それによると、「該当無し」を除くと「雑談」(25・8%)・「連絡・調整」(14・0%)・「報告(を受ける)」(8・9%)などの順になっている。

この場合、コミュニケーションの意味傾向は、同時に校長の一定のリーダー行動スタイルの傾向を表すとも考えることもできる。例えば、「指導・助言」・「教育指導」・「説得」を内容とするコミュニケーションはそこに教育的リーダー行動の表現(場面)があり、

「指示」・「報告（を受ける）」・「承諾（を与える）」は、管理・技術的リーダー行動の表現に、そして「相談（を受ける）」・「雑談」・「激励」は、人間的リーダー行動の表現になるという仮説である。以上の仮説にたてば、この校長は、さきに述べたように「雑談」が多いことから、管理・技術的リーダー行動や教育的リーダー行動よりも、やや人間的リーダー行動をとる傾向にあると解釈できる。例えば、この日校長は12時35分から13時17分の42分間、職員室の休憩コーナーに出かけ、教務主任・栄養士・養護教諭・事務職員・用務員と給食を食べながら雑談を行っている。それはこの校長の定例的で日常的な行動であり、校長にとって「（検食で）一人でポツンと食べる」（省察インタビュー）よりも、「心のつながり」（同）を大切にしている表現と考えている。

図-3 校長のコミュニケーションの意味



3. 場面（文脈）の分析

これまでのところ、「校内巡回」を重視し、対児童への教育的リーダー性を発揮したり、「雑談」というコミュニケーションから人間的リーダー性を発揮するという傾向から、この校長はどちらかと言えば、人間的リーダー行動スタイルと

教育的リーダー行動スタイル（ただし、本来の教育的リーダー行動は対教師集団において成り立つ）を複合的に採ると言うリーダーシップの現象傾向が明らかとなった。こうした校長のリーダーシップの傾向は、それ自体決して否定されるものではなく、日本の校長あるいは小学校の校長に一般的な特徴と言えるかもしれず、それが日本の（小学校の）校長のリーダーシップ特性と考えることもできる。

しかし、ここで考察しなければならないのは、文頭において述べたように、校長のリーダーとしての課題、すなわち新設校としての学校の文化の形成に対して、この校長がいかにか「文化形成者」としてのリーダーシップを現象として表しているかという点である。その点を、さらに考察するためここではその日の場面（文脈）をさらに詳細に分析してみよう。

次項からの図4は、企画運営委員会の場面のフィールドノートである。ここで、この場面を取り上げるのは、一般に職員会議や企画運営委員会が校長にとってそのリーダーシップの質が試される「恵みにもなるし、反対に命取りにもなる」⁽³⁾重要な場面であることによる。さらに、この日の企画運営委員会の議題が、新設校としてのこの学校の文化形成（学校改善）に関わる内容を含んでいたことによる。以下、(1) この会議のコミュニケーション（争論）の展開の文脈を探り、(2) その文脈の過程に校長の学校文化の解釈や形成の表明がどのように行われたかを解釈し、(3) それが、その場（教員集団）との間でどのように展開したかを中心に、この校長の（文化的）リーダーシップの構造を検証してみよう。

実際のフィールドノートの部分は、当日の議題の一つである「学校開放の方法（地域社会との連携）」の検討の部分である。この議題を設定したいきさつは、先日行われたこの小学校の運動会の際に、校長が校区内の〇地区の老人会の会長から、学校を見学したいとの申し入れがあったことによる。校長は、その場での即答を避け、学校に持ち帰り検討するとしてこの日に至った。

図-4 企画運営委員会のフィールドノート（部分）

時間	観察記録（会話など）
16:57	<p>教頭 「……（前略）……次に、先生方に意見を出していただきたいのが学校開放日。オープンにして地域の人もはいつてくと。半日ぐらいですか。」</p> <p>校長 「さっきH先生の話の中にあつたようにですね、O地区の老人会の会長さんから、この前運動会の時に相談があつたんですよ。Y会という会をもっていると。その中で是非学校に来たいって、入らせてほしいって言うことがあつたもんだからですね、まあ、触れ合いをするということも一応あつたからですね、駄目ですとはいってないんですよ。前向きに考えますということで返事しているし、いいことじゃないかなあと。ただ、持ちかたをですね…」</p>
16:58	<p>B先生 「目的は何ですか。その老人会の目的は…」</p> <p>校長 「子どもたちと一緒に触れ合いたいというのが、やっぱりその、おじいちゃんたちの間にはあるらしいんですよ。」</p> <p>B先生 「じゃあ、逆にとると、おじいちゃん、おばあちゃんと遊ぶ集会にはどんどん参加してもらえというふうになるんですね。おじいちゃん、おばあちゃんと遊ぶ集会というのを聞けばどんどん来てもらうと…。」</p> <p>校長 「そうですよ、そういう1つのキッカケっていうかな、そんなふうにもなるんじゃないかな。それでこの前もN園の方も、何かあつたら来てくださいということで頼むのは頼むんですよ。」</p> <p>B先生 「そういう持ち方するのはものすごく賛成なんですけど、それと学校開放日が重なるとなるいうところが…。来られる時ですね、施設を見たいというので来られるのか、子どもの学習と一緒に何かしたいというので来られるのかとか、こっちも来てもらう以上はただこれだけの時間を空けてますから、好きな時に来てくださいていうのじゃいかんと思いますし、その時の来られる方があつたら、施設を見に来たいといわれるのだけだったら、そんなに土曜の午後とか…（テーブル回収のため、しばらく聞き取り不可能）…考えて開放した方が良いんじゃないですかね。」</p>
16:59	<p>校長 「開放日と重ねられるものなら重ねてですね。」</p> <p>B先生 「ただ参観日とどうのこうのっていうところはちょっと…、参観日とは違うんでしょうね。学習の参観ってのは…」</p> <p>教務 「あの今先生がいつてあるのはですね、地域の人に入ってもらうというのは、さっきの一番最後の人材バンクともかかわってくるんですよ。敬老会とかどっか自治会とかいろんな団体の用件とか、得意にしている各家族の方とか、そういう方…一番最後にちょこっとだけありましたよね、そういうもので例えばなかよし集会開くからおじいちゃんを呼んで一緒に遊ぼうとか、地域運動のことについて社会で話してもらおうとか、それから何か作るので特技がある方に何かこう、教えてもらって工作をしようとかいう、学習とか学校教育活動に参加してもらってというのが1本あるんですよ。それはこの中にまだ書いてないんですよ。その1番下の人材バンクにかかわってくる。ここはですね、学校に全くオープンにしよう。普段も平等なオープンなんです、けども平等にはいつてきてもらって、いろいろ学校に見学したいとかいつてもらってもいいんでしょうけど、なかなか来ないでしょ。その地域の人はもちろん、保護者にしてもその、来る人はいつも来るけど例えば曜日を設定してさ、学習参観がこの時間ですよといわれてもなかなか来なかつたりするんで、そうじゃなくてそこに書いてあるように学校に対する理解を深めて、協力とか連携していこうと、学校で身近だなという意識をもってもらおうと、A小というのはいつでも行こうと思つたらいけるんだなということをしてもらおうと。学校の様子って、1学期に行った時は子どもたちはあんなふうだったのに、2学期に行ったときはこんな変わつたなとか、環境もこんなふうに変つているなとか、掲示板がこんなふうになつてるとか、よく掃除をするようになったんだなあととか、その変化を見てもらうとかですね。保護者じゃなくても学校に対する理解を深めてもらうと。そうすることによって、下の方の今言つたようないろんな集会をやりますから、どなたか参加しませんか、教えてもらえませんか、とかいつときにもしてもらえましょうし、こっちから出て行って例えば田んぼの様子を見学したいんですけど…とかいつ時にはどんどん受け入れてもらえるじゃないかと、そういうこっちからいつも都合がいい時だけ、こうお願いしますお願いしますじゃなくて、全く何も学校は特別なことはしませんけど、どうぞこの日は学校に来てみませんか、というのを、その学期に1回、せいぜい学期に1回。もし無理なら1回でもいいと思うんですよ。そういう全くの先生方も普段のご指導かしらないというような日を設定していくことで下の方にある</p>
17:00	
17:01	

小学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

時間	観 察 記 録 (会 話 な ど)
17:02	<p>ような人材バンクとか、いろんな教育活動への参加とか、学校が外に出ていって何かやりたいという時の協力体制ができるんじゃないかと、今なんか都合がいいときだけお願いしますでしょ、極端な言いかたをすると…」</p> <p>B先生 「そう言った時に、その、開放日ですよとお知らせする対象者は誰になるんですか。」 教務 「だから保護者と地域…」 教頭 「回覧板による…」 教務 「回覧板による地域、だから校区内だけですよ。」 B先生 「じゃ、校区外の人もある可能性はあるでしょ。」 教務 「それはもちろんありますね。」 教頭 「それはわからんもん。」 B先生 「それじゃ余計に、僕の感じやけど、学習活動がいっぱいいっぱいこう、あるわけですよ。これは絶対大事だと思って思うんですけど、逆にその開放日っていうのを兼ねた学習参観日がありますよね、あのときの時間にどうぞいらっしやいという形の方が、それこそ学校を理解していただける一番いい機会かなと…」</p> <p>校長 「それはかまわんと思います。」 教務 「いいんですよ。ただそうすると、1時間という枠じゃなくて、こういうふうに朝から開放すると。その中でここは学習参観時間ですよって言って。先生方が学習参観だったらある程度構えますよね。どの子にもあててやらないかとか、どの子も表現をさせてやろうとか意識しますよね。」</p> <p>B先生 「学習参観日と学校開放日というのは授業はちがいますよ、と親に理解してもらっていいですね。」 教務 「そうです、参観日ではないと。」 B先生 「だからテストしてもいいし、答え合わせしてもいいと。」 教務 「そういう趣旨の下に来てくださいというのを理解…」</p>
17:03	<p>B先生 「親もそういうのを理解してくれたらいいんですけどね。いつも学習参観のような授業をしているというふうに思われると逆に困るんですけど…」</p> <p>教務 「思っていないと思いますけどね。」 教頭 「逆にそういうふうに思っている親がもしおったとしたら、こっちが学習参観のやり方を変えていかないといけないでしょ。やっぱり普段はテストもやってるし。」</p> <p>B先生 「やっぱりそうじゃないでしょう。学習参観日に国語のテストだけをみせますとってやっていたら、そりゃ親がしらけますよ。」</p> <p>教頭 「いや、だからそれはやっていないから、そういった普通の姿をみせることもね、逆に大切…」 B先生 「いやそういう普通の姿というのがよくわからないですけどね、その、見せるための授業ではありませんということをやたわないと親は理解していても面白くないやないかというふうになりがちじゃないかなと。」</p> <p>校長 「それでいいと思うんですよ。別に学習参観にきてるわけじゃないから。」 B先生 「学習参観にきてるわけじゃないんですか。」 校長 「そうです、それは学習参観日があるんだから。」</p>
17:04	<p>E先生 「でもねえ、参観して感想を書いてもらえれば、よい悪いところがねえ…」</p> <p>B先生 「教室の中の出入り口ということになるんですかね。」 教務 「迷惑にならない範囲だったらですね、ただ、迷惑にならない様に、というのはこっちの注意事項であげますから、まあ廊下から参観するだけになるから…」</p> <p>E先生 「普段の学習参観というのは普段の子の様子じゃないという…」 教頭 「だいたいそうよ、そういうふうには考えないとね。親がくるから発表会みたいなことばかりすること自体間違ってると思うんですよ。」</p> <p>E先生 「せっかく見に来られているから、自分の子どもの発表するところとかみられたいだろうと思うから、子どもたちがいっぱい発言できる場がある様な授業を選ぶじゃないですか、その時間。けど別に学校開放日に見に来た授業はそうでなかったら、親はそのことをちゃんと理解して下さるだろうか、と。」</p>
17:05	<p>教頭 「逆にそれを理解してもらおうことがね大事っていう、普段こういう授業をやっているんだとい</p>

時間	観察記録 (会話など)
	う…」
E先生	「参観日の勉強は普通…」
教頭	「あのね、そういう意識が言われるのが、学校が閉鎖的だっていうのが、それがいわれるわけよ。こう扉があって人を入れないようにして夜間はしめてしまうところといったようなキチンとした建物、扉がガチッてある建物は今学校しかないですよって、極端な場合言われてたりするわけね。そういうふうにならずと排除していつているわけですよ、今まで。そうじゃなくて日常ね、今いじめとか問題になっていってからの一応この授業でこんな表情で先生たちが授業してますよというのを理解してもらおう方が、今学校は普通はどんなことがあっているんだろうと、でH先生がいったようにそこから考えなくても、身近に感じてもらうというか。A小学校を。PTAの中ではこう気運が高まっていますけどね、協力してあげようって。」(以後略)

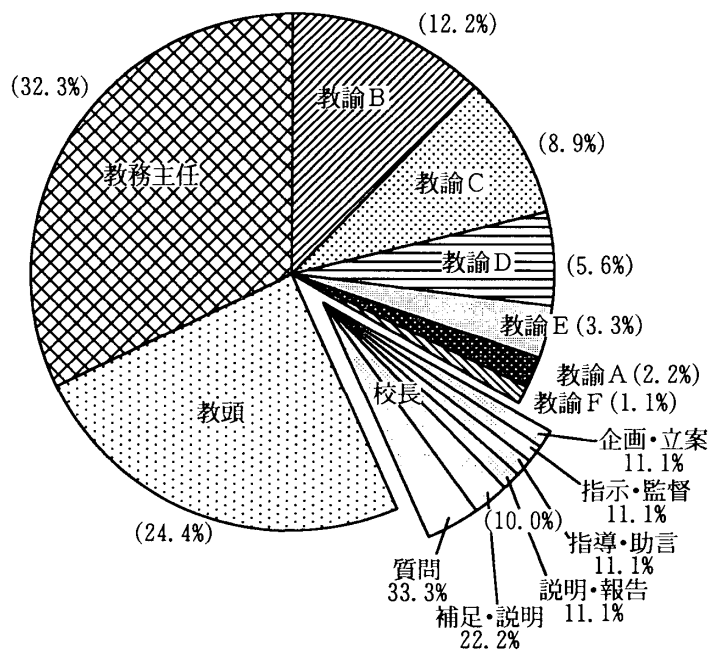
この場面、校長は議題の検討に入る前に自ら議題の経緯を説明している。ここでの校長の発言は、しかし、議題についての積極的な意味や理念、あるいはその具体化された方法の提示ではなく、むしろ、簡単な経緯の解説と若干の気持ちさを述べるに止まる。それは、校長の「駄目ですとは言っていないですよ。前向きに考えますと言うことで返事しているし、いいことじゃないかなあと」(16時57分=発言の時間、以下同様。)という消極的な発言の形となっている。しかし、このときすかさず教諭Bが「目的は何ですか。その老人会の目的は？」(16時58分)とやや攻撃的・批判的発言を出す。それに対して校長は、「子どもたちと一緒に触れ合いたってのが……」(16時58分)と補足すると、再度教諭Bは「じゃあ、逆にとると、おじいちゃん、おばあちゃんと遊ぶ集会にはどんどん参加してもらえというふうになるんですよ」とやや解釈を曲げた発言を行う。

この時点において、校長の提案は、教諭Bの発言により頓座させられた形となった。

しかし、このとき教務主任が間に入る形で「あの今(校長)先生が言ってあるのはですね。地域の人に入ってもらうのは……(略)……。学習とか学校教育活動に参加してもらってというのが一本あるんですよ」(17時)と校長をフォローする発言をする。この発言は、しかし、単に校長の発言をフォローする意味のみではなく、「学校開放日」を学校と地域社会の連携の方法とし、そこに「開かれた学校」としての新しい学校文化の形成を理念として主張する意味を持つ。

それは、教務主任の次の発言、「学校に対する理解を深めて、協力とか連携していこうと。学校って身近だなんて意識をもってもらおうと」(17時)に表明されている。しかし、この発言に対しても教諭Bは、「逆にその開放日っていうのを兼ねた学習参観日がありますよね。あのときの時間にどうぞいらっしやいという形の方が、それこそ学校を理解頂ける一番いい機会かなと……」(17時2分)と発言する。しかし、この発言はさきに教務主任や教頭の発言が一貫して「学校開放日」を父母のみならず地域の人全体に対して開かれた学校とする価値づけと異なるものであり、「普通の姿を見せる」(17時2分)とい

図-5 企画運営委員会における校長の発言の比率と意味



う意味とも本質的に異なる。この場合、教諭Bを含めて教諭側は全体にこうした「開かれた学校」という学校改善の方向に対して懐疑的・消極的であり、「いつも学習参観のような授業をしているというふうに思われると逆に困る」(教諭B)とか、「親は理解していても面白くないやないか」(教諭B)・「親はそのことをちゃんと理解してくださるだろうか」(教諭F)と発言する。この段階において、争論は明らかに教頭・教務主任と教師集団の対立の関係に転化している。この対立は、換言すれば、新設校としてのこの学校の新しい学校文化の形成を学校開放日による「開かれた学校」にも止める教頭・教務主任と、その「開かれた学校」の方法を伝統的な「授業参観」に止め、旧校からの伝統的・閉鎖的な学校文化を引きずる教諭側との対立・葛藤と考えられる。そのことは、最後の教頭の苛立ちを含んだ以下の発言に表れていると言えよう。

「あのね、そういう意識が言われるのが、学校が閉鎖的だって言うのが、それが言われるわけよ。こう塀があって人を入れないようにして夜間は閉めてしまうというこういったようなキッチンとした建物、塀がカチッてある建物は今学校しかないですよって、極端な場合言われてたりするわけね。そういうふうにずっと排除していつてるわけですよ。今まで。そうじゃなくてね日常ね、今いじめとか問題になっていってるから一応この授業でこんな表情で先生たちが授業してますよというのを理解してもらおう方が、今学校は普通はどんなことがあっているだろうかと……」

4. まとめ

以上の展開を(文脈)の解釈の結論をまとめるとつぎのようになる。

この学校には、新しい学校文化を形成しよう

とする教頭・教務主任と旧校からの閉鎖的な学校文化を踏襲する教師集団の対立・葛藤がある。その中において、校長は実際に新しい学校文化の解釈を表明することは少なく、また消極的である(図5参照)。

むしろ、逆に「私の分身です」(省察インタビュー)と呼ばれる教頭あるいは教務主任が、校長に代わる学校文化の形成者としてのリーダーシップを表現し、発揮している。結局、この学校の校長は学校文化の形成者として積極的な文化的リーダーシップを表することはなかったと言える。

しかし、こうした校長の存在あるいはこの校長の消極的な文化的リーダーシップの傾向は、先にも述べたがある意味では、日本の校長あるいは小学校の校長の一般的傾向と考えることもできる。

むしろ、そうした点に日本あるいは小学校の校長の消極的とはいえ、固有な文化的リーダーシップの現象の特徴を認めることもできる。

筆者は、むしろ、対教職員集団への実質的なリーダーシップを教頭・校務主任の中間管理職に信託し、自らは子どもたちの名前を多く知り、「巡回」を利用し子どもたちと接することを愛し、「雑談」で教職員との人間的なふれあいを大切にこの校長に、「校長先生」と呼ばれる人間のなつかしい理想型をみる。

(注)

- (1) A小学校PTA広報誌「はじめまして、A小」平成八年六月一七日
- (2) T・Eデール、K・Dピターソン(中留武昭監訳)『校長のリーダーシップ』玉川大学出版部、1997年、159頁。
- (3) 同上書、161頁。