

全日制高等学校校長のリーダーシップのエスノグラフィ

大野, 裕己

九州大学教育経営学研究室 : 修士課程在学 : 学校経営学, 教育制度学

<https://doi.org/10.15017/758>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 4, pp.93-104, 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 :

全日制高等学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

大野 裕 己

1. はじめに

—調査対象校・校長のプロフィール—

本稿は、全日制高等学校（C高校）のH校長をケーススタディ⁽¹⁾の対象とする。かつての賑（にぎ）やかな炭坑街で育ち、酒を酌み交わしながら本音で語り合う雰囲気を楽しむH校長は、「裏表のない」（D教諭との周辺インタビューより）、気さくな性格を持つ人物である。

H校長は、23才より「世界史」・「政治経済」の教諭として29年勤務し、教頭を2年経験した後、1992年4月に校長に昇任した。H校長は教諭時代、夜間定時制高校から県下屈指の進学校までの幅広い勤務経験があった。そこで様々なタイプの生徒に、社会科という人間との関連が深い科目を教授する中で、人間とは常に何かにチャレンジしていく中で自己の幅を広げていくものだ、との人間観を培ってきた。従って高校教育に関しては、座学に留まらず学校行事等により生徒に様々な体験の機会を設定し、そこでの他者との交流を通じて、人間の喜怒哀楽に関する基本的な情操を身につけさせたい、とする独自の使命感を持っている。

ところでC高校は、大都市近郊のK市に所在する、総生徒数1406名（34学級）、教職員数91名（いずれも1996年12月13日現在）からなる大規模校である。C高校は、当時の周辺地域の人口増加を背景として1978年に創設された、学区内では比較的新しい高校である。この高校はK市における唯一の高校であったため、当初から進学校化することが教職員や地域社会の認識において半ば宿命づけられていた。そして、C高校は創立当初より進学体制の整備を中心とした学校経営を行い、結果としていわゆる「2番手進学

校」としての実績をつくった⁽²⁾。

この場合H校長は、1995年にC高校に赴任するにあたり、自身の高校教育に対する使命感に基づき、同校が数字上の進学実績を挙げるだけでなく、さらに生徒に幅広い人間性を培うことのできる体制となるように体質改善を行う決意をした。ここでH校長は、C高校が1998年に創立20周年となることを契機に、自身が人間形成の基本と考えている「チャレンジ・スピリッツ」を校内に浸透させる方策をとった。

H校長は、赴任して最初の始業式において、全校生徒・職員を前にした講話で、「新設校から伝統校へ」とのスローガンを掲げた。この場合、重要なことはH校長にとっての「伝統校」づくりの認識である。それは、進学校としての受験指導的実績に加えて、さらに高等学校本来の教育的機能を備えた学校づくりを意味する。そして、その学校づくりは、学校が様々な取り組みを蓄積した結果としてなされる、との観点にH校長は立っている。実際、講話においてH校長は、創立当初の仮校舎で切磋琢磨した第一期生を題材とし、彼らの姿をC高校の原点と位置づけた上で、節目の年を迎えるにあたり、我々は新しいものに常に挑戦し、過去の実績に付加価値をつけていく伝統づくりが必要であると語っている。

従って、今回の考察のポイントは、この校長が「新設校から伝統校へ」というスローガンの下、どのように「新しい学校文化」を形成しようとするのか。さらにこの校長が、20年の実績による「2番手進学校」としての偏った「伝統校」意識に立つ教職員集団や生徒の「古い学校文化」に対して、いかにチャレンジしているかを分析することにある。

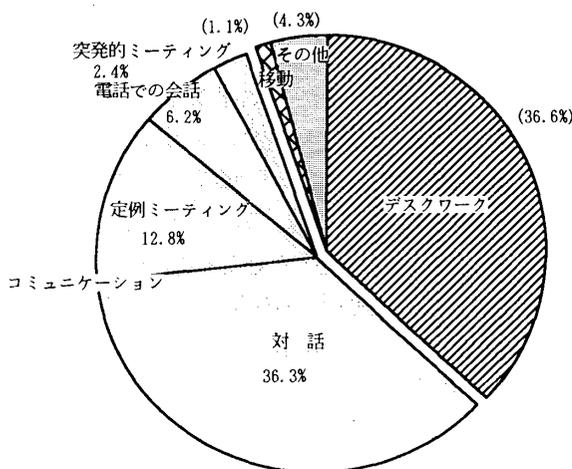
2. H校長の一日の行動

(1) 校長のワーク分析

まず、H校長がこの日に行なったワークの傾向を見ることにする。図1は、校長のワークを数種類に分類し、H校長がその各々に費やした時間の割合をもとに作成したものである。これを見ると、校長のワークは「デスクワーク」(36.7%)と「対話」(36.3%)が多く、以下、「定例的ミーティング」(12.8%)、「電話での会話」(6.2%)等の順であったことがわかる。この日のH校長のデスクワークは、校務日誌の記入、事務長が持ち込んだ生徒の公欠に関する書類のチェック、教職員人事に関する調査票への記入、この週に累積した資料の整理といった作業であった。また、「対話」の主なものとしては、教頭・事務長とのちょっとした打ち合わせや雑談、職員朝礼が始まるまでの5分程の時間における一般教諭への声かけなどが見られた。

ところで、「対話」と「定例的ミーティング」、「電話での会話」、「突発的ミーティング」は、いわゆる「コミュニケーション」を伴うワークと定義できるが、この4つを合計した割合は58.3%に達する。結局、一日のワークの全体的傾向としては、H校長はこの日一日の約6割をコミュニケーションを伴うワークに、残り約4割の大半をデスクワークに費やしているということになる。なお付言すれば、H校長は、この一日においては「学外への出張」、校内の「巡回」のいずれも行っていない⁽³⁾。

図-1 校長のワーク



(2) 校長のコミュニケーションの意味分析

それでは、H校長の一日の仕事のうち約6割を占める、「コミュニケーション」とは、どのような意味を持つものであるだろうか。

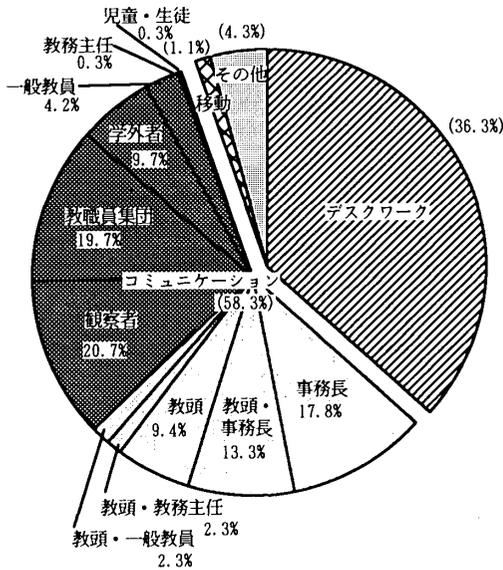
まず最初に、H校長のコミュニケーションの相手について示した図2を見ると、「観察者」(20.7%)、「教職員集団」(19.7%)、「事務長」(17.8%)、「教頭・事務長」(13.3%)という傾向がわかる。まず、「観察者」を除いては「教職員集団」の比率が高いが、これはこの日開かれた校務運営委員会が影響している。

しかし、上の二者以上に特徴的であるのは、いわゆる高等学校における管理職(教頭・事務長)とのコミュニケーションの比率が高い点である。すなわち、H校長が教頭・事務長のいずれか又は両方とコミュニケーションをとった割合を総計すると、45.4%と約半数にのぼることがわかる。

H校長は、彼らを信頼している。実際、この2人が「県全体のことを僕以上に把握」(事前インタビューより)する存在であり、様々な相談を安心して持ちかけられる存在とも認識している。特に教頭に関しては、「学校の司令塔」(省察インタビューより)として、職員室の「的確な情報を伝えてくれる」(同上)と大きな信頼を置いている。

以上のことから、冒頭で述べた新しいC高校の学校文化づくりに関しては、H校長がその組織化の戦略として、まず管理職3人の連帯を強めて取り組んでいこうとしていることが意識される。学校文化の変革という作業は、それが校長一人の独善的な意思の押しつけとして行われる場合、非常に困難なものとなろう。H校長の場合、まずは側近にいる教頭・事務長と学校組織の最上層に強力な三角形の体制を作り、そこから学校組織に自身の価値観を波及させていこうとするテクニカルな組織戦略をもっていることが伺える。

図-2 校長のコミュニケーションの相手



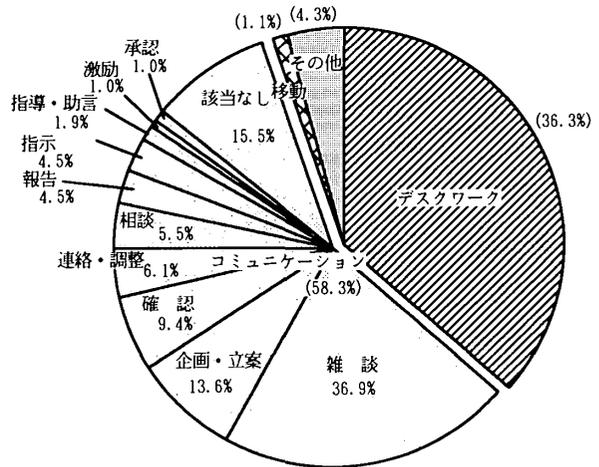
注：切り離された円グラフの左半分が「対話」・「定例的ミーティング」・「突発的ミーティング」・「電話での会話」を合算した、いわゆる「コミュニケーション」のカテゴリーである。この図の場合、校長のコミュニケーションの相手が管理職（教頭・事務長）を含むものについては、色を変えて図示している。

次に、コミュニケーションの意味内容についてみると（図3）、「雑談」の割合が36.9%と非常に高い。「雑談」とは一般に、生産性の薄い雑多な会話を指す。しかしH校長にとっては、何気ない「雑談」がリーダー行動の表現の場となる場合がある。例えば、H校長は、学校とは本来的には理詰めで動く機関であるので、だからこそ普段の屈託ない会話において校長と他者との「情」をつないでいくことが、一方では重要であるとの認識を持っている（9:22, 観察者との対話）。この場合の「雑談」には、「様々な考え方を分かち合い、お互いに支え合う気持ちが起こる」⁽⁴⁾作用が含まれることになる。ここに、H校長にとっての「雑談」の持つ意味性を見ることができる。

また、「雑談」に次いで高い割合を見せたのは、「企画・立案」（13.6%）であった。これは自らの教育観やアイデアを、各種行事等の学校経営の諸局面に反映させようとする意味内容を含むカテゴリーである。ここで「考えを分かち合う」雑談が多く、次に「企画・立案」が高いという意味内容の特徴から、日常の雑談を媒介としながら、他者に向けて積極的に新しい学校文化

の形成に向けた自らのアイデアを表明するという、H校長のリーダースタイルを認めることができよう。

図-3 校長のコミュニケーションの意味



具体的には、「雑談」と「企画・立案」が多いという意味内容の傾向は、管理職間のコミュニケーションにおいて顕著に現れる。先に指摘した管理職間でのコミュニケーションに限定して、そのコミュニケーションの意味を見た場合、「企画・立案」の割合は18.2%と高くなる（雑談は33.5%）。

教頭・事務長は毎朝職員朝礼の前に校長室に集まり、H校長とその日の打ち合わせ⁽⁵⁾を行うが、それを皮切りにして2人は一日の中で頻りに校長室に足を運ぶ。そこでH校長は彼らが持ち込んだ書類の決裁などをする合間に、2人と様々な会話を交わす。会話の内容は多岐にわたるが、H校長は2人とのコミュニケーションの随所に自身の企画や提案を織り込もうとする。例えばこの日の場合、H校長は「修学旅行研究会に参加する提案」（8:52~8:56=フィールドノート上の時間、事務長・教頭との対話）、「吹奏楽部の定期演奏会場に関する提案」（11:10, 事務長との対話）、「校内新聞の内容に関する提案」（13:27~13:29, 教頭・進路指導主任との対話）などを、会話の中で2人に提案している。

このように、H校長が管理職との雑談を多くとり、雑談の文脈の中に自身の企画を打ち出そうとすることには、それによって管理職間の意思

疎通を促進し、校長・教頭・事務長の3人が一本の経営方針にまとまることを重視するH校長の意図がある。これに関して、H校長は「管理職がバラバラだと学校はバラバラですよ。そうなる」と教師も生徒も悲劇です。」(事前インタビュー)と考えており、学校に安定した基盤をもたらすためにも管理職間の連携が必要だとする。そのため、「意図的に3人揃って校門を出る」(同上)ことで教職員に対して連携をアピールしようとする。

以上を総合すると、H校長が教頭・事務長とのコミュニケーションに対して持つ意図は次のようになろう。まず、校長は基本的には日常の雑談を通じて教頭・事務長に自身の企画を表明し、自身の新しい学校文化に対する価値付けを共有してもらおうとする。そして、その三者の連携を起点として、校長はアイデアの実現という形で自身の価値観を学校組織に降ろしていき、学校文化の変革を図ろうとするわけである。

(3) 小 結

以上、H校長の行動分析を通じて、そのリーダー行動の特性を考察した。

その結果として、次の2つの特性が指摘されよう。第一にH校長が学校経営を教頭・事務長との連携により展開していこうとする組織戦略を採っていることである。この場合、事務長を含めたリーダー集団を形成し、学校の事務系統・教職員集団に対して強力なリーダーシップを発揮できるのは、小・中学校と異なる高校の学校経営の組織特性といえよう。

第二に、管理職間の連携体制を形成する際、H校長の場合、教頭・事務長との対話を重視し、日常的な「雑談」を通じて自らの学校文化に対する価値付けを表明した点である。H校長にとって、管理職間の連携とは単に機能的・合理的な役割分担やライン形成を意図するものではなく、雑談を通じて互いの教育観を一つにする「心の連携」(省察インタビュー)を意図するものである。この意識に基づく管理職間の連携は、校長の意図を反映しやすい学校組織づくりに有効にはたらくとともに、教職員が常に管理職の方針

を信頼して自分の仕事に励むことができるという、心の拠り所＝情緒的な中核としても機能する⁽⁶⁾。

上述の意味においては、管理職間の連携を重視するというH校長のリーダー行動は、組織戦略としての管理技術的な側面と、教職員の情緒的な絆を結ぶ中核を形成するという意味での文化的側面の双方を持ち、H校長はこの2つの側面を調和的に表出できていると考えられる。

3. リーダー行動の場面分析

H校長にとって、「新設校から伝統校へ」の標題の下で、新しいC高校の学校文化を策定することが、自身のリーダー行動の大きな課題であった。この場合H校長は、C高校の既存の学校文化について、生徒や教職員が進学指導中心の現状に埋没する傾向があるとの停滞感を持ち(省察インタビュー)、そのためH校長独自の価値「チャレンジ・スピリッツ」を新たに織り込もうとした。

折しも、県教育委員会から各学校の「中長期ビジョン」の提出を求める要請があり、H校長は、自らの描く新しい学校文化を、この「ビジョン」に集約することになる。H校長は、C高校の今日までの歴史、第15期中教審の動向を考慮した上で、自身の価値観「チャレンジ・スピリッツ」を「ビジョン」に組み込んだ。この場合、受験指導一本槍ではなく、生徒に様々な体験(チャレンジ)の機会も確保し、生徒に「生きる力」を伝達できる学校像を「ビジョン」冒頭に提示した。そしてこれを実現する戦略の二本柱として、校長は「上級学校への進路を保障する学力向上を目指す」、「『生きる力』を培うため選択の余地・体験の場の設定」(校長メモ「学校の特色化・活性化方策について」より)を立てた。

本節では、そうした戦略の具体案のうち、この日の話題としても上った①マレーシア・シンガポール修学旅行計画(海外修学旅行計画)、②課外授業の見直しを取り上げ、この2つの場面における校長のリーダー行動について分析を加える。この具体案と先の戦略との関わりは、「海外

「修学旅行計画」は体験の場の設定であり、「課外授業の見直し」は体験の機会を設けるために、C高校に由来からある教育プログラムを整理するものである。

なお、H校長は上述の具体案を実現して行くにあたり、根回しのような方法はとらず、「なぜそれをするかという教育的な位置づけ」(同上)をもって、真っ向から教職員と話し合おうとする姿勢をとっている。そこで、これに関わるリーダー行動の場面として、③教職員との対応の場面についても取り上げることにする。

(1) 海外修学旅行計画

C高校では、1997年度から修学旅行が長野へのスキー合宿からマレーシア・シンガポール修学旅行に変更となることがすでに決定しているが、この変更は、H校長がC高校に1995年に着任して以来強く打ち出したものであった。

この日もH校長は、毎朝定例となっている教頭・事務長とのミーティングにおいて、既に海外修学旅行を実施している高校の発表が予定されている「修学旅行研究会」の案内について2人に話し、「これに行ってみらんかね。」(8:14)と

相談を切り出している。この時は研究会当日にC高校では職員会議が予定されていることからH校長は意見を取り下げたが、その後、8時52分に事務長が校長室に入室した際に、H校長はこの相談を再びもちかけることになる。そして教頭を交えた話し合いの結果、第1学年の学年主任のR教諭を研究会に派遣することを決めた(図4、フィールドノートのサンプルを参照)。

この間、校長は「いや、やっぱりこれたい。職員会議はここ、もう変えまい。ね。はめこんでいるからくさ。」(8:54)、(教頭の「はめこんでいるというか、予定ではこの前…」との発言に対して)「うんうん、だからやっぱり変えたらいいかん。だから誰かさ…」(8:54)と、やや切迫感に駆られた発言をしている。この場面では、教頭と事務長はこの研究会のために職員会議の予定を変えることまでは想定していなかったのに対して、H校長の方は当初それを変更してでも、との意思があったため、三者の会話が若干かみ合っていないことがわかる。裏を返すと、この一連の会話は、H校長の海外修学旅行に対する強い思い入れを示すものと言える。

図4 校長・教頭・事務長の対話場面のフィールドノート (抜粋)

時間	場所	相手	観察記録
8:52	校長室 デスク	事務長	<p>校務日誌を持って待機していた事務長が、校長のそばに来る。校長は事務長に話しかける。</p> <p>校長 「(再び修学旅行の研究会の案内状を取り出して) これ、よかろうもん、入って。どげやろか。」</p> <p>事務長 「(少し笑って) はあ、非常にいいんじゃないかならうかと思えます。」</p> <p>校長 「ええ、またさ、昨日みたいに、あれであんまり校長は来てなからうもんとか言いよつたろう。ねえ。やっぱり物好きみたいにくさ。」</p> <p>事務長 「(案内状を見ながら) 校長…実務の教員ですね。書いてあるのは。校長と他に、パネルディスカッションの…」</p> <p>校長 「これはパネルディスカッションね？」</p> <p>事務長 「パネルディスカッションと書いてありますね。」</p> <p>校長 「なら、Rさんに行かせようか。(1学年の) 学年主任の。」</p> <p>事務長 「基調講演がUさんですね。」</p> <p>校長 「1年からの方がいいかもしれんね。…まだ、教育長にも挨拶しとらんてから。探しているのに。」</p> <p>事務長 「通常教育長の名前になるのではないのでしょうか。主催者ですから。建前だけと…」</p>
8:53		校長 事務長	<p>校長 「はあはあ…」</p> <p>事務長 「代理出席じゃないですか。こういった場合は。」</p>

時間	場所	相手	観察記録
8:54		校長 事務長	<p>校長 「…どうやるか。」</p> <p>事務長 「一応日本修学旅行協会のF県支部長が教育長になっておりますので、事務局は義務教育課の中にございますので。」</p> <p>校長 「ああ、これは…。1年から行ってもらおうか。1人ねえ。必要なからうか。もうちは一応、パスしてるからさ。」</p> <p>事務長 「事務長は出張扱いで問題なからうかと思いますが、後は、教務の関係が。教頭先生の方で。三者面談とか…」</p> <p>校長 「みんなその、17日がくさ、職員会議…推薦入試のあれすることしろうが。」</p> <p>事務長 「あ、はい。だから3年は…。」</p>
		教頭, 事務長	<p>ここでノック音がする。校長の「はい、どうぞ。」の返事を受けて教頭が入室し、校長のそばに立つ。</p>
8:55		校長 教頭 校長 教頭 校長 教頭 校長 教頭 校長 教頭	<p>校長 「いや、やっぱりこれたい。職員会議はここ、もう変えまい。ね。はめこんでいるからくさ。」(やや声を大きくして)</p> <p>教頭 「はめ込んでいるというか、予定ではこの前…」</p> <p>校長 「うんうん、だからやっぱり変えたらいかん。だから誰かさ、…」</p> <p>教頭 「誰か代表で、1年生の学年主任…」</p> <p>校長 「うんうん、そうね。せっかくだから。そげしよう。」</p> <p>教頭 「そうですね。まあ、テープなんかもし許可が下りればですね、持ち込んでいただいて、すれば…」</p> <p>校長 「これは毎年しているのかな、これは。初めてのごとあるけれどね。どういうあれだろうか。」</p> <p>教頭 「新しい海外が出てきましたから、いろんな課題が…」</p> <p>校長 「行ってもらおう、1年から。ねえ。」</p> <p>教頭 「実際来年はあの、検討委員会を起こしますので、まあまずこういう資料収集からですね、入って頂いて…」</p> <p>校長 「1年から誰か行ってもらおうや」</p> <p>教頭 「1年あたりが中心ですね。」</p> <p>(以下略)</p>

それでは、H校長は従来の修学旅行をどのような手続きによって海外修学旅行に変えていったのか、それに対する教職員の対応はどうであったのかについて、考察を加える。

H校長は、自身の価値観「チャレンジ・スピリッツ」をC高校に組み込んだ典型例として海外修学旅行を捉えており、生徒が海外に行くことで「自分の殻を破る」(16:38, 教頭・事務長との対話)ことを期待する。また、海外修学旅行はC高校の教育方針⁽⁷⁾の一つである、「国際理解を深め、豊かな国際感覚を養う。」の具現化とも言える。しかし、教職員の側に立てば、校長の真意を測りかねて混乱することになりかねない。実際、H校長の意図が不透明であると感じる教職員も存在する。例えば周辺インタビューに応じ

たE教諭は、「実は、この件については私はわからないのです。校長の意図については。一般に最近の高校は中国とか国の外に出ていく、そういう流れが流行みたいにあるのですが、単にそれに乗られたのか乗せられたのか、あるいはしっかりした、21世紀その他いろいろの経験をさせるということでしたのかはですね。…(後略)…」(E教諭との周辺インタビュー)と述べている。

H校長は、C高校に着任した年の秋に、校務運営委員会と職員会議にマレーシア・シンガポール修学旅行を打ち出し、それから1年2ヵ月後、校務運営委員会からの承認を受けるに至っている。当初のH校長の打ち出し方は、トップダウン式に「ポンと打ち出した」(事前インタヴ

ュー) 格好であった。それに対して教職員はかなり否定的に動いたと、校長自身認識している。事前インタビューによれば、教職員からは、「いつどこで決めたんか。あんたの決め方は危険じゃ、ファッションじゃないか。」「校長が変わるたびに変わるのか」という批判の声を受けたという。

H校長によって不運だったのは、C高校においては過去に台湾の修学旅行を実施(1990~1992年度)し、失敗した経験⁽⁸⁾があったことである。そのうえ、上述のように校長の海外修学旅行に対するH校長の意図は、必ずしも教職員集団全体に浸透しているわけではなかったため、前述のE教諭のように、「…(略)…なぜ、やめてまたすぐまたなったのかな、ということがですね、職員の徹底した理解まではなかったという気がするのですよね。皆が『もっともだ』というまでの話はなかったと思いますね。」(E教諭との周辺インタビュー)という見方も存在する。

このように当初はかなりの不協和音がある中で、H校長はこの修学旅行の計画を推進したわけであった。H校長はこの後、自費でマレーシアに単身出向いたり、PTAと同窓会から寄付を得て教諭4名と下見を行なう努力(教頭との周辺インタビュー)を重ねた結果、約一年後校務運営委員会からの承認を得た。しかし省察インタビューからは、H校長は「いやな過去を思い入れとしてもっている」教職員の存在を、「やっぱり人間だから」との共感で見つめており、現在でも不協和音が消えないことをあえて認めている。

(2) 課外授業の見直し

H校長は、学校の諸活動や生徒規則のうち、生徒に対する意味が薄いと考えられるものは積極的にその存在を再検討し、時には無駄を省こうとする。こうした行動は、先のビジョンの戦略における「選択の余地・体験の場」を最大限に設けるための手段と性格づけられる。この場合、H校長は「主体的に行動し、自らの行動に責任をとる生徒」を育成しようとする自身の教育信条⁽⁹⁾を基準として、学校の諸活動を見直すことになる。

例えば、H校長はF県内の高等学校の多くが夏期休業に実施し、C高校でも1・2年全員参加で実施してきた勉強合宿について、1996年から撤退させている。代わりに自ら近隣のS大学に施設を借りる交渉をし、2年生については希望制(1年生は全員参加)の夏期セミナーに切り替えている。H校長はこのことについて、「うちの生徒が2年にもなって、3万8千円払って、涼しいから山へ行って、勉強して集中力を養うということが、これからの子どもたちにとってどれほどの意味を持つのだろうか。もうこれからの生徒には、『希望者は来い』と、けれど『来ない奴は自分の責任でやれ』、こういう形にかえるべきだ…(略)…いつまでも誰かにおんぶされている子どもには育てたくないです。」(事前インタビュー)との表現によって、「主体的に行動し、自らの行動に責任をとる生徒」という自らの教育信条を表出している。

課外授業の見直しについても、基本的にはH校長のこの教育信条を吹き込む行動である。H校長は学校週五日制の完全実施を射程に入れて、「教育課程等の単位の削減の問題もありますが、僕はむしろ課外をどう考えるかが先決だと思う」(同上)と、これまで教育課程の外側で生徒を圧迫してきたものとして課外授業を否定的に捉えている。

この一日の行動の中では、校長はU高校長との電話での会話中に、課外授業の在り方を見直したいとする自らの持論を述べている(10:49, 図5サンプルノート参照)。ここでH校長は、「27, 28とするやろ。6, 7, 8だったかな。3日間とかけてよ、お屠蘇気分でき、始業式の前に2日間よ。そんな意味ないちゃあ。教師のマスターベーションだよ。」(10:50)と発言している。この発言は、F県の県立高校の教職員は12月28日以降は休日となるため、C高校の冬期休業中の課外授業が年末と年始に跨がる日程となることに関して、H校長が疑義を発するものである。すなわちH校長は、こうした課外授業の日程は結局教師サイドの都合で立てられたものであり、生徒に対する効果を考えない、その意味で「教師のマスターベーション」だとする。H校

長は究極には、「行く行くは課外をやめてしまっ
て、そしてきちっとした年間の35時間1単位
のなかで今まで通りの実績を上げるような」(省察
インタビュー) 努力を教師がするべきだと考え
ている。ここにおいて、H校長にとっての課外授

業の見直しの問題は、生徒に対して自らの主体
的な行動に責任を持って、と求める「挑発」(同上)
であると同時に、教員に対する「挑発」の意味
も込められている。

図-5 U高等学校校長との電話による会話場面のフィールドノート(抜粋)

時間	場 所	相 手	観 察 記 録
10:46	校長室 デスク	U高等 学校長	U高等学校に電話をかける。
10:47			「あ、どうも。K高等学校の校長ですけれども、こんにち。今日はQ校長先生はおられますかね、はい。…(相手の発言)…ああ、そうですか。はい。…(少し間を置いて)…ああ、こんにち。…(笑う) 着いたですか。あの調子でですね、あの、原稿をですね、字数に合わせて、貼りつけていって頂ければいいようになっておるでしょ。…(相手の発言)…また、あれは1月の20日だったでしょ。…(相手の発言)…あ、そげんこと。なら、あの、うん、でもうちもさ、まだ人事のことを手を付けてない。(笑う) やっぱり気持ちをくさ、落ち着けてやらないと、これねえ。だけど、先生はベテラン校長じゃないですか。…(相手の発言)…あ、そうですか。はあ、それはいいですけど、先生にさ、ポーンと送りっぱなしでね、何も…何か仕事を押しつけたみたいでさ、申し訳ないものだから。それでもしね、あの中で今後の課題とかくさ、そういうところの項はちょっと考えないといけないところがあるのですよ。でもし、私のあれでよろしければ、まあ私の方は2年ばかりタッチしていたから、あの、一筆送っ…その時は言ってください。…(相手の発言)…ええ。しかしもう先生、ご存じやん。もうあなたたちの番ですよ。はい。もうあんまりわたしたちがさ、でしゃばってもね、いかんから、柔軟な頭脳でやって。(笑う) 後からできるちゃ。ね、…(相手の発言)…でうん、やってみてください。で、もうさ、次の人に譲るから。(笑う) で、もしどうしても何か手助けがあれな時はいつでも使ってください。はい。よろしくおねがいします。もう何もかも任せてしまっ。(笑う)…(相手の発言)…ああちょっとあのさ、ご存じやあ、ちょっと企業秘密を教えてよ。B大の発表があっているでしょ。B大学。…(相手の発言)…あ、そうね。ふうん。この前あっておったたい。ああ、どげな風だった?…(相手の発言)…ああ、やっぱりね。うん、だろうね。でもいければいいんじゃないの。…(相手の発言)…あれくさ、冬休みと春休みの課外をもうやめろと言っているたい。…(相手の発言)…ああ?もうそんな時代じゃないよ。意味無いちゃあ。…(相手の発言)…きょとんとするのよ。(笑う) 先生たちの方がびびるとりたい。…(相手の発言)…B大?※人と言っていた。去年が※人。…(聞き取り困難)…A高校が※とか言っていたな。うん。…(相手の発言)…、それは今年の冬でもさ、(課外を)27、8とするやろ。6、7、8だったかな。3日間とかけてよ、お屠蘇気分です、始業式の前に2日間よ。そんな意味無いちゃあ。教師のマスターベーションだよ。…(相手の発言)…そしたらいいですよというのがあるからさ。ばってん、まだ手放せないというのがあるよ。(相手の発言)…いやそれ、引っ張るとかなたい。同じ論やん。引っ張っていかないで、手放せというんだよ。(笑う) そうよ。それなら授業で勝負する時代が来るよって言うたい。ああ、五日制が完全になったらさ、ああ。ちょっとあれかな。強引すぎかね。(笑う) ああ、マレーシア修学旅行、決まったばい。マレーシア修学旅行。うん、中国の次の時代はそこへさ、行くよ。ああ?ニュージーランドやオーストラリアにうちが行ったって。羊と野原見ても……(笑う)。ああ、S高もそれをしてるといった。それもいいけれどさ、(笑う) もう国際化の時代ばい。…まあそういうことでさ、よろしくおねがいします。どうもどうも。はい失礼します。はいはいそのときは、はい。よろしくどうも、はい。」(電話を切る)
10:48			
10:49			
10:50			
10:51			

このような校長の課外授業の見直しのアイデアについては、先のU高校校長に対する「…そしたらいいですよというのがいるからさ。ばってん、手放せないというのがおるのよ」(10:50)との発言に見られるように、一部の教職員に同調する者があるが、一方でこれに対立する意見を持つ教職員もあることをH校長は認識している。例えば、周辺インタビューに応じてくれたB教諭は、課外授業の在り方を含めた進路指導に関するH校長の考え方に関して、「ちょっと困ったなということも正直に言えばありました」(B教諭との周辺インタビュー)と述べている。このB教諭の場合は、「本校にくる子はかなり鍛えてやらないと、…(略)…生徒の今持っている個性に合わせれば、望んでいる進学はなかなか難しい」(同上)と考えており、それはH校長の「主体的に行動し、自らの行動に責任を持つ」生徒像とは対立する。B教諭は、H校長に意見を述べる機会は確保してもらっているとしながらも、「ですけどご自分がお考えのことで譲れないという変ですけど、そういう部分については、いや自分の考え方で行くからといわれれば、それから後は私の役割は当然ありませんし…」(同上)と、H校長がこの場面で強いトップダウン型のリーダー行動をとりうる可能性を感じている。

だが、H校長は直ちに課外授業を廃止できるわけではない。省察インタビューによれば、H校長は課外授業を求める保護者の存在をも視野に入れた上で、「これまで地域でそれなりの評価をされてきた課外授業を打ち切るのは、「たとえそれが理想であってもものすごい責任が伴」うとし、踏み切れない状態にいと説明している。

(3) 教職員への対応（教職員忘年会を中心に）

3番目の場面としては、上述した2場面とは若干性格の異なるH校長のリーダー行動を取り上げる。調査日の前日、C高校では教職員忘年会が行なわれている。H校長は、この忘年会に際して顕著なリーダー行動をとっている。H校長は教職員に、行事などの特別な理由がない限り原則として忘年会に参加することを求めている。さ

らに自家用車で会場にくることも控えてもらい、自宅が遠方にあるものには、年休を確保するのて車を自宅に置いて参加するよう指示している。この日も9時19分に教頭に内線をかけ、あらためて年休による事務処理をするよう確認している。そうした努力により、教職員の90パーセントにのぼる参加を得たと、観察者に説明している(8:22, 観察者との対話より)。

この場合H校長は、近年教職員が「価値観の多様化とかいう名の下に」「たこ壺みたいに自分の殻に閉じこもる」(同上)傾向にあることを憂慮している。そこで、せめて忘年会のような一年の節目の行事は、教職員が一堂に会する自由な意見交換の場とすべきだと考えている。とりわけ、「文句があるなら皆の前で言え、と。こそっと告げ口はいけない」(省察インタビュー)と、根回しではないオープンな意思疎通を求めるH校長は、校長と教職員が本音で議論できる状況を設定するため、教職員の忘年会への参加について敢えてそれを強制するような管理的な手段をとったと思われる。その結果、この日H校長は教頭・事務長との会話において、数名の教諭と活発な意見交換ができた旨の発言(16:41, 教頭・事務長との対話)をするなど、忘年会が有益な交流の機会であったことを評価している。

H校長は、こうした忘年会を一つの契機として、日常の生活の中でも校長・教職員間に安定した関係を創り出そうとする。ここで、職員朝礼前の職員室でのH校長の様子を示すフィールドノート(図6)を見てみよう。校長は8時30分に職員室に入り、朝礼が始まるまでの5分間、教職員に用件を伝えたり、教頭と打ち合わせを行うなどしている。その中で、数名の教員に対して忘年会を話題とする語りかけを行っている。これらの対話は共通に、笑みの混じった親和的なムードが特徴的である。中でもF教諭との会話(8:30)においては、校長自身我を忘れるほどに会を楽しんだとする人間的な一面を強調している。ここには、忘年会という場で自らの人間性を隠さずに出し、校長と教職員の関係を縮めていこうとするH校長の意図が見える。従って忘年会を中心とした教職員への対応は、日常

から教職員が安心して校長に働きかけること、化的リーダーシップの現象的場面と考えられる。できる同僚関係を醸成しようとする、H校長の文

図6 職員朝礼前5分間のフィールドノート（抜粋）

時間	場 所	相 手	観 察 記 録
8:30	職員室	F 先生	職員室に入り中央の教頭のデスクに向かう。その間、C先生に声をかける。 校長 「おはようございます。昨日は先生のところに行ききらんで。」 F先生 「いやあ、とんでもないです。」 校長 「わけが分からなくなってしまってから。盛大に盛り上がり、盛り上がりすぎて。あれやろ、私がもう、校歌にしようと言ってひんしゅくを…（笑う）。何も私は注文してないのに。」
8:31		数名の教職員	この後さらに数名に「おはようございます。」と声をかけながら、中央のデスクの横に立つ。なお教頭、事務長は校長と並んで立つ。近くに来た教員が校長に、「お疲れ様でした。」と挨拶してくる。それに対して校長は「いやあ…」と苦笑する。
8:32			
8:33		O 先生	近くに来たO先生を呼び止める。 校長 「O先生。」 O先生 「はい。」 校長 「あれ、できたらちょっと実物を見たいんだけど。パネル。」 O先生 「あっそうですか。そしたら後で持って参ります。」 校長 「それでさあ、あれを運営委員の先生に見せた方がいいかな。」 O先生 「ああ、そうですね。」 校長 「ねえ。せっかくだからさ。」 O先生 「わかりました。」 (O先生が言い終わらないうちに、K先生が話しかけてくる)
		K 先生	K先生 「昨日はお疲れ様でした。どうもありがとうございました。」 校長 「わしは、あの歌は何も要求してないのにさあ…」 K先生 「あら、上手でしたよ。」(校長は苦笑する。)
8:34			校長は教頭の方を向き、耳打ちする。 校長 「今日は連絡事項はいくつあったかなあ。」 教頭 「…（聞き取り不可能）…」 校長 「だったら、最初に紹介しようか。」 教頭 「最初に紹介した方がいいですかね。」 校長 「（一旦調査代表者の方を向いて）N先生（フルネームで）ですよ。」 教頭 「連絡をするK先生はいるのかなあ。」 校長 「Kさん？」 教頭 「K先生。連絡するようになっていたが。」 校長 「あっ、さっき会ったじゃない。…（再び調査代表者の方を向いて）皆さん、K大学の教育学部のですね。」
		S 先生	S先生が校長に挨拶してくる。 S先生 「おはようございます。」 校長 「おはようございます。昨日はお疲れさんでした。覚えてる？」 S先生 「いえ、何も。」(笑う)
8:35	職員室	全教職員	チャイムが鳴り、教頭の司会で職員朝礼が始まる。 (以下略)

教職員の側は、こうした一連のH校長の姿勢をどう捉えているのか。本調査では一般教員5名に対して周辺インタビューを実施したが、その中では「…我々職員の方に降りてこられるとでも言うような…」(A教諭との周辺インタビュー)、「構えるところがありませんし、お話がしやすいですね。」(同B教諭)、「本音で語り合おう、という気がおありのようです。」(同E教諭)といった発言を典型として、5人全てが、H校長は話のしやすい存在であるとする何らかの発言をしている。

先の二場面においては、校長と教職員の深刻な対立状況がみられたが、この場面においてH校長は、教職員と本音で語り合える状況、教職員の側からは安心して校長に働きかけられる雰囲気や一定程度創出できていることがわかる。

5. まとめ

H校長は、主には管理職間でのコミュニケーションを通じて様々な企画を実現するリーダー行動を取り、過渡期にあったC高校を改善しようとした。この際、H校長は自身の持つ価値観「チャレンジ・スピリッツ」を中心にC高校のビジョンを描き、そこから課外活動の見直しや海外修学旅行計画といった具体案を打ち出した。しかし、場面分析からは、この両案は校長と教職員との間に一定のコンフリクトを生んだことが分かった。この背景には、上級学校への進学を至上目的としてこれまで安定的に運営されてきた、いわゆる「2番手進学校」が持つ、硬直した学校文化が存在する。それは例えば、上級学校の進学という目的にそぐわない活動を極力避けようとする雰囲気や、学校における受験勉強のための時間を減らすことに対するタブー視といったものである。結局H校長は、こうした学校文化からの反発を受けたことになる。とりわけ、課外授業の見直しの場面では教職員や保護者の様々なレベルからの反発を受け、校長が自身の描くビジョンと既存の学校文化との葛藤の中で苦慮する姿が描き出された。

H校長は、これらの場面で共通に「決めるん

は、わしじゃ」(事前インタビュー)との、トップダウンによる管理的なリーダースタイルをあえて選択した。その背景には、実はC高校が一方で抱える硬直的な学校文化を変革していくためにも、「とにかくこれで行かないと仕方がないじゃないか」(省察インタビュー)という地点まで教職員をまず追い込むことによって、教職員が意識を変えていくことを期待するH校長の意図があった。従ってH校長は教職員からの反発には耳を傾けたが、決して信念を曲げることはなかった⁽¹⁰⁾。その代わりに、H校長はビジョンの具体化(この場合、海外修学旅行計画)に関して、単独でマレーシアに下見に行くなど自ら率先して汗を流す姿勢をとり、教職員側の態度を和らげる様につとめた。

また、H校長は教職員が自由に意見を出せるような配慮をするなど、文化的なリーダースタイルも一方において意識的に発揮した。校長が見せたこのスタイルは、学校のビジョン策定という一大問題と関わって、校長・教職員間でやや混乱状況を呈したC高校において、教職員に一方で安定を与えるように作用するものであった。

以上よりH校長のリーダーシップを総括するならば、H校長は、C高校に自身の価値観である「チャレンジ・スピリッツ」を織り込むための管理技術的リーダースタイルと、教職員との安定した同僚関係を生み出す文化的なリーダースタイルとを、一定のバランスをとって発揮し、C高校の改善を図ったと言える。またその背景には、C高校全体のビジョンと具体案を一貫した生徒観(「主体的に行動し、自らの行動に責任を持つ」)で結ぶ、H校長自身の突き詰められた教育信念と、時に「ファッショ」と形容されるほどの実現への強固な意思も見られた。これにより、海外修学旅行に過去の失敗から当初強い反発を見せた校務運営委員会がそれを承認したことに見られるように、H校長は硬直した一面を含んだ既存の学校文化に自身のビジョンを徐々に織り込みつつある現状に到達したと言える。

註

- (1) H校長の分析に使用した資料は、1996年12月13日にC高校で実施したH校長の終日行動調査の観察記録（フィールドノート）、同日に実施した7人の教職員（教頭、事務長、A教諭、B教諭、C教諭、D教諭、E教諭）に対する周辺インタビュー、終日行動調査に先立って1996年11月26日に実施したH校長対象の事前インタビュー、1997年3月17日に実施したH校長対象の省察インタビューの記録と、C高校の学校要覧、研究紀要、PTA新聞などの各種印刷物である。なお、本稿における分析にあたっては、以下の文献に示された分析枠組みを主な参考とした。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、同「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。
- (2) 1995年度のC高校の進学実績は、国公立大学合格者は106名で、卒業生491名中21.6%に及ぶ。就職者は5名である。
- (3) これと関連して、データベースによれば、H校長はこの一日の大半（83.8%）を校長室で過ごしていることがわかる。校長がこの一日において室外に出たのは、隣室の事務室に5回入り、職員朝礼と教頭に所用のため2度職員室に出向き、そして11時50分からの校務運営委員会のために校長室のもう一方の隣室である応接室に入った1回の、合計8回だけである。
- (4) 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、137頁。
- (5) このミーティングは、職員朝礼の進行に関する確認と、教頭が用意した朝刊のスクラップの回覧を大きな柱とする。このミーティングによっては、「ほとんど話が出尽くして」（事務長に対する周辺インタビュー）おり、毎朝20分程度のこの常軌的な活動は、管理職相互の意思疎通を促進し社会認識を高める時間となっている。
- (6) このことに関して、例えばA教諭は、管理職のまとまりが教職員にもいいムードとして波及し、その結果学校に活力が生まれているのではないかとする発言を行っている（A教諭に対する周辺インタビュー）。
- (7) 平成8年度C高校学校要覧より。この高校は「自主・創造」を校訓として掲げており、この校訓に基づく教育方針として、「国際理解を深め、豊かな国際感覚を養う。」の他に、「自主・自立の精神を学び、自由と責任を重んずる態度を養う。」、「個性を尊重するとともに、社会性を養い心豊かな人間を育成する。」、「向上心を育み、創造性を培う。」の3本の柱が設定されている。
- (8) C高校では、1990～1992年度の3年間、台湾修学旅行を実施していた。だが、E教諭によれば、費用が高額となることや、担当教員の負担が重いことを理由に、1993年度より信州スキー教室に変更となったという。
- (9) 省察インタビューに際してH校長に教育信条を一行見出し風に書いてもらったところ、「自信を以って行い、責任を持つ」であった。この信条には、生徒に対して何にでもチャレンジして欲しいが、その結果に対して責任がとれる自律性も身につけてもらいたいとするH校長の願いが込められている。
- (10) ここでは、シャインが論じるところの「組織の成員を新しいビヘイビアへ誘導するための、特定技術の意識的な、管理された導入」が示唆的である。E.H.シャイン（清水紀彦、浜田幸雄訳）『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、363-367頁。