

定時制高校校長のリーダーシップのエスノグラフィ

生嶋, 亜樹子
九州大学教育経営学研究室 : 教育学部在学 : 教育経営

<https://doi.org/10.15017/759>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 4, pp.105-116, 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 :

定時制高校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

生 鳥 亜樹子

1 はじめに

調査対象としたJ高校は、H県南東部の臨海工業都市A市に位置する定時制・総合制・男女共学制の市立高等学校である。旧制の普通科女子高校と商業科男子高校が合併して、昭和24年にA市立J高校として開校して現在に至り、平成8年5月現在、全4学年合計157名の生徒が在籍している。

近年、定時制高校はしだいにその様相を変えてきているが⁽¹⁾、J高校の場合も例外ではない。生徒の年齢構成も幅広く、学習経歴や学力がまちまちであるために、生徒にとって現行の学習指導要領に即した授業では難しすぎて、とても対応しきれないのが実情である⁽²⁾。

加えてH県は歴史的にみても教職員組合の勢力が強い地域であり、過去多く組合分会と管理職との対立を経験してきたという背景がある。本校は勤評闘争の紛争校でもあり、実際に「校長室でわあわあやっていたころもあり」(N教諭)、過去においては管理職と教員の関係は決して良いものではなかった。校長の赴任後、調査当時までには、校長と組合員が「決定的に対立したことはない」(T教諭)ものの、J高校に古くから勤務する教員の間には「もう、学校は自分らがつくっていくのだ、というような考え(事後インタビュー)」による、組合文化にもとづく伝統的な学校文化がそこに根強くある。

教育困難校であり、組合文化が根強いというこの学校のイメージは、「ここはね、授業中、ふと、暗いんです。(校長インタビュー)」という校長の言葉に端的に示されている。実際、校長がJ高校に赴任した当初は、「職員室で、生徒の先生に対する罵声が飛んでいて、陰悪なムード」

でさえあった。

そのような中で、さらに、校長の赴任に先立って、平成7年度より3年間の計画で文部省の指定による教育課程の研究開発⁽³⁾を行うことがすでに決定しており、研究開発校としての課題が加わる。

さて、一方校長自身は、J高校のあるH県の生まれであり、高校卒業後、県内の私立大学で法律を学んだ。大学時代に地域ボランティアで不就学児童の学習会に参加したことをきっかけに、「人が相手の教員になりたい(事前インタビュー)」と思い、大学卒業後、県内の高校に英語の教師として赴任した。33年間の教職経験においては、県内の県立・市立高校を歴任し、A市教育委員会の指導主事としての経験ももつ。そして初めての定時制高校勤務となったJ高校への赴任と同時に校長になり、調査当時は本校校長としての2年目を終えようとしていた。また、校長は、J高校の教師が「人間的に暖かみがある(T教諭)」「優しく、人から受け入れられる(N教諭)」と評するように、温厚で朗らかな、開放的な人物である。

校長は、「自分の子供が来たいような学校をつくること、すなわち、かけがえのない子どもを持つ親の思いになって学校教育にあたるべきである(事前インタビュー)」ことを教師人生の一貫した目標として掲げている。校長は「J高校の生徒がどんなことをほんとに思っているかを何とかつかむ」ことを重要視し、J高校の現状から、今、「子供らが楽しく来れるような“明るく楽しい学校”づくり」をすることが求められていると結論づけた。赴任当初、J高校の既存の学校文化の中には、ある意味で学校改善に対してマイナスに作用する阻害要因として、消極的な生徒

文化、慣習的な組合主導の教員文化が存在した。そういうわけで、校長の赴任と同時に始まった研究開発への取り組みについても、実は、既存の文化にそぐわない方法で不安定な地盤の上へのせると、たちまちそれ自体が阻害要因に転換してしまう危険性をはらんでいたといえる。そこで校長はこれら旧来の学校文化に対抗して、新たに「明るく楽しい学校づくり」という新しい価値を創造し、それを教員と共有化、かつ浸透させようとする。本稿ではそうした校長のリーダーシップを中心に考察する。

2 フィールドワークをもとにした校長のワーク分析

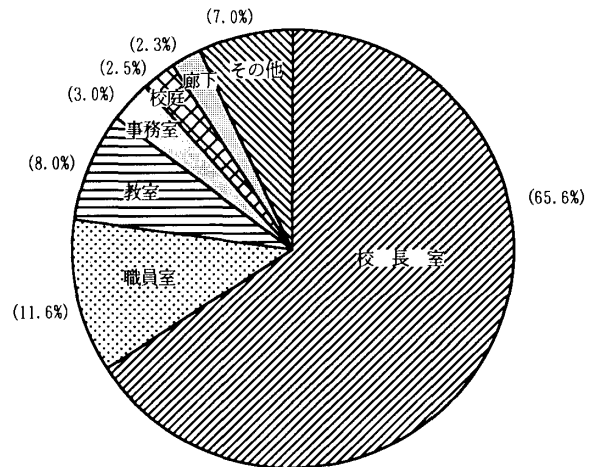
(1) 校長の行動のワーク分析

はじめに校長の居場所の傾向について分析する。図1のように、調査を行った当日、校長は65.6%を校長室で過ごしており、続いて職員室(11.6%)、教室(8.0%)、事務室(3.0%)、校庭(2.5%)、廊下(2.3%)、その他(7.0%)の順となっている。ここで校長室の65.6%という数値は同様の調査を行った全日制の高校や中学校と比較すると、低い割合にとどまっている。さらに校長室においても単独で過ごすことが少ないことがこの校長の特徴である。また校長は、特に仕事の用事がなくとも「ちょっとダベってきますわ。」と積極的に職員室に入出入りし、「明るい学校にするために、まず先生方が楽しく勤務をしてもらいたい(事前インタビュー)」という意図から教員に親しげに言葉をかけ、積極的な雰囲気づくりを行っている。

このような校長の居場所の傾向を規定するビジョンはまた、フォロワーとしての教職員や生徒の居場所の傾向をも規定することになる。J高校の場合、かなり多くの生徒が授業の前後に校長室や職員室に入ってきて、雑談をしたり写真

を撮ったりする場面が見られる。それは、すなわち生徒にとって校長室や職員室は「近寄りやすい所」「叱られに行くところ」ではなく、気軽に出入りすることが可能な校長や教職員とのふれあいの場として認識されていると言えよう。

図1 校長の居場所



次に校長のワークについて分析する。図2に示されるように、校長の一日の行動のうちでは、「対話」(34.5%)が圧倒的に多く、「突発的ミーティング」(20.2%)が続ぎ、デスクワーク(10.5%)は比較的少ないのがJ高校の校長の特徴である。また、「巡回」は、総合学習の授業について行われた。さらに、「対話」「突発的ミーティング」「定例的ミーティング」「電話での会話」を「コミュニケーション」という上位概念で定義した場合、J高校の校長の場合「コミュニケーション」にかかわる仕事が全体の60%以上を占めている。コミュニケーションの方法で最も普遍的な一対一の対話や、その場の状況に応じた突発的なミーティングを積極的に設けていることから、そこに直接的な「コミュニケーション」を手段とした、J高校の校長のリーダーシップ一定のスタイルが表れている。

図2 校長のワーク

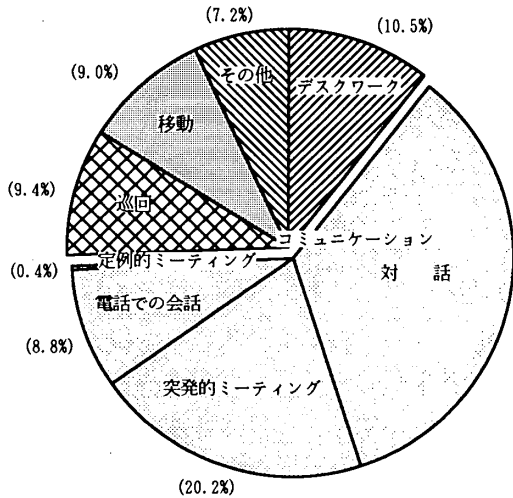
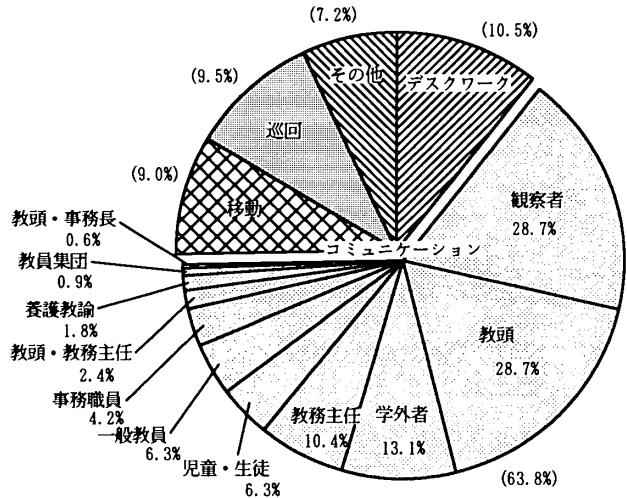


図3 校長のコミュニケーションの相手



そこで次に問題になるのは、リーダーとしての校長が、誰に、何を、いかにして伝達しているかということである。ここでは、先に定義した「コミュニケーション」の相手とその意味を分析することから、リーダーシップのもつ意味が見いだせる。

図3のように、コミュニケーションの相手としては「観察者」(28.7%)に続いて、「教頭」(28.1%)、「学外者」(13.1%)、「教務主任」(10.4%)、「児童・生徒」(6.3%)「一般教員」(6.3%)の順となっている。

まず、校長は多くの時間をかけて教頭と密なコミュニケーションを図っていることがわかる。さらに、J高校は定時制であることから、校長の一日の中で実際に校長が生徒・教員と接することのできる時間は同様の調査を行った小・中学校や全日制の高等学校に比べて非常に限られてくる⁽⁴⁾ことを考慮すると、生徒・教員に対してもかなり積極的にコミュニケーションを図っていることが読みとれる。

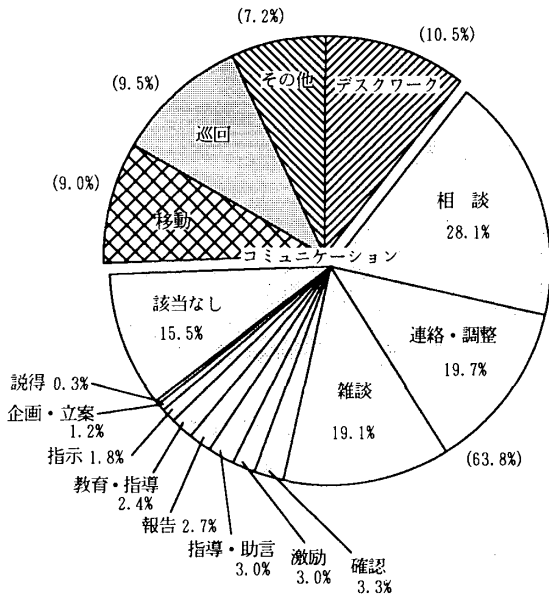
続いてコミュニケーションの意味は、図3のように「相談」(28.1%)が多く、続いて「連絡・調整」(19.7%)、「雑談」(19.1%)であり、続いて「確認」(3.3%)、「激励」(3.0%)、「指導・助言」(3.0%)、「報告」(2.7%)、「教育指導」(2.4%)、「指示」(1.8%)、「企画・立案」(1.2%)、「説得」(0.3%)となっている。それは、校長が非常に多岐にわたる意味性をもつコミュニケーションを使い分けていることから、そのリーダーシップスタイルの傾向は、状況適応的な極めて複合的なものであることが予想できる。

まず、最も多い「相談」は、教頭または教務主任、あるいはその両者に対してがその大半を占めている。主に、校長の勤務時間の前半に行われ、のべ128分になる。しかも、ここでの「相談」は前述した「突発的ミーティング」の形式でなされることが多く、相談というよりもむしろ「議論」に近い形で比較的長時間続けられている。

さらに、特に「雑談」について校長は、「難しい話じゃなくともむしろ、無駄話をしながら、一緒に笑いながら話のできるような職場づくり(事前インタビュー)」の1つの方策としても位置づけている。赴任当初の消極的な学校文化の中で、校長は「最初はなかなか気を許してもらえなかった(事前インタビュー)」が、「自分がヘマをしたり、面白かった話をすると、皆、時間が経つほどに覚えてくれるように(事前インタビ

ュー)」なり、その間にやわらかい雰囲気が生まれるようになり、学校がかなり「明るく、楽しい」ものになったと述べている。

図4 校長のコミュニケーションの意味



(2) 校長の行動の場面解釈

次に、校長の一日の行動を記したフィールドノートから、校長がリーダーシップを発揮している特に顕著な場面を抜粋して解釈的に検討する。

来客用に校長自ら準備した茶菓子のケーキの残りを、職員室に居合わせた教員に勧めるという場面(フィールドノート14:40)では、校長が「結局女性の先生にいつもお世話になりますから。先生、“ぶたのもと”(ケーキ)をどうぞ。」と冗談を言うことで、その場に笑いが起こり、和やかなムードになる。この後、校長は「“ぶたのもと”ということ、先生たちが笑顔になる」ことを意図したと自ら観察者に説明している。

(15:10 対観察者)この行動は、まさに校長のJ高校における教育信条である「明るく楽しい学校づくり」を体現したものの一つと捉えることができよう。

では、「先生方が柔らかい雰囲気ではじめよう学校に来てもらったらですね、生徒にもやっぱりそれが移りますから。(校長インタビュー)」という校長の戦略は、生徒の行動に実際どのように反映されているのだろうか。校長の行動場面における生徒との会話をみよ。以下にあげるのは校長が給食の時間に食堂に行った時のものである。少し離れたところから手を振ってきた生徒に対して校長も手を振り、「元気!？」と呼びかける。生徒もそれに答え「元気!」と返答し、給食のメニューについて談笑した後、校長は「僕ちょっと、頼みがあるんやけどなあ、話してる時、3分か4分やけん、ちょっと、静かに聞いてくれへんかなあ。」「うん、わかった。」「わかった?頼むで。ばいばい。」という、相互に積極的・親和的なやりとりであると同時に、その中に違和感なく教育指導的要素が含まれている。

また、授業終了後、校長の待つ職員室は、「茶一でも飲んで帰ろうか。」と入室し、自分の持っているパソコンのことを話して行く生徒、授業で配布されたプリントの疑問点を質問にくる生徒、さらに、「校長さんや、一緒にあそぼ。」と声をかけに来る生徒たちで、ごったがえしている。また、校長が「時間数、全部足りてるか?」と、生徒の取得単位数について尋ね、「もうしばらくやから、がんばっておいでよ。風邪ひかんようにな。」と激励している。

図5 授業終了後の職員室での生徒との会話の場面のフィールドノート

時間	場所	相手	観察記録
20:52	職員室	生徒	<p>男子生徒が入室する。</p> <p>校長 「まだ（授業が）終わってないから。」</p> <p>生徒 「あー、そうかそうか。」</p> <p>校長 「9時5分やもん。」</p> <p>生徒 「茶一でも飲んで帰ろうか。」</p> <p>校長 「あれ、あんたは（総合学習）どこのコースやったかな？T先生の？F先生と。」</p> <p>生徒 「ええ、そうです。」</p> <p>校長 「どこへ行くことにしたん？」</p> <p>生徒 「でんでんタウン。…（聞き取り困難）…パソコン持ってるんで。」</p> <p>校長 「ああ、ほうか。今あんたが買ったパソコンはどのくらいしたん？」</p> <p>生徒 「買った当時は26万。たぶん今頃は19万くらい。」</p> <p>校長 「（笑う）半年くらいたったら値段が下がってくるな。次が出て。」</p> <p>生徒 「そっすねえ。もう、次のやつがすでに買えますもんね。13…やから、今度、20がもう、同じ金額で買えますね。しかも、のせてるメモリが2倍。ハードディスク容量も大きくなってるとし、もうちょっと待てば良かったかなあと。でも、これ以上待ってたら買えないだろうと。どこかで妥協しないと買えなくなる。」</p> <p>校長 「結局いつまで待ってても、次々と新しいのが出てくるから、待ってこう、待ってこう、なってしまうもんな。」</p> <p>生徒 「…（聞き取り困難）…おじんになる。」</p> <p>校長 「（笑う）どこで妥協するかや、ほんとに。」</p>
20:55		生徒	<p>別の生徒数人が、質問に来る。</p> <p>生徒 「何て読むの、これ。」</p> <p>校長 「眼鏡がないから、見えへんねん。」</p> <p>生徒 「うわー、いいわけ!!」</p> <p>校長 「違うよ、ほんまに、ほんまに。見るとき眼鏡かけてるの知ってるやん…。こんな暗いところでは、だめなん。」</p> <p>生徒 「秋の海のね…。こんななんか、もういいや。」</p> <p>校長 「ごめん、見えへんねん。この“七夕のころ飾るもの”言ってよ。」</p> <p>生徒 「七夕のころ飾るもの。」</p> <p>生徒 「…（聞き取り困難）…、んなわけないか。」</p> <p>生徒 「七夕の時に飾る？」</p> <p>生徒 「短冊？」</p> <p>生徒 「なんだ、なんだなんだ？」</p> <p>講師の先生に挨拶する</p> <p>校長 「こんばんは。お世話になります。」</p> <p>講師 「こんばんは。」</p>
21:03		生徒	<p>生徒と、取得単位数のことについて話す。</p> <p>校長 「全部、時間数足りてるか？」</p> <p>生徒 「足りてる。首の皮1枚。」</p>

時間	場 所	相 手	観 察 記 録
21:05		生徒	校長 「首の皮1枚がつながってる時間数か？」 生徒 「はい、つながってます。」 校長 「ハハ、良かった。」 生徒 「あと、首の皮10枚ほどあります。」 校長 「10枚くらいあるんか。ハッハッハ。もうしばらくやから、がんばっておい だよ。」 生徒 「はい。」 生徒が、サイン帳を書いてくれるように頼みに来る。 生徒 「せんせー、これ書いて。」 校長 「はい。」 生徒 「先生モテモテやな。」 校長 「モテモテやな。これ、あんたの名前書いとる？何枚もあるから忘れるか ら。」 生徒 「はい。」

さらに、調査当日、校長は教頭または教務主任とかなり長時間にわたって、「相談」という意味性によって定義されるコミュニケーションをとっているが、そのトピックは大きく分けて、①定時制高校がおかれた状況と関わって、単位修得に関する内規の改正の問題、②研究開発を展開していくうえでの研究主任のあるべきリーダーシップに関する2点であった。

①は、前年度に、法定時数の3分の1以上を欠席することにより、通常は「未履修」となり単位が認定されないはずの科目についても、それが7単位以内に限って、履修というふうに操作をして進級させておいて、後日、単位認定を行っていた当時のJ高校の内規について、校長自ら異論を唱えたことに始まるものである。校長は、当時定時制高校がおかれた状況や立場から温情主義をとらざるをえない実情も考慮したうえで、それでもなお「未習得はいい。試験の点数が足りなかったので追認考査を年度を越えて行うのは、それは履修してるのでかまわない。けど、履修してない者までについては、できん。未履修というのは、本来何もしていないのに追認考査はできるものではない(省察インタビュー)」という厳格主義の立場から、あくまで定時制高校は単位制でなく学年制であるという考えから教師たちに問題提起した。以後、校務運営委員会や

職員会議で議論を重ね、最終的には教員の意識を「全くそのとおり。校長がそういう教育方針でいくんやったら、それでいこう。(省察インタビュー)」という方向で一致させ、ついに内規を改正するに至ったという経緯があった。そのため今年度は留年者が前年度よりも多く出そうであるという状況の中で、単位修得に関する内規の運用について、年度途中に内規そのものを直に改正しようという手続き過程を無視した提案があったということがここでは問題になっている。さらに、実はこの問題は、制度上の問題のみならず、「長い歴史の中での組合の対立による感情論のような(事後インタビュー)」人間関係的な要因をもったものであり、意見の対立を解消し、どのようにこれを解決するかは校長にとって非常に難しい局面であった。校長はこの教頭との話し合いの場面で「事にあって法を曲げるべからず」という考えを貫き、規定というものの改正は年度途中では絶対ありえないことを強調し、教頭との間で意思を調整したうえで、以後とるべき方法を議論したのである。その後、この問題は組合勢力の強い学校においては異例の「校長の決裁」という方法で一応の決着をみた。

②の問題について考察するにあたって、まずかつて組合文化が根強かったJ高校で「文部省指

定」の研究開発を行うことの意味について考察する必要がある。校長は、J高校に研究開発を行うにあたって、当初、「難しいと思ってましたから。特に文部省の指定なんかいうのはもう、大変なことやと思ってますから。」(事前インタビュー)と、J高校の当時の学校文化になじまないのではないかということに憂慮した。そこでJ高校における研究開発では、「全国の他の定時制のことはどうでもいいんや。それは文部省がお決めになったらいいことなので、僕らが今することは、僕らの手の中にいるJ高校の生徒のために何ができるんや、ということを中心にしていこう(事前インタビュー)」と教職員に述べている。その中で、現行学習指導要領に反発し、それまで自分たちで自主教材をつくらうという意見を主張してきていた組合関係者には「あなたたちがおっしゃってこられたことを、今やる時ではないか。」と話したという。校長のこれらの発言については、当初、一部から組合一辺倒だという意見も出た。しかし、これらは、結果的にきわめて戦略的な表現でありながら、はじめに述

べた「かけがえのないわが校の生徒であるという思いで学校教育にあたるべき」とする校長の教育信条そのものを示したのもでもある。このようにして、とりわけ組合文化の根強い学校では否定的にとらえられがちな研究開発にむけて、教員の意識を統率していこうとする校長の姿勢がうかがえる。その結果、教員の意識も「確かに、精神的にも仕事量が倍ぐらいになったような気がするが、楽しい授業をつくらうということであるから、そのあたりでは、マイナスはないように思う。(T教諭)」というように、校長の意図したであろう方向に今日、状況が進みつつある。

そして、ここでは研究開発にかかわって調査前日に行われた、講師を呼んでの「研修」という形をとった総合学習の運営指導委員会において、議長である研究主任がリーダーシップをとるにあたって、若干そぐわないものがあったという問題から発展し、日常の研究主任としてのリーダーシップの在り方について議論がなされている。

図6 教頭との会話の場面のフィールドノート

時間	場所	相手	観察記録
14:15	校長室	教頭	校長 「あれはそやけど、委員長が…。」 教頭 「委員長がしっかりしとかな。委員長がそばにいて。」 校長 「で、もっと持っていかなあかん。」 教頭 「うん。」 校長 「自分はこんなことをしたいと思ってるってね。」 教頭 「そうそう。」 校長 「僕、実は今日、あの人にそこんどこどう思ってるって…。」 教頭 「あの、その前に昨日僕、彼と話してますんで、同じようなことを言うんじゃないかと…。」 校長 「そうですね。」 教頭 「多分、自分としては…あれこれ言うてましたけど。」 校長 「だから、昨日のことを、どんなふうにもとめてどうするんやってことをね、つまり、せっかく外からお見えいただいたにもかかわらず…。」 教頭 「もったいなかったですねえ。」 校長 「ねえ、なんか、来ていただいたことに申し訳なかったなあ。」 教頭 「だから、タイトルの中の“哲学しよう”なんていうのは、この前、一緒に行った時に、A先生の中の、一定の約束事なんですよ。」 校長 「ああ。そしたら先生。」 教頭 「そしたらYさんが哲学するななんて、わけのわからんこと言って。そういう話は全部してるんですよ。」 校長 「ああ。」

時間	場 所	相 手	観 察 記 録
			<p>教頭 「だから、あれは彼が書いたんですよ。自分自身の中で、そのことが咀嚼できてない。だから…（聞き取り困難）…。」</p> <p>校長 「んー、そうですねえ。」</p> <p>教頭 「うーん。」</p> <p>校長 「あと、どうまとめるつもりや、っていうのも聞こうと思ってたんですけどねえ。」</p> <p>教頭 「今、まとめてますよ。」</p> <p>校長 「いや、マイク…テープおこしはもうええんですわ。」</p> <p>教頭 「…（聞き取り困難）…」</p> <p>校長 「うーん。」</p> <p>教頭 「だから、あの…“ともに生きる”ということから何をイメージするか、いうことを…（聞き取り困難）…どうなるのか、こうなのか、他にないだろうか。あれとこれと結び付けて、こういうふうなもの、できないだろうか、ていうことをやればいい。それを進行が、はずしましたでしょ。」</p> <p>校長 「だからその時に、委員長の仕事があるわけですからね。」</p> <p>教頭 「ここもっとやりましょう、と言ういかんかった。」</p> <p>校長 「開いた趣旨がこうやと。もっと言えば、こういうことをイメージすると皆さんおっしゃっておられるけれども、本当にこれでええかとか、あるいは他にはないのかとか。で、最終的に、ともに生きるって何なんやろかっていうところまでね、もっていかうって言うべきやわ。推進委員会で話してるかと思ったんですが。」</p> <p>教頭 「…（聞き取り困難）…。」</p> <p>校長 「そりゃそうですね。だから先生、私の話の受け売りをしとったらあかんっていう…。」</p> <p>教頭 「…（聞き取り困難）…」</p> <p>校長 「私はこれとこれについて書いた、とか、こんなふうに思ってるとかね。それについて何か皆さん、思われることはありませんか、とか。」</p>

その後、校長は教務主任との対話の中で、「先生ばかりにしんどいことをお願いして申し訳ない。」等、前日の苦労をねぎらい、激励しつつも、「そこで先生のリーダーシップがあそこでいったん違いますか。」「教務部長として、ドロカぶっ

ていただがざるをえんところが出てくると思うんです。」等、管理技術的なコミュニケーションを巧みに織り込みながら、教務部長のリーダーシップを方向づけていることが読みとれる。

図7 教務主任との会話の場面のフィールドノート

時間	場 所	相 手	観 察 記 録
16:27	校長室	教務主任	<p>校長 「昨日のあれは、どんなふうに整理します？先生。なんか、えらい難しくなっちゃって。難しくなっちゃったっていうのは、当初思った通りにいかなかったってしょう。」</p> <p>教務主任 「そうですね、わたしもちょっと、軌道修正しませんでしたし。」</p> <p>校長 「あれは、A先生と、こんなお話しをしようとか約束をなさっていたわけじゃないんですか。」</p> <p>教務主任 「いいえ。それはしませんでしたけれども。」</p> <p>校長 「ふーん。」</p> <p>教務主任 「昨日、私の方が思っておりましたのは、やはり、A先生からいただいたお話をもっと大きなものにしておきたいと思ってたんですけど、ところがみなさんがたは、どうしても目先のことにばかりとらわれてしまって、意見が</p>

定時制高校校長のリーダーシップのエスノグラフィー

時間	場所	相手	観 察 記 録
16:30			<p>あんなふうになってしまっ。 A 先生来ていただいたのにもったいなかったな、と思ったんですけど。」</p> <p>校長 「ふーん。」</p> <p>教務主任 「まあ、いっぱい出したいことあるだろうから出していただいて、つぎの段階で、理念とか。ま、今年度は…（聞き取り困難）…。」</p> <p>校長 「あのねえ、いや、僕が思ったのは、せっかく来ていただいたのに、その、何か、細かい具体的などころに話が行き過ぎたかなあ、と思ったんですけど。細かい具体的などころに行き過ぎて、先生が“哲学する”って書かれたのに、哲学がどっか行ってしもうて、そこをね、もったいないことしたなあ、って。つまり、せっかく来ていただいたのに、その一番基本のところ、僕らが再認識できるような中身にならなかった部分があって、その、A 先生に申し訳ないなあっていう気もするんですけどね。それから皆さんに1時半から4時半まで時間をかけていただいたけど、よかったのかなあ、とね。話が大きすぎて、難しすぎてわからんって議長が…、まあ、そこはあるんですけど、ちょっともったいないことになったという気が僕はするんですけど、どうですか？先生。」</p> <p>教務主任 「私もそうおもいます本当に。最初はあの、来られる前に3人で内容チェックしたんですけど。内容難しいだろうから。…（聞き取り困難）…」</p> <p>校長 「あんなとき先生ご自身が、自分はこんなふうにしてこう書いたんやけども、っていう、皆さんに、先生の思いをおっしゃっていただいて、で、そこで皆さんに積み上げていただくような。そんなことにはなりにくいんですか。」</p> <p>教務主任 「昨日どうしようかなあって迷ったんですけど、まあ、前半あれだけ言わせて後半で、って。」</p> <p>校長 「まあ、そうおっしゃっておられたので、ええ、どこかで軌道修正がないとこれはずるずるといってしもうて、ちょっと、長い時間ももったいなくならんかなあと思ったんですけどね。今年度はよろしいかとおっしゃられるのは どうされますか？」</p> <p>教務主任 「いや、やっぱりあれは大事なことですから、絶対にしておかななくてはだめなんです。昨日のことを24日にまた、推進委員会に、これでいいんかってことで反省会して。て、あとで運営委員会にもっていかなくてはいけないので、もう一回職員会いただけたらと。」</p> <p>校長 「委員長さんの思いみたいなものが出たほうがよかったんじゃないかという気もしたんですけども。ええ、例えば先生がこんなふうにおっしゃって、そこへこう、いやこんなものもあるで、とか、それは違うんじゃないか、とかそんなのが出てくるとよかったかなあって。そのきっかけみたいなのを誰がやるかっていうのを推進委員会で相談してたらよかったかわかりませんですねえ。あの義理出しというかその…。」</p> <p>教務主任 「推進委員会でもそういうことお願いしてたんですけども。意志の疎通ができてなかったみたいで。」</p> <p>校長 「いや、そこで先生のリーダーシップがあそこでいったん違いますか。（笑う）先生ご自身の思いをあそこで言っていたいただいたほうがよかったかなあ。また、会は何べんでもありますから、よろしく願います。」</p> <p style="text-align: center;">…（中略）…</p>
16:48			<p>校長 「まあ、先生、あの、先生にばかり、難しいこと押しつけて申し訳ない。もうちいと、今の研究推進委員会の話で、この話でもある部分では、先生、教務部長として、ちょっと、ドロカぶらざるをえんところが出てくると思うんです。ドロカぶっていただかんしょうがない部分がある…」</p> <p>教務主任 「はい、当然だと思います。」</p> <p>校長 「まああの、誰やったって、嫌なこと、人が嫌がること言いたくないし、あの、手汚さずにきれいにしたいという思いがあるのはみんな同じなんやけど先生、あるときはその立場上、やむをえん時ありますからねえ。えらい申し訳ないけど、よろしく願います。」</p>

4 おわりに

以上のことから、J高校校長のリーダーシップにみられる特徴について述べてみる。

まず、J高校校長のリーダーとしての行動は、定時制であるという特徴的な既存の文化を認識したうえで、それを積極的に変革しようという一点に集約されるものである。校長は「どの親にとってもかけがえのない子どもであるということ踏まえたうえで学校教育にあたるべきである(校長インタビュー)」ことを会議のたびに繰り返し教職員に述べ、学校に必ずしも楽しく出てきているわけではない消極的な生徒たちが楽しく来れるような学校づくりをしようという一貫したビジョンを打ち出し、そのビジョンを生徒や教職員への語りかけ等とおして体現している。このような校長の姿を教員は「信念を持って動く人(T教諭)」であると、積極的に評価している。

バート・ナヌスは、組織のリーダーは「組織にこれまであった欲求と価値を十分認識したうえで意志を固め、組織内の各利害関係者の中に存在する精神的枠組みと、できあがったビジョンを合体させる」べきである⁽⁵⁾と述べている。J高校において校長がとった方法がこれであり、研究開発をどう展開するかという局面において、組合主導の学校では批判対象になりがちな「文部省指定の」研究開発について、それを逆に一貫したビジョン、「僕らが今することは、僕らの手の中にあるJ高校の生徒のためになにができるかである」ということを強く打ち出すことによって、組合員を含むフォロアーを巧みに導いている。まさに校長は、研究開発学校という形式を得たことで、それを媒介にして価値の表出を行い、教職員の意識を統率していったといえるだろう。

J高校において、定時制・組合文化・研究開発という3つの要素は、それぞれが単独では、容易には学校改善へプラスに作用しにくいものであった。ところが校長は、これら3つの要素を有機的に関連づけることによって総体的にはそれをプラスの方向へ転じたのである。その方向づけ

の機軸になったのが、J高校における「明るく楽しい学校づくり」という校長の信念すなわちビジョンであった。

自ら「組合をやっています」と語ったT教諭は、このようにも言う。「信念が、県教委の方しか向いていない人やったら、もうその信念でやっていきはるから衝突が起こるわけで、それがまあ、生徒・教師の方に向いとるとね、その差は大きいですよやっぱり、同じ信念でも。」現在では、管理職と組合との対立はほとんど見られない。

以下、J高校校長のリーダーシップについて、「管理技術的リーダーシップ」と「文化的リーダーシップ」の2つのスタイルを中心にして述べた⁽⁵⁾ピターソンとデールによる概念を手がかりにして分析する。校長は、雰囲気づくりとしての教職員や生徒への語りかけに表れる「文化的リーダーシップ」と、内規の改正問題や研究開発の運営、中堅リーダーの指導にみられるような「管理技術的リーダーシップ」との両者を巧みに使い分けている。それは、まさに彼らの言う「バランスのとれた学校」の要素を多分に含んでいるとすることができる。かつ、J高校の場合には、二者は単に二面性をもって語られるのではなく、J高校の従来の学校文化を的確に読み取ることによってうちだされた校長のビジョンが「文化的リーダーシップ」と「管理技術的リーダーシップ」を貫くものとして結びついた例であるといえよう。言い換えれば、校長のビジョンの質が組織を支配する価値にフィットしていたことにより、2つのタイプのリーダーシップが、機能的に新しい学校文化の形成に作用したのである。

註

- (1) 入学者についても、経済的事情により働きたがら学びたいという者の外に、全日制課程からの進路変更等に伴う転・編入学者や、全日制課程に入学を希望したがそれが果たせなかった者、過去に高等教育を受ける機会のなかった成人など、その入学動機

- や年齢、経歴等は多様化している状況にある。(文部省高等学校定時制通信制教育教育検討会議「高等学校定時制通信制教育の改善について」(1988, 12, 24)による。)
- (2) J高校による報告書「平成8年度文部省研究開発学校指定校研究開発の概要」の「研究のねらい」
- (3) テーマは『“エデュティメント”を合い言葉に、豊かに感ずる心、たくましく生きる力を育てる教育課程の研究開発』であり、J高校では「総合学習」を1年生と2年生で週1回、火曜日の1, 2校時に全教員によるティームティーチングの形式で実施している。調査当日にも総合学習が行われ、以下の4講座が開講された。
- ・「自然と遊ぼう」
(身近な大阪・神戸を探索する)
 - ・「学校の花子を探そう」
(小惑星衝突と核の冬)
 - ・「クルマに強くなろう」
(原付二輪の「初級検定実施」「総合運転実習」)
 - ・「キレイになろう」
(「シルクスクリーンによるオリジナルTシャツ」を作る)
また、週一回、各教科1名の推進委員により構成される「文部省指定教育課程研究開発推進委員会」が行われている。
- (4) J高校では校長の勤務時間開始は12時35分、実際に生徒が登校して来る授業開始時間は17時30分である。また、教頭をのぞいた教員に対しては、所定の勤務時間の前半は「(自宅)研修」が認められている。
- (5) バート・ナヌス(産能大学ビジョン研究会訳)『ビジョン・リーダー』1994年
- (6) 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