九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

中学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

露口，健司
九州大学教育経営学研究室 ： 博士課程在学 ： 教育行政学，学校経営学

https://doi.org/10.15017/757

出版情報：教育経営学研究紀要. 4, pp.85-92, 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：

教育経営学研究紀要，1997，第4号，85－92

中学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

露口健司

Ⅰ．はじめに
－中学校の概要と校長の属性－

本稿でケーススタディーとしてとりあげるのは，中学校の校長である[1]。本校は都市近郊に位置した新興住宅地にあり，近年，道路整備事業の拡大によって都市部へのアクセスが一層容易になりつつある地域に位置している。生徒数は約900名（平成8年度），各学年8，9クラス編成という，いわゆる大規模校である。

この校長の経歴は特殊であって，まず，東京の私立大学の政治経済学部卒業後，検察庁検察事務官という司法関係の職を5年勤めている。そこでの非行少年との出会いの中から教育界に飛び込もうと決心し，28歳で中学校の英語担当の教諭となった。その後，教護院，教育事務所参事補佐[2]，教頭を歴任した後，本校に赴任することとなった。謹厳・実直な性格であり，書道に対する造詣が深い人物でもある。調査当時（平成8年10月14日現在）は，町の校長会会長，地区校長会会長，県校長会評議員，町の同和教育推進委員会実行委員長を併任するという多忙な日々を送っていた。

校長は，平成3年に本校に赴任してきたのであるが，赴任当初，学校はかなり荒れており，シンナー・盗難・カツアゲ等が頻繁に発生し，休み時間に廊下でシンナーを吸っている生徒もいたほどであった。また，父母や組合教員との間にも頻繁に対立・葛藤が生じていた。このように学校は荒れた状態で，授業が成立しないこともあり，学習環境も十分に整備されているとは言い難い状態であった。

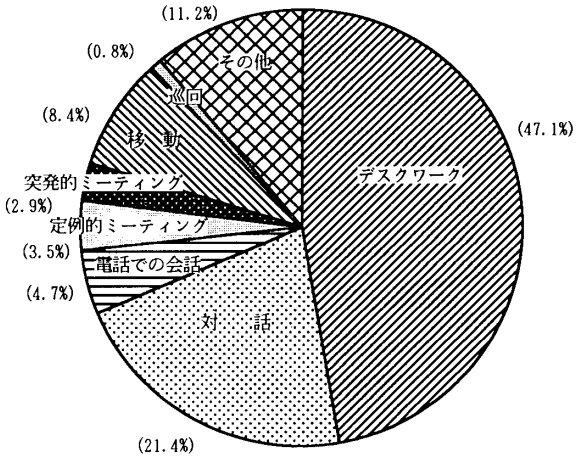
そこで，校長はこうした状況を改善するために，自らが経験的に精練してきた「秩序・規律」という価値[3]を学校組織に浸透させるという戦略を採用したのである。したがって，ここでは，学校改善のためにこの校長が「秩序・規律」という価値を，新しい学校文化の形成に向けてどのように浸透させているのかを考察することとする[4]。

Ⅱ．校長の一日の行動分析

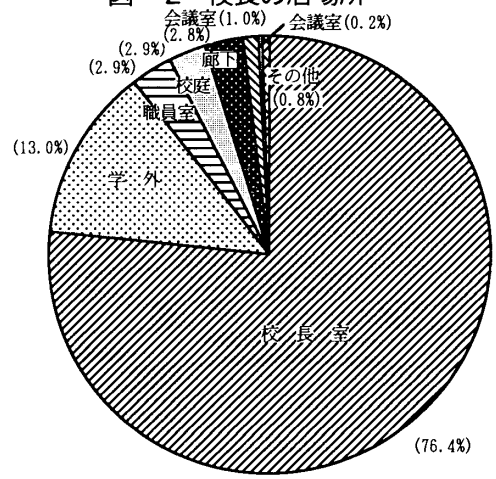
1．一日のワークの傾向

まずは，校長の一日の行動について，ワークを中心にその傾向をみてみる（図1）。全体的には，「デスクワーク」がもっとも多く，47.1％を占めており，以下，「対話」(21.4％)，「移動」(8.4％）と続いている。「デスクワーク」では，書類整理や押印等の基本的な作業の他，当日は特に，行事に用いる賞状の揮毫（きごう）に多くの時間を費やしている。校長は書道とはおよそ50年来のつきあいであり，それは単なる趣味の次元をはるかに超えたものとなっている。座して気を正し自らの精神を書にあらわすという書道特有の厳格な世界は，玄関の校訓・校歌などはもちろん，卒業生全員の卒業証書を校長自らが揮毫するという行動を通して，学校空間全体を包んでいるのである。すなわち，校長は学校内において「書」を文化的シンボルとして位置づけているのである。

図－1　校長のワーク



図－2　校長の居場所



また，校長は校長室に滞在する比率も大きく，一日のうちの76.4％を校長室で過ごしている(図2)。一日の大半を校長室で過ごし，デスクワークにあてるということは，一般的な校長の傾向であると言える。なお，「その他」(11.2％)の行動内容は，(校門近くにある庭園の）枯山水の清掃，廊下の清掃，昼食，休憩等である。

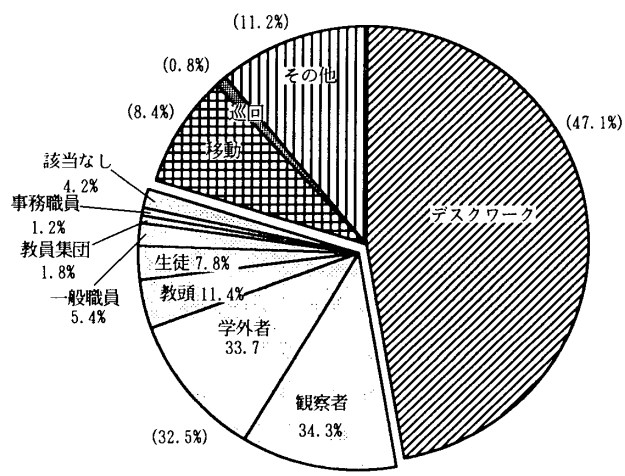
校長は清掃活動を非常に重要視している。そこには清掃を通して自己を鍛練していくとともに整然とした学習環境の構築を意図するという「秩序・規律」的な意味が含まれている。この場合，校長はその価値を浸透させる方法として特に次の2つを採用している。すなわち，第1は，自らが率先して日々清掃活動に取り組み手本を示すといった方法である。これは自らを価値具現のモデルとして位置づけ学校構成員に影響を与えようとする方法であると言える。第2は，行事を利用する方法である。この日は，一年生を対象としたバス遠足「中学校デー」の日であったが，その行事の目的の中にも，自分で出したゴミを持って帰るだけでなく近辺も清掃してから帰校するという「清掃ボランティア」が含まれているのである。

以上の分析からすると，ここからは「秩序・規律」という価値を，主として「書道」「清掃活動」「行事」といった非言語的活動を通して浸透させようとする校長のリーダーシップスタイルが浮かび上がってくる。

2.　コミュニケーションの相手

ここまでは特に行動の非言語的側面に焦点をあてて述べてきたが，それでは言語的側面，すなわちコミュニケーションを媒介とするワーク(「対話」「電話での会話」「定例的ミーティング」「突発的ミーティング」）についてはどうであろうか（図3)。まずはコミュニケーションの相手についてみてみる。この日一日の全体的傾向としては，「該当なし」を除くと，「観察者」(34.3％)，「学外者」(33.7％)，「教頭」(11.4％）などの順となっている。

図－3　校長のコミュニケーションの相手



注目されるものとしては，「学外者」が33.7％と相対的に高い数値を示している点があげられる。これは，校長会会長として他校の校長と連

絡を図る機会が多いことや，学外でのワークが多いことに由来するものである。

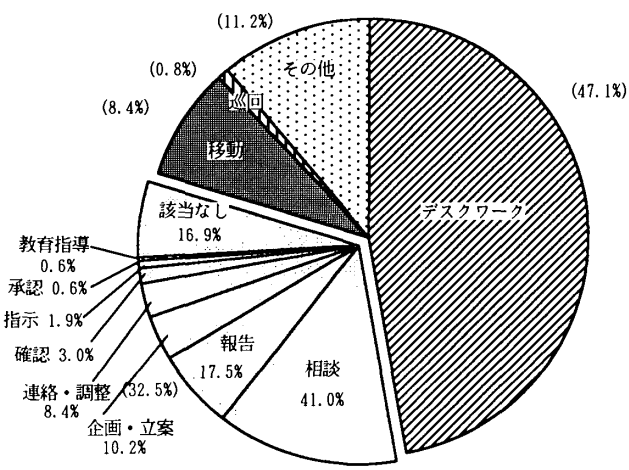
校長はこれらの学外者と事務的に関わるだけではない。特に，地区校長会のメンバーに対しては会長として指示を出すなどのリーダーシップを発揮している場面もある。つまり，この校長には，学内における校長としてのリーダーシップに加え，学外における「会長」としての2重のリーダーシップが認められるのである。

3. コミュニケーションの意味分析

次に，校長のコミュニケーションの意味内容を分析してみる（図4）。

全体的傾向としては，「該当なし」を除けば，「雑談」(41.0％)，「報告」(17.5％)，「企画・立案」(10.2％)，「連絡・調整」(8.4％）などの順となっている。

図－4　校長のコミュニケーションの意味



教職員との「雑談」は分析上重要なものであるとされるが，この一日においてそれは観察されなかった。そこで，特に注目される点としては，コミュニケーションの意味内容において「報告（を受ける)」(17.5％)，「企画・立案」(10.2％)，「連絡・調整」(8.4％）の比率が高い点があげられる。これらはどちらかと言えば，管理技術的リーダー行動に近い意味内容である。

これらの管理技術的リーダー行動は主として学外者，教頭，教職員とのコミュニケーション場面においてみられており，しかも，それらは校長が「受け手」となっている場合がほとんどである。それはたとえば，「(教育委員会の）S課長から電話がありました（8：54・教頭)。」「すみません。4時からの分をもってきましたので目を通していただきたいのですが（13：08・N教諭)。」といったコミュニケーションに象徴されている。

したがってここでは，「雑談」することもなく，「報告」や「連絡・調整」という管理技術的コミュニケーションを軸とする校長像が描き出される。

なお，「該当なし」の多くは「挨拶」によって構成されている。この「挨拶」という行為には，人間関係の円滑化や親密化という意味が含まれている一方で，「挨拶」によって秩序・規律を正すという意味も含まれている。本校では，生徒は校長に会ったら必ず「こんにちは」と挨拶しており，それが慣習化している。これについても清掃活動同様，校長の方から率先して挨拶を実行し，自らをモデル化するという方法を採るケースもみられる。

以上の分析の結果から，新しい学校文化の形成を意図した校長の価値浸透の方策について整理すると次のようになる。

この校長は，荒れた学校に赴任した当初，自らの特殊な経歴と目の前の学校の状況とを考慮した上で，「秩序・規律」という価値を，学校改善に向けた学校文化形成の核として創造した。そして，その価値は，「書道」「清掃活動」「行事」さらには「挨拶」といったリーダー行動を通し，その浸透が図られた。価値の浸透に際しては，「書」を文化的シンボルとして位置づけたり，自らを価値具現のシンボルとして位置づけたりするなどのリーダー行動の文化的側面が見出せる。しかしながら，一方で，この校長のコミュニケーションの意味を分析してみると，一日の業務の多くが「報告」「企画・立案」「連絡・調整」などの，どちらかと言えば管理技術的スタイルを軸とする側面が見られてもいるのである。

以上からすると，要するに，この校長には，管理技術的スタイルをリーダー行動の中心とし，日

常の業務を技術的にこなす一方で，「書」を文化的シンボルとして位置づけるといった文化的側面を複合的に採用するというリーダーシップスタイルが見出されるのである[5]。

また，この校長は学内だけでなく学外に対してもリーダーシップを発揮するという，2重のリーダーシップを特性としてもっている点も確認された。これは校長会のメンバーである他校の校長に対するリーダーシップであり，そこには町や地区レベルにおいて校長の価値を浸透させるという，いわば校長文化の形成といったものが意図されていると考えられる。

しかしながら，これらはあくまで傾向の把握であって，この校長のリーダーシップスタイルの複合性や2重のリーダーシップ構造といった特性をさらに追っていく必要がある。そこで，次に，リーダーシップ発揮の場面（文脈）を解釈的に分析することにより，そこに含まれる意味を捉え，上述した校長のリーダーシップの特性を検証することとする。

Ⅲ．場面（文脈）の分析

1．職員朝礼の場面

まずは，校長による「秩序・規律」価値浸透に際してのリーダーシップ発揮の場面についてである。前節では，特に生徒に対する「秩序・規律」価値の浸透過程について論じてきた。しかし，この価値の浸透は教職員も対象とされており，それは職員朝礼の場面において顕著に現れている。

図5がその職員朝礼の場面のフィールドノーツである。この日の職員朝礼は，校長の挨拶の後，教頭及び教諭が連絡事項を伝え，最後に校長が行事（中学校デー）についての注意を促し退出するという形になっている。ここでは展開される文脈を追いながら，校長の言説・行動の意味を探っていく。

図－5　職員朝礼の場面のフィールドノーツ（一部抜粋）

時間	場　所	相　手	観　察　記　録
8:34	職員室	全教職員	職員室全教職員職員朝礼（校長は職員室前方に教頭と並んで立つ） 最初に，校長が挨拶し九大調査グループが来校している旨を伝える。 校長　「今日はちょっとお話ししていましたように，九大の方々がお見えになっています……（この後，聞き取り不可能）。」 教頭が連絡事項を伝える（4時からの中央公民館での会議の件，広報委員会が会議室を使用するとの件について）。 他の先生からの連絡（Y先生が第一学年の行事，「N中学校デー」について説明，K先生から定期考査一週間前の職員室規制を行う旨の確認。） 司会の「他に何か緊急の用件をお持ちの方はいらっしゃいませんか。……なければ校長先生に……」の発言を受けて，校長はN中学校デーについて補足する。 「先ほど一年の学年主任からもありましたが，今日は一年生のN中学校デーということで，大変天気にも恵まれて，いいN中学校デーになろうかと思ってます。事故等ないようにひとつ，くれぐれも気をつけていただきたいと思います。以上でございます。」 職員朝礼に引き続き学年ごとの打ち合わせが始まる。（校長は退出する。）

本校では職員朝礼は毎日行われている。この日も全教職員が揃っている職員室に校長が入り，校長と教頭が職員室前方に立って挨拶を行う場面から職員朝礼が始まった。校長が挨拶する時

点において，職員室はすでに厳然たる雰囲気に包まれている。こうした雰囲気は職員室だけではなく，事務室においても維持されている。職員室や事務室における厳然たる雰囲気の確保に努めるということは，まさしく，校長による「秩序・規律」価値の教職員への浸透であると解釈できよう。

職員朝礼では，教頭や教諭らによる連絡事項伝達の終了後，校長が簡単な訓話を行うことが慣習化されている。この日は「中学校デー」当日ということもあり，行事に際しての安全配慮を確認するといった内容の訓話を行っている。校務運営に関わる本質的な部分は教頭や教職員が話すので，日常的にも校長は行事関係の訓話を行うことが多い（省察インタビューより）。これは，行事を通して「秩序・規律」価値を浸透させるという校長の学校文化形成戦略を，職員朝礼の中で教職員に対して認識させているものと解釈できる。

このように，校長は「秩序・規律」価値の浸透を職員朝礼の場においても試みていることからも，職員朝礼は文化的意味を含んだ場として規定されている。しかしながら，一方で，校長は職員朝礼を管理的意味を含んだ場としても規定しているのである。つまり，大規模校であり，教職員数も非常に多い本校では，教職員の所在を含めて，その動向を管理職として把握しておかなければならないとの意思のもとに，校長は教職員管理の場として職員朝礼を位置づけてもいるのである。

以上の教職員との職員朝礼の場面においても，校長は管理技術的リーダー行動スタイルと文化的リーダー行動スタイルとを複合的に採用するというリーダーシップ特性が見出せるのである。

2. 学外者（A小学校校長）との対話場面

次に，学外者に対する2重のリーダーシップ特性についてである。ここでは，地区校長会のメンバーであるA小学校校長とのコミュニケーション場面分析によって，①校長の校長会メンバーに対して発揮されるリーダーシップの意味を探るとともに，②校長が地区校長会のメンバーに対しても自らの価値を吹き込み，いわば校長文化といったものを形成しようとしているという，前節において提示した仮説を検証することとする。

図6はA校長との電話での会話場面である。そこでの内容は主として①「スピーチ杯」への出席，②町の給食担当者会の人事，③自治省功労者表彰式への出席の3点である。

図－6　A小学校校長との対話場面のフィールドノーツ（一部抜粋）

時間	場所	相手	観察記録
10:14	校長室	事務職員	校長室事務職員事務職員が入室し，A小学校から電話が入ったと連絡する。校長は自分の電話をとる。
		A小学校校長	「……（前半記録とれず）……。了解ということであれしますので。そうそう，はい。それでその様式を確認していただきたいのですけど，まず，校長会の会長に依頼があったから，それの返事はですね，校長会の会長で人事をするという形になると思うから，私が印鑑を押しますので。それとあとですね，調理員，というのは3月で退職の人がおられるでしょう。……（相手の発言）……ええ，それはちょっといけないのでは……，私はそれを聞いていなくて，後からそれを聞いたものだから……，それは帰ってみえてからまた話をすると言っていたのでは……。本人はそこのところを気兼ねしているのかも知れないよ。事情を話してから……（相手の発言）……その人はどこにおるの。所属は……。……（相手の発言）……ははぁ，そしたら一応事情を話して，任期が一年というのはちょっとお断りして，……（相手の発言）……いや，そうじゃなくてね，会（給食担当者会）の発展のためには，建設的な意見をしていただくという形でないといけないんじゃないかと思ってね，いろんなクレームだけで尽きるような会議ではいかんと思う。それで，……（相手の発言）……しかし，集団の中でいろいろあるかも知れないけれど……（相手の発言）……，ああ。そしたらですね，一応Y校長に事情を話して任期の件があるから，別の方で適当な人物を推薦してもらえないだろうかということで話をしてくれませんか。すみません。じゃぁ，それができたら一応全部書類を私のところへ……。一応そういうことで，お願いします。」（電話切れる）
10:24	校長室		デスクの電話が鳴り，電話をとる。
		A小学校校長	「……（相手の発言）……自治省の功労者の式典でしょ，町の。いや，それは案内が来ている以上，校長判断で一括してどうこうという問題ではないと思うよ。うん，祝賀会だから。……（相手の発言）……いや，私は出る予定にしているけれども……（相手の発言）……あのうほら，町の行事については，この間持っていったけれども，一切お断りだったわけね。40周年のときもね，ああしてわざわざT課の方まで持っていったと。T課に行ったんだよ，そしたらM課長からね，お断りだったと。折角のことでと言っていただいたけど。……（相手の発言）……うん，そうだから一応，自分の予定がある人は出ないし，出られる人は出るということね。そういうのをおしなべてどうというのもあれだと思うよ。……（相手の発言）……それでですね，会長と副会長が出るというぐらいにして，そういうふうにしておけばいいよ。……（相手の発言……そういうことをいちいちねぇ，校長が判断しきらないようではいけないと思うよ。わざわざ案内状も来ているから。どうしても用件があれば欠席という形で……（相手の発言）……うん，そうしなければいけないんじゃないかな……うん，はいはい。」（電話切れる）

「スピーチ杯」出席の件についてはフィールドノーツに記録されていないが，その内容は次の通りである。すなわち，「スピーチ杯」とは町教育委員会主催で実施される英語のスピーチコンテストであり，本校と町内のもうひとつの中学校の2校で毎年開催している（省察インタビューより）。そこで，A小学校校長は小学校の校長なので，中学生が主体となっているこの行事に参加すべきかどうかを，この校長に伺いをたててきたのである。校長は「教科は中学校ですけどね，子どもの成長の姿をね，やっぱり小学校が中学校に送り出したら，その姿を見てもいいと思うし，その位の気配りがないと私はいかんと思うし……」として，A小学校校長に対して出席

すべきとの意向を伝えている。

「スピーチ杯」は本年度で3回目であるが，平成7年度に英語を専門教科とするこの校長が中心となって両中学校の英語担当教員を集めて起案し，その運営にあたっても中心的役割を果たしている。また，「スピーチ杯」には実は町のシンボル鳥の名があてられているのであるが，これも校長が命名したものである。優秀者に手渡される賞状も校長自身の揮毫によるものである。

したがって，校長はこの行事に対する思い入れが強く活性化したいという意図が，小学校校長の参加要請の背景として読み取れるのであるが，ここには，もうひとつ重要な意図が含まれている。それは「地域（町）あっての学校」という校長のもつ価値である。その価値は，この行事に町のシンボル鳥の名を命名したり，学校を越えた地域レベルの行事（自治省功労者表彰式への出席についても同様）に対して学校は積極的に関わるべきとする校長の行動・言説にも反映されているものである。

次に，町の給食担当者会の人事の件についてである。これは給食事業の民営化に際しての企画のための会合であるが，校長はその発足に際して，A小学校校長に委員の人選を依頼していた。そこでA小学校校長が候補者を選定し，校長に報告したという場面である。しかしながら，その中に退職間近の者が含まれていたので再検討願いたいとの旨を校長は伝えている。この時，校長は適切な人選を行っていないということで，A小学校校長に対してかなり強い口調で応答していたのである。

こうした強い説教的な口調は，表彰式の出席の件においても見られている。これはA小学校校長が表彰式へ出席すべきかどうかを尋ねたのであるが，それに対して校長は，案内状が来ているのだから，時間の都合がつけば，「学校のトップ」としては町の行事に出席すべきこと，これは校長会を通しての問題ではなく，個人の意思決定の問題であることの2点について指示を出しているのである。

このように場面（文脈）を追ってみると，この校長は学外者に対しても厳格な態度で接するという極めて強力かつ特殊なリーダーシップを発揮していることが改めて明らかになってくる。そしてさらに，そうした学外に向けての校長のリーダーシップには，他の校長に対して「地域あっての学校」「校長は自律的リーダーであれ」という自らの価値を浸透させ，校長会メンバー間における共通認識枠としての文化を形成するという意味が含まれているのである。

Ⅳ. 結　　語

以上，本稿では，「秩序・規律」という価値を浸透させることによって学校改善に向けての新たな学校文化の形成を試みる校長のリーダーシップ特性について論じてきた。ここでは数量的分析と解釈的分析を通して，次の点が明らかにされた。

すなわち，第1は，この校長は管理技術的リーダー行動スタイルと文化的リーダー行動スタイルとを複合的に採用するなかで価値を浸透させるというリーダーシップ特性をもっていた点である。校長は一日の多くの時間を管理技術的業務にあてる一方で，「秩序・規律」という価値の浸透を書道，清掃活動，行事，挨拶といった場面を通して図るとともに，特に教職員に対しては職員朝礼の場面においてその価値の浸透を図っていた。

第2は，学内だけでなく学外者に対してもリーダーシップを発揮するという2重のリーダーシップを特性としてもっている点である。校長は校長会のメンバーに対しても報告や連絡・調整といった管理技術的な対応の中に，地域性重視や自律的リーダー観などの価値を吹き込むことによっていわば校長文化といったものを形成しようとする意図が含まれていた。すなわち，学外者に対するリーダーシップにおいてもそうしたリーダーシップスタイルの複合性が確認されたものと言えよう。

註

(1) ここではデータとして，フィールドノーツ，校長に対する事前インタビュー，生徒・教職員に対する周辺インタビュー，省察インタビュー，学校要覧を採集している。

(2) 教育長，教育委員を集めて県全体で研修会を持つにあたっての企画・運営を主たる職務内容とする職。

(3) これは文化的（価値）リーダーシップ論の視点からの考察である。こうした類の研究としては，たとえば，中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究（その1）」『九州大学教育学部紀要』第40集，1994年，47－74頁，中留武昭「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究（その2）」『九州大学教育学部紀要』第41集，1995年，63－95頁，河野和清『現代アメリカ教育行政学の研究』，多賀出版，1995年，第Ⅲ部第3章，Deal, T.E.and peterson, K.D., The Leadership paradox:Balancing Logic and Artistry in Schools., Jossey-Bass Inc., 1994（邦訳：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），中留武昭（研究代表）『校長の文化的リーダーシップの構成要因に関する研究－学校改善を規定する学校文化との関連において－』（平成7－8年度科学研究費補助金基盤研究C研究成果報告），1997年などがある。

(4) ここで注意しなければならない点は，価値と目標の違いである。目標とは実体のある目的で，努力してそこに行き着くものであるが，その多くは注意深く定義され，与えられた一定の時間内に確実に進歩を遂げるよう，系統立てて計画されたものである。一方，価値は目標と比べると実体がなく，不明瞭で，様々な観点から解釈でき，具体的な目標よりも弾力性・柔軟性をもったものである。すると，目標とは，価値の浸透を促進させるための一つの方法として設定されるものとして扱うことが可能であろう。（中留武昭監訳，前掲書，193－194頁）。

(5) こうしたリーダーシップの複合性に関しては，管理技術的リーダーシップと文化的（象徴的）リーダーシップとのバランスの重要性を提示したディールとピターソンの著作（中留武昭監訳，前掲書），あるいは，校長が日常的なルーチンワークの中で文化・風土を形成するというダイヤーらの見解（Dwyer, D.C.and others, Understanding the Principal's Contribution to Instruction: Seven Principals, Seven Stories. Case 2:Frances Hedges, Principal of Urban Elementary School. OERI, 1985.）から多くの示唆を得ている。