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

教育活動に与える校長の影響に関する考察 : 都市部の初等学校校長, フランシス・ヘッジスのケース

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/10.15017/766

出版情報：教育経営学研究紀要. 4, pp.151-154, 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：

Author : Dwyer, David C. ; and others
Title : Understanding the Principal's Contribution to Instruction : Seven Principals, Seven Stories. Case//2 : Francis Hedges, principal of an Urban Elementary School
Pub. Date : Nov.1985
Pub. Type : Reports
Publisher : Office of Educational Research and Improvement, Washington D.C.

教育活動に与える校長の影響に関する考察：都市部の初等学校校長，フランシス・ヘッジスのケース

露 口 健 司

序 章

ここでは研究の目的と方法について論じている。研究の目的としては，主として次の2つがある。すなわち，第1は，これまで複雑曖昧なものとして扱われてきた校長のリーダー行動を構造化し，行動体系を明確化することである。そのための概念枠組みが図1である。リーダー行動の構造化については，特に3章において詳細に論じられている。第2は，ルーティン行動を通して校長が教育にどのように影響を与えているのかを明らかにすることである。これも図1に従って展開されており，第1の目的と並行的に論じられる面もあるが，特に1，2章の記述的分析の中で明らかにされている。

本研究はエスノグラフィー研究全7巻の中の一部であり，都市部の初等学校の校長を対象としたものである。シャドーイング，インタビュー，省察インタビューといった技法を中心にして，フィールドノーツ，観察記録集，テープ記録，学校要覧，教育指導に関する文書，学校ニュースリスト，その他のドギュメントなど多岐にわたるデータを採集している（方法論については別に姉妹編『メソドロジー』を起こしている）。

第1章 舞台と演技者についての概説

本章では，図1の左側部分，すなわちコミュニティー，経験と理念，制度的背景についての概要を説明したものである。これらは所与としての条件であり，ヘッジス校長の行動に影響を与える要因として説明される。

コミュニティーの特性としては，生徒の多様な人種による人口構成，家庭の社会的・経済的地位の低さ，水準テスト平均以下の割合が高いといった諸点があげられている。

制度的背景としては，ヒルスデイル学区から提供される多種のリソース，教科書のための予算，バイリンガル教育のための支援，学校管理のための支援といった点があげられている。

経験と理念に関わっては，ヘッジスの属性（60歳の黒人女性，赴任7年目など），風貌（金色のイヤリングに大きな眼鏡など），性格（明るい性格で，日々微笑みと笑いをふりまいているなど），児童心理学者になりたかったのだが，経済的理由によりそれを断念したことなどの点が記述されている。さらに教育理念としては，しつけの

面について「統制なき秩序づくり」を，学力面において「リーディング・スキルの重視（読みができなければ社会の中で何も実現できないだろう）」を標榜している。

また，本章では，上の要因が校長の行動の中でどう関わり，それとともに右側部分（教育風土，教育組織，教育目標）の諸要因にどのような影響を与えているのかを見るために，ヘッジス校長の一日（具体的事例の意図的整合による）を具体的に記述している。そこではヘッジス校長の，①通学時の校門指導，②朝食時のカフェテリアの巡回（トレイの後片づけ），③生徒間の争い事の解決（テキストのジャケットカバーを破いた件），④宿題を忘れた生徒の父母との懇談（レベルの高い特別クラスに残るかどうか），⑤生徒間の争いの解決（カフェテリアでミルクをひっかけた件），⑥昼休みの校庭管理（決められた場所で遊び，決められた場所から教室へ戻っているか），⑦代用教員のクラス訪問（授業後の指導），⑧司書補助員の指導，⑨学区事務局のメンバーと面会（テストスコアについて），⑩下校の際の校門指導，といった行動が描かれていた。教育風土，教育組織，教育目標との関連についての分析は第2，3章で行われている。

第2章　校長・学校と教育指導システム

ここでは，図1の右側部分に関する記述を中心とし，教育目標の達成にヘッジス校長の行動や教育風土・教育組織といった要因がどのような影響を与えているのか，また，それらはどのような機会において出現するのかを明らかにしている。

オーチャード・パーク初等学校では，社会化目標として，心の発達や社会的市民として必要とされる人間性の発達，学習に意欲的に取り組み社会的責任を志向した態度の育成を設定している。これらは主として教育風土要因の中で育成されており，そのための機会として環境維持場面，生徒会活動・委員会活動場面，カウンセリング場面，校庭・ランチタイム・廊下などでの子どもとの接触場面などがあげられている。たとえば，環境維持場面においては，ヘッジス校長はランチタイム終了後，児童が残していったトレイを児童が見ている前で自ら片づけるという行動をとる。これはカフェテリアの環境維持のためのルーティン行動であるが，一方では自らが環境維持のモデルとなり価値を児童に対して浸透させるという風土形成にかかわる行為でもある。さらに，それは児童に対しての社会化（しつけ）の意味をも含む行為なのである。

オーチャード・パーク初等学校では，学力目標として学区から提示された計画文書を基本として教員が目標，教育内容などを決定していく。しかし，最も尊重される教育目標はリーディング・スキルの向上である。この目標は教育内容を決定する機会に校長が参加しアドバイスを与える中で具体化されていく。学年ごとの部会，教科部会，クラス構成，教員・児童配置，リーディング・スペシャリストの配置，研修などがそのための機会であるとされる。たとえば，学年ごとの部会において校長は教育目標を見据えた上で，目標設定と計画というルーティン行動を採るのであるが，その場面を円滑に進めるために教職員との信頼関係という教育風土要因が絡んでも来ている。つまり，ヘッジス校長は教員のペーパーワークを減らすことに努めたり，教職員の誕生会，謝恩会，ハロウィンやクリスマス会への出席，教職員の日常的な賞賛を通して，信頼関係ある教育風土を形成しているのである。

第3章　教育的リーダーとしての校長の役割：パターンとプロセス

ここでは，まず，以上の図1にしたがっての記述を踏まえた上で，校長のリーダー行動の構造化が試みられている。すなわち，校長のリーダー行動とは，図1にある9つのルーティン行動と，観察したエピソードを類型化することによって抽出した8つの意図・目的の組み合わせからできる計72のセルを用いて，リーダー行動の傾向が説明可能であるとする。

9つのルーティン行動とは，目標設定と計画（目標及び達成のための方法の決定），監督（フォーマルな評価抜きの視察，観察，チェック），評価（人物，プログラム，教材等についての評

価あるいはフィードバックの提供），コミュニケーション（挨拶，情報提供，カウンセリング，コメント等の言葉のやりとり），スケジュール作成／リソース配分・編成（時間，スペース，資源，人材，エネルギーの配分，あるいは企画や行事の編成・調整），教職員人事（教員，スペシャリスト，補助教員の雇用及び配置），模範行動（教職員，父母，生徒への教授技術や指導戦略の表現），管理行動（ポリシーに関する意思決定，あるいは政策・規則の制定・実施），補充（養護教諭，用務員，秘書，教員の臨時的代役）である。

一方，8つの意図・目的とは，職務構造（教育活動に関する職務の構造化），教職員関係（感情，個人的ニーズの成就），生徒関係（生徒の感情・態度，個人の学力的・社会的・心理的ニーズの成就），安全と秩序（メンバーの安全に影響を与える，学校の物理的要因，ルール，手続きへの配慮），施設設備（校舎，グラウンド，講堂，オフィス機材等の物理的施設への配慮），コミュニティー関係（親やその他のコミュニティーのメンバーの態度・参加の成就），制度的組織関係（学区事務局，他の学校，学校以外の教育機関との良好な関係を成就），エトスの創造（学校文化，学校のプログラムの様式，学校独特のアイデンティティーを形成するトーン，学校組織のメンバー間で共有する意味構造）である。

このモデルを用いてヘッジスの行動を分析したところ，「コミュニケーション－職務構造」が16％ともっとも多く，次いで「コミュニケーション－生徒関係」（10％），「スケジュール作成／リソース配分・編成－職務構造」（9％）の順となっており，ヘッジスは教職員や児童とのコミュニケーションを中心に据えて，教育活動の本質的部分を先導する教育的リーダーとして位置づけられている。

ところで，本研究では校長がルーティン行動によってどのように教育に影響を与えるかという課題が設定されていたが，この点に関しては，第2章の要約において示したように，教育目標，校長のルーティン行動，教育風土，教育組織の複合的関係性の中で説明され得るものである。すなわち，児童の社会化の一環としての環境維持（後片付け）という「教育目標」は，校長自らが「ルーティン行動」としてのカフェテリアの巡回のときにモデルとなって手本を示すことにより，そうした行動の蓄積がシンボルとしての機能を果たし「教育風土」となるといったような関連構造の中心に，校長のルーティン行動は位置づけられているのである。ヘッジス校長はこれ以外にも，先述したような児童や教職員との多様な相互作用の機会を用い，かつ，そこに多様な意味を含ませ，学校内での教育活動を先導する効果的な教育的リーダーとして位置づいているのである。
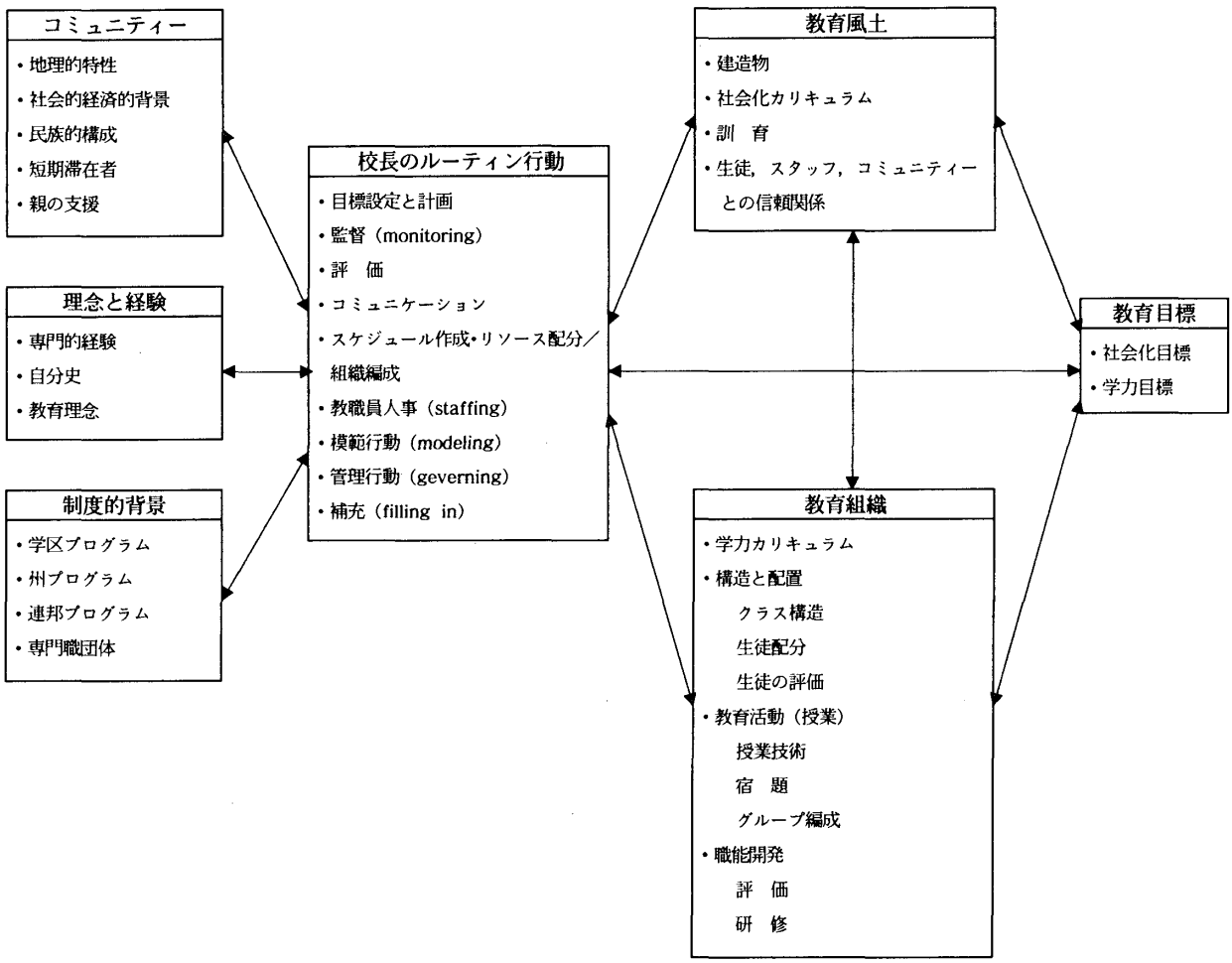
図1　教育経営における校長の役割のパースペクティブ