

## 学校管理職モデルの再検討

—公立高校の女性校長を取り巻く状況に着目して—

河野 銀子

(地域教育文化学部)

池上 徹

(関西福祉科学大学)

高野 良子

(植草学園大学)

杉山 二季

(駒澤大学 (非常勤))

木村 育恵

(北海道教育大学)

田口 久美子

(長崎外国語大学)

村上 郷子

(法政大学 (非常勤))

村松 泰子

(東京学芸大学)

山形大学紀要 (教育科学) 第15巻第3号別刷

平成24年(2012)2月

## 学校管理職モデルの再検討 —公立高校の女性校長を取り巻く状況に着目して—

河野 銀子

地域教育文化学部

池上 徹

関西福祉科学大学

高野 良子

植草学園大学

杉山 二季

駒澤大学(非常勤)

木村 育恵

北海道教育大学

田口 久美子

長崎外国語大学

村上 郷子

法政大学(非常勤)

村松 泰子

東京学芸大学

(平成23年9月30日受理)

### 要 旨

本研究は、公立高校の女性管理職のキャリア形成をめぐる状況の分析を通して、学校管理職の任用や養成に関する議論における従来の管理職イメージやモデル、とりわけ〈teaching〉と〈management〉の関係について考察を加えるものである。

10都道府県の女性の公立高校校長経験者18名に対して、勤務経験の詳細、キャリア形成の契機やプロセス、教職や管理職についての考えなどを尋ねるインタビューを実施し、初任期、中堅期、管理職期の各期に形成し発揮してきた意識や力量がいかなるものだったかを捉えた。

インタビュー協力者たちは、初任期には生徒に対する教育実践上の力量を形成していた。中堅期には役割の変化や経験の拡大を通して、生徒に対するものに限定されない〈management〉の力量を獲得していた。管理職期には〈management〉を行っているが、それは〈teaching〉における力量の発揮の仕方と連続性を持つもので、管理職としての活動の源泉に〈teaching〉があると認識していた。ここから、〈teaching〉と〈management〉の力量形成を分離して捉える管理職養成システムの問題点が指摘できる。

## 1. 本研究の目的と意義

本研究は、公立高校の女性管理職のキャリア形成とそれを取り巻く状況に焦点を当てることで、学校管理職イメージや管理職のキャリア形成にかんする議論を再検討することを目的としている。

多くの教師は、管理職を目指しておらず、生涯を教師として働きたいと考えている。たとえば、ベネッセの『学習指導基本調査』(2011)によれば、管理職志向をもつ教師<sup>1</sup>は、小学校で10.0%、中学校で14.1%、高校では7.5%と、どの校種でもそれほど高くなく、高校では1割に満たないのが現状である。本研究は、管理職志向が低いこと自体を問題視してはいないが、低い管理職志向の背景には、教師にとって管理職は魅力がない(割に合わない)とか、教えることで得られる満足感が大きいのであえて管理職をめざそうと思わないなど、管理職としての仕事は教師としての仕事と切り離されて捉えられていることがあると考える。つまり、①管理職が教育実践家としての営みとはまったく異質な仕事であるとイメージされており、②教師としての力量を形成し熟練しても、それは管理職としての能力とは異なると思われると考えられる。

そこで、本研究では、分析枠組みとして、対生徒に関するあらゆる教育活動を〈teaching〉、学校運営や組織マネジメントに関する活動を〈management〉と位置づけて、管理職モデルを検討していきたい。ここでいう teaching とは、教科の授業だけを指すものではなく、酒井(2002ほか)が日米比較を通して日本の教師の特徴として指摘したように、discipline 等も含めた広い概念として捉える。外国の校長の仕事をこの枠組みで捉えると、イギリスやアメリカのように学校経営の効率を重視する〈management〉型と、フィンランドのように教師の代表とされる〈teaching〉型に分類することができる(村上2011)。また、国内においては、明治以降、両モデルの間で、その位置づけは揺れ動いてきた(平井2004、高橋2004)。

ところで、1990年代後半以降、学校における管理職の任用や養成のあり方をめぐる議論が活発化している。1998年の中教審答申において、「3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上」の中に、管理職の任用資格と選考の在り方を見直すよう書き込まれた。学校裁量権の拡大、校長の権限拡大・強化、経営責任の明確化、学校運営への保護者等の参画による参加型学校経営などを遂行していくにあたり、「校長にふさわしいのはどのような力量をもつ人材なのか」、また「どう養成するのか」について明確にすることが求められるようになってきた。そして、それらの論調には、〈teaching〉より〈management〉が強調される傾向がみられる。

たとえば、小島(2004)は、「すぐれた教育実践家、教育者であることは大切な要件であるが、それにとどまらず、新たに経営感覚や経理力を校長の資格に求める」ようになったと説明している。つまり、これまでより、「経営」に関する能力が必要となったと認識しており、その能力は、教員としての豊かな経験の中で培われるものではなく、大学院において養成する必要があると述べている。ここには、教職経験によって得る能力と、経営に必要な能力を別物とみる視点があり、後者は教師としての経験を通して身につくものではないという前提があるように思われる。

こうした論調は、中教審・教員の資質能力向上特別部会「教職生活の全体を通じた教員

の資質能力の総合的な向上方策について」(審議経過報告、2011年1月31日)にも見ることができ、「当面取り組むべき課題」として、「マネージメント力を身に付けた管理職を育成するため、教職大学院等での学校経営を中心とした専攻・コースの充実を図るとともに、国や都道府県等の教員研修のためのセンター等において「マネジメント型」管理職の養成を行うことが期待」されている<sup>2</sup>。このように、現在の議論では、新たな管理職像として英米型に近い〈management〉型が位置づけられ、その能力は、大学院や教員研修において育成されるという認識が示されているといえる。〈management〉型の能力は、教員としての豊かな教育活動の中で培われるものではない、すなわち〈teaching〉とは切り離されているとみなされている。しかしながら、教職経験の中で習得する能力は対生徒の教育に関する能力にのみ収斂されるものなのか、優れた教育者には経営能力が不足しているのか、といった議論はあまりみられない。また、そもそも学校という場において必要な Teaching や Management がどのような能力で、両者がどのような関係にあるのかなどの実態を具体的に捉えて議論されているようには思われない。

以上のように、昨今の学校管理職をめぐる議論は、学校管理職の具体的な諸相を捉える事がないままに、①〈teaching〉と〈management〉を別物とみなし、前者より後者を重視する傾向があり、また、②〈management〉の能力は〈teaching〉の経験の蓄積では形成されないとみなす傾向がある。本稿は、こうした管理職イメージや管理職のキャリア形成にかんする議論を再検討する。

検討にあたって焦点をあてるのは、公立高校の「女性」校長のキャリア形成である。キャリアは管理職に就く前から累積的に培われるが、それは教員個人の意識や行動だけではなく、登用する側の意志や方針からも影響を受ける。そこで、学校独自の教員人事を行う私立は分析対象とせず、公立に注目する。日本の初等中等教育は、一般的にイメージされているほど中央集権的で画一性をもつものではなく(川島・金子・雲尾1995)、教員人事と育成にかかる各都道府県の方針や施策の結果が現われる。公立高校の校長に関していえば、女性比率の全国平均は4.8%だが、その比率は都道府県によって大きく異なっており、管理職の登用や育成に関する姿勢に違いがあることが推測される<sup>3</sup>。

上述したように、女性の管理職比率は低い。2010年の公立高校の教員数は179,433人でそのうちの3,662人、すなわち2%が校長である。男女別にみると、男性では2.78%と100人中3人弱が校長であるのに対し、女性は0.32%と千人中約3人が校長で、大きな差がある。また、女性教員の管理職志向も、男性より低い。このことは、中学校(女3.2% < 男20.3%)でも、小学校(女3.8% < 男21.3%)でもみられる(ベネッセ2011)し、田中(1991、1994)、高野(1993)、明石・高野(1998)らの先行研究によっても明らかにされてきた。このように実数としても志向としても女性教員が管理職から遠い存在である原因については、家庭との両立困難や特定の力量の重視(杉山・黒田ほか2005)、また学校内の慣習に起因する「システム内在的差別」(河上1990、2006など)をあげることができる。こうした教員世界の文化が影響して過剰選抜ともいえる状況にあることが、女性校長が少ない要因と思われる、これらの障壁を乗り越えて校長となった女性たちを対象とすることで、管理職としての仕事とキャリア形成の実際がより鮮明になるものと思われる。

女性校長に関しては、すでに小中学校を対象とした研究があり(高野2006ほか、杉山・黒田ほか2005、女子教育問題研究会2009、など)、高校に注目することでその異同を明ら

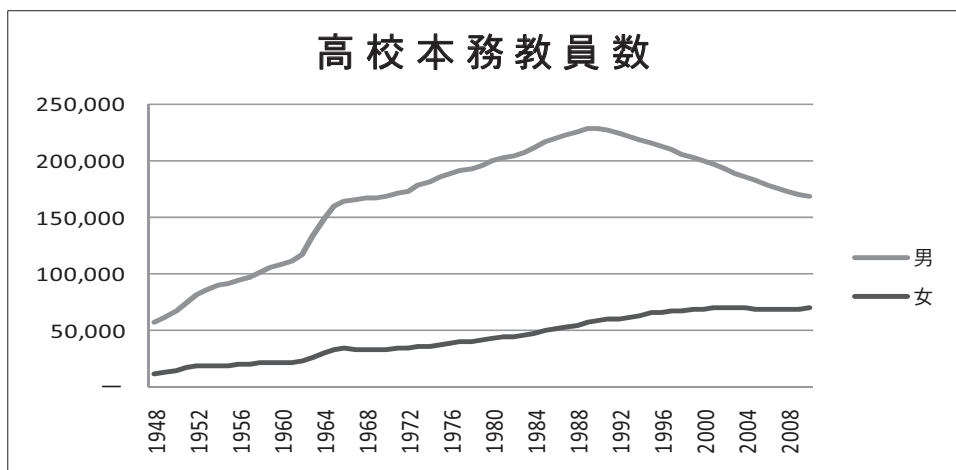
かにできる。とりわけ、戦後日本における高校教育の位置づけの変化が大きかったことは考慮すべき点である。新制高校は、当初の理念はともかく、大学進学準備機関という要素を多分に持ち、教師は、専門分野の知識をもった教養人という旧制の中等教育的文化を継承していた（天野1983、陣内1992）。このこと自体、高校の女性教員や管理職が少なかった一因でもある。しかし、高校進学率が上昇し、進学実績を軸とする格差構造が形成される中で、業績主義志向ではない高校がみられるようになると、それらの高校を中心に、不本意入学や中退などが問題となり始め、教科の専門家としてのアイデンティティが強かった高校教師たちは、広義の〈teaching〉が要求されるようになった。このような高校教育の意味変容は、高校教師として必要な能力や力量に変化を生じさせるだけでなく、求められる管理職像やその養成のあり方にも影響すると思われる。たとえば、これまで管理職へのステップとして重要な経験とされてきた教務主任や進学主任に限らない、多様な力量をもつ管理職も必要とされる可能性が出てくることが考えられる。

以上をふまえ、おもに、女性校長に対して行ったインタビュー調査を用いて検討していく。

## 2. 公立高校の女性校長の全国的動向

インタビュー調査の結果をみていく前に、公立高校の女性校長の全国的動向をおさえておく。図1は、『学校基本調査』（文部科学省）をもとに、戦後の高校の本務教員数の推移を男女別にあらわしたものである。女性が多い小学校教員と異なり、高校教員の場合、男性のほうが多いのだが、女性教員の人数をみると、戦後一貫して増加傾向であることがわかる。

図1



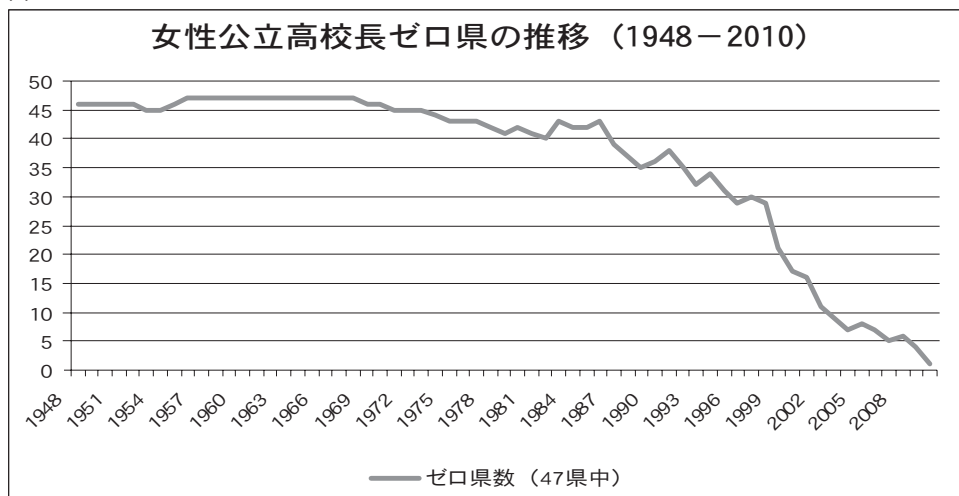
出所：文部科学省『学校基本調査報告書』

注：同調査における「本務教員」とは当該学校に籍のある常勤教員を指す。

しかし、公立高校における女性校長が女性教員数と同じように増加の一途をたどったわけではない。図2は、女性校長が全く存在しない都道府県の数の推移をあらわしたものである。

戦後すぐの時点では女性校長が存在する県はほとんどない。しかも、全国でゼロの状態が20年ほど続いた。1970年代に入って徐々に女性校長が存在する県が出始めるが、その動きもゆるやかなもので、1980年代に入ってもあまりかわりはない。それが1990年代に入って女性校長が存在する県が増え始め、2000年代に入って急速に全国の都道府県に女性校長が広がり始める。そして2010年の時点では女性校長が存在しない県は1つだけとなった。とはいえ、まだまだ女性校長が日常風景とはなっていない現状が浮かび上がる。

図2



\*ゼロ県数 (47都道府県中)：沖縄県の返還は1972年だが、それ以前についても、便宜上、沖縄県を含む47都道府県でデータを処理した。

出所：文部科学省『学校基本調査報告書』各年度版より筆者作成

2010年度をもう少し詳しくみておこう。表1は、2010年度の公立高校における都道府県別の女性教員の比率や女性校長の人数などをあらわしたものである。左側の女性校長、右側の女性教員、ともに比率の高い順に並べてあり、女性校長は比率だけでなく人数と、各県の高校の数も載せた。2010年度の公立高校の女性校長は、全国で174人おり、その比率の平均は4.8%である。

表1 都道府県別女性校長・女性教員比率

女性校長比率 (=女性校長人数 ／(県立高校校長人数))		女性校 長人数	高校数	女性教員比率 (=女性教員人数 ／(県立高校教員人数))			
順位	(全国平均 4.8%)			順位	(全国平均 30.1%)		
1	福井	20.0%	6	32	1 徳島	45.3%	
2	愛媛	10.2%	5	56	2 沖縄	44.8%	
3	三重	10.0%	6	63	3 高知	40.4%	
4	神奈川	9.6%	15	159	4 富山	37.8%	
5	奈良	8.6%	3	37	5 香川	36.9%	
6	静岡	7.1%	7	101	6 大阪	33.9%	
7	山口	7.0%	4	63	7 和歌山	33.8%	
8	新潟	6.8%	6	92	8 山梨	33.3%	
9	富山	6.5%	3	51	9 東京	33.1%	
10	岡山	6.3%	4	67	10 三重	32.7%	
10	香川	6.3%	2	32	11 福島	32.4%	
12	大阪	6.0%	11	169	12 佐賀	32.3%	
12	山形	6.0%	3	53	13 秋田	32.2%	
14	福島	5.9%	5	94	14 広島	32.1%	
15	東京	5.6%	10	192	15 福岡	32.0%	
15	和歌山	5.6%	2	42	16 新潟	31.9%	
15	徳島	5.6%	2	38	17 栃木	31.5%	
15	佐賀	5.6%	2	36	18 石川	31.4%	
19	秋田	5.4%	3	58	19 岐阜	31.3%	
20	兵庫	5.2%	8	165	20 山形	31.2%	
21	長崎	5.0%	3	61	20	愛媛	31.2%
21	沖縄	5.0%	3	60	22	熊本	31.1%
23	愛知	4.8%	8	165	23	青森	30.7%
24	岩手	4.6%	3	69	24	岡山	30.5%
25	千葉	4.4%	6	135	25	茨城	30.4%
26	大分	4.3%	2	51	26	愛知	30.3%
27	滋賀	4.2%	2	49	27	奈良	30.1%
27	鳥取	4.2%	1	24	28	宮崎	29.9%
29	茨城	3.9%	4	108	29	鹿児島	29.7%
30	宮城	3.8%	3	83	30	長崎	29.5%
31	青森	3.4%	2	69	31	滋賀	29.4%
32	埼玉	3.3%	5	152	32	京都	29.3%
33	栃木	3.2%	2	65	32	山口	29.3%
34	岐阜	3.0%	2	66	34	兵庫	29.2%
35	群馬	2.9%	2	69	35	大分	29.1%
35	山梨	2.9%	1	35	36	鳥取	29.0%
37	島根	2.7%	1	40	37	福井	28.8%
37	高知	2.7%	1	39	38	埼玉	28.7%
37	鹿児島	2.7%	2	74	39	島根	28.5%
37	福岡	2.7%	3	106	40	岩手	28.2%
41	宮崎	2.4%	1	42	41	神奈川	27.4%
42	石川	2.1%	1	49	42	静岡	27.3%
42	広島	2.1%	2	95	43	群馬	26.5%
44	北海道	2.0%	5	256	44	千葉	26.0%
45	熊本	1.7%	1	66	45	宮城	24.1%
46	長野	1.1%	1	89	46	長野	22.6%
47	京都	0.0%	0	63	47	北海道	19.3%

女性校長の比率が最も高い福井県は20%に達しているが、女性校長が一人しかいない県も多く存在し、ゼロの県もある。また福井県と、2番目に多い愛媛県などとの比率の差も大きく、都道府県毎に大きな差があることがわかる。

一方で比率だけではなく人数もみておく必要がある。その県の高校数によって、一人しかいなくても比率でみたときの順位には大きく差が付くからである。また、高校数が多い都道府県は、女性校長の人数が多くても比率が高くなるとは限らない。

さらに、女性教員の比率と見比べておく必要もある。先ほどあげた福井県の女性教員比率の順位は37位、愛媛県は20位である。一方、女性教員比率が最も高い徳島県の女性校長比率の順位は15位、次に高い沖縄県は21位となっている。女性教員が多いと女性校長も多くなる、という関連があるわけではいえないことがわかる。また、隣接していても女性校長の比率が大きく異なっていることがある。

このような女性校長比率の格差の背景としては、各都道府県における教員採用や育成方針、管理職登用の方法、さらには各都道府県毎の管理職イメージの違いやキャリア形成の在り方の違いなどが推測される。

都道府県による差異の背景については、田口（2011）が様々な公的な統計を用いて分析を行っている。その結果、市町村における男女共同参画に関する計画の策定状況や、自治会長における女性比率などが相関係数で有意になるなどの傾向がみられた。また、木村（2011）は、各都道府県が策定している男女共同参画基本計画との関連を詳細に調べている。その結果として、女性校長比率が高い県のほとんどで、基本計画に女性教員の管理職登用についての記述がある、ことなどを明らかにしている。

以上のように、戦後、公立高校の校長に占める女性比率は少しずつ高まってきたものの、2010年においても4.8%と依然として低いこと、都道府県による差が大きいことを、全国的動向として押さえておこう。次に、インタビューによって、女性校長らの具体的な諸相を捉えていく。

### 3. 女性校長のキャリア形成：インタビューから

公立高校の女性校長のキャリア形成を探るために、校長経験者にインタビュー調査を実施した。以下、調査の概要と調査協力者のプロフィールを示し、管理職への力量形成過程を女性校長の語りをとおして分析する。

#### (1) インタビュー調査の対象と方法

調査は2008年9月～12月、2010年12月～2011年3月<sup>4</sup>の2回にわたって実施した。調査の協力者は、本研究会のメンバーが直接面識のある公立高校の校長及びその知人の女性校長、インターネット・地方紙等で女性であることが確認できた校長である。

調査は、公立高校女性校長経験者（以下、協力者）の勤務校の校長室あるいは協力者指定の場所にて実施した。調査時間は1人あたり1時間半から3時間程度で、1～2名のインタビュアーによる半構造化されたインタビューを行った。事前に教職経験年数、教科、行政機関等を含む勤務経験（異動歴）と職位、家族構成などを尋ねる質問紙に記入してもらい、インタビュー時にはその内容に沿って、勤務経験の詳細や、管理職へのキャリア形



成の契機やプロセス、家庭と仕事のバランス、管理職についての考え、女性が管理職になることについての考えなどを聞いた。聞き取り内容はICレコーダーなどに録音し、逐語的に文字化したものを分析の対象とした。

## (2) 協力者のプロフィール

インタビュー協力者の主なキャリア等は、表2のとおりである。インタビュー時点で現職であった者は15名、退職者は3名であった。退職校長3名は、教科の高い専門性を生かして、大学教員等として現在もキャリアを重ねている。

表2 協力者の主なキャリア等

先生名	担当教科 退職までの主な異動歴	出身大学	教職年数等	先生名	担当教科 退職までの主な異動歴	出身大学	教職年数等
A 先生	家庭科 教諭→行政職→校長	国立大学	38年(退職)	J 先生	家庭科 教諭→行政職→教頭→校長	私立女子大学	30年(現職)
B 先生	理科 教諭→行政職→教頭→校長	国立大学	37年(退職)	K 先生	家庭科 教諭→教頭→校長	国立大学	37年(退職)
C 先生	家庭科 教諭→行政職→教諭→行政職→教頭→校長	不明	37年(現職)	L 先生	家庭科 教諭→教頭→校長	私立女子大学	35年(現職)
D 先生	英語科 教諭→行政職→教頭→校長	国立大学	36年(現職)	M 先生	保健体育科 教諭→教頭→校長	国立大学	34年(現職)
E 先生	家庭科 教諭→行政職→教頭→校長	私立女子大学	35年(現職)	N 先生	国語科 教諭→教頭→校長	不明	35年(現職)
F 先生	数学科 教諭→行政職→教諭→行政職→校長	国立大学	33年(現職)	O 先生	保健体育科 教諭→教頭→校長	国立大学	34年(現職)
G 先生	家庭科 教諭→行政職→教諭→行政職→教頭→校長	国立大学	35年(現職)	P 先生	理科 教諭→教頭→副校長→校長	国立大学卒	34年(現職)
H 先生	家庭科 教諭→行政職→教諭→行政職→校長	国立大学	35年(現職)	Q 先生	理科 教諭→教頭→校長	国立大学院	33年(現職)
I 先生	保健体育科 教諭→行政職→教頭→行政職→校長	国立大学	34年(現職)	R 先生	社会科 教諭→教頭→校長	国立大学	32年(現職)

教諭時代の担当教科は、家庭科(8名)、理科(3名)、保健体育科(3名)、他教科(4名:英語、国語、社会、数学)であった。全国初の公立高校の女性校長の誕生(福岡県女性史編纂委員会1993)は1948年のことであり、第1号の教諭時代の担当教科は、家庭科であった。そのパイオニア期からすでに62年を経て、本調査という限定付きではあるが、今なお女性校長には家庭科教員が多いという構造は継続されているものの、他教科の参入という変化が確認できる。

協力者たちの勤務する都道府県(以下、県と統一する)は、北海道・東北地方から九州地方にわたる10県で、12名が2010年度の女性校長の比率が全国平均の4.8%を上回る県に、6名が平均を下回る県に勤務している。

協力者たちが教諭として新規採用されたのは1968年から1981年で、インタビュー時まで(退職校長は退職まで)の教員歴は30~38年、勤務校数は6~13校である。因みに、採用年の中間年となる1975年には、主任制の導入や育児休業が制度化されている。教諭としての勤務校数は2~4校で、1校への連続勤務年数は1~15年であった。管理職となる教頭として初めて学校に赴任したのは1998年から2005年、教員歴24~30年目のことである。勤務年数は0年~8年、勤務校数は0~3校である。校長として初めて赴任したのは1999年

から2010年、教員歴29～35年目である。校長を務めた年数は1～6年、勤務校数は1～3校となっている。

以上に鑑み、管理職少し前、すなわち「プレ管理職期」をどのように過ごしたかとおして、協力者のプロフィールを描いてみたい。なぜなら、この時期の公私にわたる経験が、管理職となるか否かの分岐点として重要だと思われるからである。

「プレ管理職期」のキャリアをみると、教諭から管理職にという非行政職キャリアは8名である。一方、指導主事（8名）や社会教育主事等（2名）として、10名が県教育委員会（以下、県教委）等での行政職キャリアを有している。その県教委の仕事は「別の仕事に就いた」と思わなければならないほど教員世界とは異なるが、その経験は管理職に結びつくキャリアとして解釈されている。しかし、県教委には女性は多くないことから、「『女の指導主事』と呼ばれた」と苦笑する協力者もあった。人事の時期には、深夜まで続く集中作業、いわゆる「『キャンプ』があった」という。あるいは、事業内容によっては22時、23時まで帰れないこともある激務であったが、「しかたない、教育委員会に貸出の身分にするヨ」という夫の言葉によって、仕事を優先することが可能だった」と語る協力者もいた。別の協力者は、学年主任になったことで、学年と学校全体を捉える力を備えていき、勤務校の校長に県教委への異動を促される。戸惑いながらも「女の人に持っていったら断るっていう風ではいけない。出来ないことは出来ませんって言うけど、周りから、出来るよって言われたことは、やってみるべき」と、潔く受け入れている。

また、8割（14人）が既婚者で、子の病気や不登校に心を痛める日々を過ごした者も少なくなかった。こうした育児期や子育て期における仕事と家庭の両立困難を乗り越えられたのは、新幹線の回数券を買って通ってくれた親や家族、周囲の協力があったからであった。

このように、職場に女性が少ないことによって生じる働きにくさや、家庭生活との両立など、さまざまな困難に直面している。プレ管理職期におけるこうした困難を乗り越え、最終的に管理職の道へのすすめを受容する決断をしたことが、キャリア形成上の分岐点となっている。裏を返せば、管理職としての能力や意欲があっても、これらの困難をクリアできなければ、管理職への道を選択することはできなかったと思われる。

### (3) キャリアにおける意識や力量の形成

インタビューの語りをもとに、管理職の力量とはいかなるもので、いかに形成されるものかを描出していこう。以下では女性校長たちがキャリアの過程で形成してきた力量と、管理職としての職務を遂行するにあたって発揮する力量との関係を捉えていく。

そのため、インタビュー協力者のキャリアを、①初任期（教職歴10年目程度まで）、②中堅期（教職歴10年目頃から管理職への道が具体的なものになるまで）、③管理職期（教頭・副校長・校長としてはじめて現場に赴任してから）の3つに区分し、時期区分ごとの協力者の関心や活動の対象と内容に焦点を当て、語りの特徴の分析を行った。区分ごとの結果を見ていきたい。

#### ①初任期

初任期における実践についての語りは、教師として生徒に向かうものが中心となっていた。初任期の教員は、様々なタイプの学校を異動することも少なくなく、その都度、多様

で複雑な生徒たちとの向き合い方を探っていくことが、この時期の関心と活動の中心を占めている。定時制の生徒との出会いや、担任としての生徒とのかかわり、教科内容に生徒を惹きつける工夫や生徒指導上の問題への対応、部活動での指導など印象的なエピソードが語られている。

生徒達が最初から「自分は勉強できないし、したくないのに」っていう感じで入ってくる子がほんと多かったですね。そういう子達になんとかして、勉強って面白いっていうことをやはり教えたいっていう気持ちでね、理科の実験なんかを本当に真剣に工夫しましたね。でもね、面白いもので、たくさん工夫すればするほどね、生徒がうまくなるんですよ。そして本気になるんですよ。

教師は生徒といてこそ教師だという思いがあったので、出張も出来るだけ行きたくない、出張行くんだったら生徒といる方がいいわという方の教師でした。ですから、もうどうしても行かなくてはならない出張があっても、行って帰ってきてまた生徒ととかね。もうご飯食べる時間も惜しかった時もあります。…試験中であれば、部活動停止で無くなるじゃないですか。でも、その時もやっぱり生徒の様子が気になって、もう集めて勉強させてたりとかね。

生徒と向き合ってきた場合は、担任として、教科を教えるものとして、生徒指導の分掌を担う者として、部活動を指導するものとして、など協力者によって様々であるが、主に生徒との関係の中で実績を積み上げ、手ごたえを得てきているのが、この時期の特徴といえる。この時期には、生徒に対する教育実践上の力量が形成されているといえる。

## ②中堅期

中堅期に関する語りは、初任期の語りと違いが見られた。生徒についての語りも現れるが、学校全体の進路指導と結びつけて語られるなど、教室内の個別の生徒に留まらないものとなっている。そして、初任期にはほとんど語られることがなかった教員集団、学校全体についてのトピックが登場する。和を乱す教員の存在についての問題意識が示されたり、学校全体の進む方向性に対する関心が生まれている。

もう最初から思った事ですけど、そういう態勢の学校じゃない学校にしたいってすごく思いましたから、いち教員じゃ無くて、管理職としてやっていきたいなって思いました。で、(中央研修のすすめを)受ける事にしました。…学校とはなんぞやという時に、生徒を鍛えたり育てたりするっていう観点じゃなくて、自分達のよき職場をどうしてくれるんだっていう観点から、考える。まあよき職場は大事なんですけど、そっちが前面に出るような職員がいるっていうようなね。

校長先生・教頭先生方と一緒にあって、なんとか学校立て直さないといけないなあ

というので奮闘してた時代ですね。…先生方の考えの対立も非常にありまして、まあそこから辺から校長先生・教頭先生ともよくお話をするようになりまして。やっぱりそれまでは、いわゆる、対子どもとかね、対教科とかね、そういう立場でしか学校を見て無かったんですけども、学校の運営とか全体とか、そういう事を感じざるを得ないと言いますか、そんな気持ちになってきましたね。

このような語りからは、そのような同僚や学校に対する目の向け方が、管理職との密な関係や、管理職になりたいという具体的な意志と結びつきうることが示されている。

この時期には、彼女たちは主任等の中間的リーダー役割に立ったり、管理職が導く学校改革を具体化する役割を担ったり、行政経験や中央研修の機会を得るなど、立場や活動の変化を経験していた。具体的な活動として、校内においては、生徒たちの進学実績を上げるための企画や実行、学年の教員たちの調整、校長の意図を教員たちに受け入れてもらうための説得、校長や他の教員に対して自らの教科や校務分掌の立場からの主張を通すための交渉などがあつた。行政勤務においては、現場に対する制度変更の説明、視察や助言、人材の適切な配置や活用などに携わつたことが語られていた。

先に見たような関心や意識の拡がりは、このような立場や活動の変化を経験したことの結果として起きていたものといえる。彼女たちは必ずしも自ら進んで力量形成の機会の獲得を目指してきたわけではなかった。それは主任などの中間的リーダーの役割に積極的につきたかつたという語りが出てこなかつたことにも表れているし、自らが40代を迎えていることから年功序列で仕方なく引き受けるという以下のような語りからもうかがえる。

最初に校長先生に呼ばれて（学年主任の）お話頂いたときに「もうこれはしょうがないですね、年が一番上ですのでねえ」と私も言いましたけどね（笑）。

協力者のなかには行政職への異動機会や研修機会を積極的に利用しようとした人もいたが、それは教員生活に何らかの行き詰まりを感じた独身の一部の協力者に限られていた。家庭生活との両立の困難を抱えた既婚の協力者の中にはすすめを受容できなかった人もいた。

このように中間的リーダー役割や、行政勤務、中央研修などの機会はほとんどの場合望んで得たものではなかったが、実際にそのような経験をするを通して、調整・説得・企画・実行などの力量、またそのような活動に必要な観点の獲得が果たされていた。対生徒の実践とは性質の異なる活動を経験することを通して、これまで生徒に向かい続けていた意識は、教員集団や学校全体を対象として眺めるようなものへと拡大した。この時期に形成された力量は、対生徒の実践に限定されない拡がりをもつたものだった。

### ③管理職期

管理職期についての語りは、教師集団や学校全体、そして学校外の地域社会に意識が向

かっていることを表すものだった。この時期の活動の内容は、中堅期に現れた調整・説得・企画・実行なども含むが、その責任の重さはこれまでよりも大きく増し、その範囲も広がっている。

教頭期の活動は様々であるが、校長と教員との間の調整が特に重要な役割だと認識されている。さらにインタビュー協力者の半数は、高校改革の時期に教頭を経験しており、そのなかで「改革」「再編」「新校」の準備や定着の役割を担っていたが、そこでは校内のみならず卒業生や地域住民など抵抗勢力となりうる様々な立場の人々との間の調整が重要な仕事となっていた。

校長期は教頭期とは比較にならない重い責任を持っていることが語られた。「判断」や「決断」が活動の中心になることが語られていたが、その判断や決断は校長ひとりで実現できるものではなく、教員たちを自らの示す一つの方向性へと束ね、導くことが不可欠だった。

先生方のことをわかっていないと。校長がいくらこうしたいって言っても、学校は動きませんから。…先生方が動いてくれないと、学校は動かないので。だから校長がこうしたいんだけど、こういう風になるといいんだけどと言って、先生方がうまく動いてくれるためには、普段のコミュニケーションなんですね。で、先生方が、「ああ、だいたいこういう風に思っているなあ」「んじゃあ、やるか」って。

本当に生徒たちのために、この校長先生は頑張っているんだっていうのを見ると、結構意見が対立しても、理解してもらえる。それが無いところで、これやれ、あれやれとか、管理、管理って言っていると、(教員が) 反発します。管理、管理も言わなきゃいけない場面も多いんですけどね、でもやっぱり、生徒のために先生も頑張ってるっていうのが伝われば、先生たちの方もね、やる気を出してくれるというのは、よく分かります。だから、そうですね、やっぱり熱意とか真摯なことでしょうか。

ここで「熱意とか真摯なこと」と語られたのと同様のものは、ほかの協力者たちからも「人間性」や「心」、「人としての部分」という言葉で表現されている。協力者たちはそれらによって教員たちをひきつけ、真摯に向き合いながら、生徒のための教育をともに目指すことを可能としてきたと捉えていた。

管理職期を通して発揮されていたのは、いろいろな考え方もつ様々な立場の人をまとめあげ方向づけていく力量ということが出来る。

#### (4) 考察

インタビューから見えたのは、協力者たちが身につけてきた力量として、初任期には生徒に対する教育実践上の力量、中堅期には教員に対する調整や説得の力量や、企画や実行のための力量があることだった。このことから、初任期には〈teaching〉の力量、中堅期には〈management〉の力量、と異なる種類の力量の形成をしながら、管理職への道を進んだようにも見える。しかし、ここで留意したいのは、初任期における〈teaching〉の

力量形成が、中堅期に形成していく〈management〉の力量とまったくかけ離れているわけではないということである。

確かに、〈management〉の力量形成には、中間的なリーダー役割を得ること、行政勤務や中央研修の経験などが資する部分が大きく、これらの経験は管理職としての力量形成として機能していたし、実際にここに乗った女性教員たちが管理職の道を歩んできている。

しかし、女性管理職たちの語りには、校長としての仕事と教員として生徒に向かい合うこととの連続性が表現されていた。管理職が行う調整・説得・企画・実行などの活動は、生徒たちを受け入れながら方向づけ、まとめていく活動に連なるものでもあった。

実際に校長として行う活動は、教員が納得し行動しなければ実現しない。そのために、教員たちがビジョンを理解しやすいように丁寧に説明する必要があるが、それは日頃から教職員をよく見て、良好なコミュニケーションを築く組織づくりによって遂行可能となる。担任や教科指導・部活指導等の教育実践を通して生徒と向き合ってきた経験は、教職員との向き合い方にも生きてくるといえる。協力者の中には、現在みずからが校長として発揮している力量が、部活動の指導の中で生徒と向き合ったことを通して形成されてきたことを語る先生もいた。

いろいろな子がいるけれども、それを1つにまとめて、自分が望む結果を出すという事を知らず知らず、ずっとやってるんですね。…能力のない子に、どうモチベーション与えていって、試合には出られない、ずっとベンチなんだけれども、3年間やって頑張って、一緒にチームの一員になりましたよっていう達成感を与えてあげないといけないでしょ。…それと、能力あるけど、もうサボって、でもこの子いないと試合には勝てないという子いるでしょ？…じゃあ、この子をどうしたら、まああの子が試合出るのを私は納得する、ベンチでも我慢できると他の子が思うだけに、この子を鍛えるか。

そういう事をずっと知らず知らず、長い年数やってきてますので、学校に（管理職として）来てもあんまり違和感無く、この人はこういうタイプの人だから、ここはこうしておかなければとか、この人はこういうふうに言ってあげたら納得してやってくれるかな、っていう見極めみたいなものは、生徒のおかげで私は鍛えてもらったかなと思っています。

このような語りからは、〈teaching〉を通して培われた力量は〈management〉においても機能しうる力量だと捉えることができる。

また先の引用でも見たように、多様な考え方もつ教員を束ねるためには、校長が描くビジョンが「生徒のため」のものになっていること、校長が真摯に生徒のことを考え、それが教員たちに伝わるのが重要であると考えられていた。教員たちと〈teaching〉の関心や方向性を共有できることが〈management〉を成立させる重要な要素になっている。彼女たちが「管理」という言葉に違和感を示し、「人間性」「心」などを強調するのは、このことの現れとしてみることができる。

以上のことから、彼女たちが管理職として発揮する〈management〉の源泉は、生徒をよく見るように教員をよく見ること、すなわち、教員としての豊かな教育活動を通して培われた〈teaching〉の力量にあるといえるのではないだろうか。ただし、教員であった時代には、〈teaching〉の力量が〈management〉を実行する場面で機能することはあまり自覚されていなかった。その自覚は、中堅期のさまざまな経験や、その後のキャリア形成によって徐々に形作られたものと考えられる。主任や研修などの経験は、教員としての教育実践に固有なものと思われていた〈teaching〉の力量を、教員集団や学校組織の〈management〉へと組み替えていく契機として重要だったに違いない。

ここまでみてきたように、少なくともこれらの女性校長たちが管理職として発揮している〈management〉の力量は、〈teaching〉と切り離されたものではないと捉えることができる。

#### 4. まとめ

本研究によって描き出された女性校長の力量形成やその発揮のあり方は、昨今の管理職モデルやその養成にかんする議論の問題点を浮かび上がらせるものである。本研究がこれらの議論に与える知見を2点挙げたい。

ひとつは、〈management〉型のみを強調する管理職イメージやその養成システムが生み出す問題である。仮に、管理職のスタンダードを〈management〉型と設定し、管理職養成システムが〈management〉の力量形成に特化したものとして構築されれば、〈teaching〉から連なる力量は軽視され、そのような力量を形成した教員が管理職になる機会が狭められることにつながりかねない。インタビューからは、〈teaching〉の力量を土台にした〈management〉の力量というものが存在することや、それが協力者たちの学校経営に有効に機能してきたことが示されている。そのような力量形成の道筋や、そのような力量を身につけた人材の活用の道は閉ざされるべきでないだろう。

また、管理職の要件として大学院修了や特定の研修、あるいは主任経験をどう位置づけるかという問題もある。インタビューでは、研修や主任経験は実際に一定の力量形成に役立っていたものの、育児期の家庭生活との両立の困難などからそれらの機会を十分に活用することができない女性教員もいることが再確認された。家庭生活との両立が困難なほどの負担や、あるいは家庭を離れることが必要な経験を、特定の時期にこなすことが要件として義務付けられれば、女性の管理職がいつそう生まれにくくなるだけでなく、男性もまた管理職になりにくくなることが懸念される。

以上の知見はいずれも女性の校長の経験をたどって見えてきたことに限定されているが、高校の多様化、生徒の多様化に対応できる管理職の育成を考えると、少なくとも、本研究の女性管理職が通ってきたような力量の形成のしかたや、〈management〉のありかたを閉ざすことは得策ではないといえる。学校管理職イメージや管理職のキャリア形成をめぐる議論は、これらの視点も含んで展開されることが期待されよう。

<sup>1</sup> 「できれば将来管理職になりたい」の%。

<sup>2</sup> 2011年5月10日「審議経過報告のポイント等」も同様。

<sup>3</sup> なお、池木（2000、2006ほか）は小中高校の女性管理職比率の時系列変化を捉え、都道府県差があることを明らかにしているが、地域特性の問題だと指摘するにとどまっている。

<sup>4</sup> カシオ科学振興財団助成金によって実施。

〔参考文献〕

- 明石要一・高野良子（1993）『『上席』女教員のライフスタイルの研究』『千葉大学教育学部紀要』第41巻第1部：139-156
- ・———（1998）『『子育て』期の教職生活—30歳前後の女性教師の心の居場所と教職行動—』『千葉大学教育学部紀要』第46巻第1部：57-76
- 天野郁夫（1983）『試験の社会史—近代日本の試験・教育・社会—』東京大学出版会
- 福岡県女性史編纂委員会（1993）『光をかざす女たち—福岡県女性の歩み—』西日本新聞社,504ページ。
- 池木清（2000）『男女共同参画社会と教育』北樹出版
- （2006）『男女共同参画研究』第8号、日本橋学館大学池木研究室
- 今津孝次郎（1996）「教師専門職化の再検討」『変動社会の教師教育』名古屋大学出版会
- 木村育恵（2011）「都道府県「男女共同参画計画」にみる女性教員のキャリア形成課題」河野銀子・村松泰子編著『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか—都道府県別分析と女性校長インタビューから探る—』学文社
- 小島弘道（2004）「現代の学校経営改革と校長の力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂
- 川島啓二・金子勉・雲尾周（1995）「教育政策形成・実践過程における中央—地方関係の検証」白石裕編『地方政府における教育政策形成・実践過程の総合的研究』多賀出版
- 古賀正義（1992）「非進学校教師の教育行為」門脇厚司・陣内靖彦編『高校教育の社会学—教育を蝕む<見えざるメカニズム>の解明—』東信堂
- 酒井朗（2002）「『指導の文化』と教育改革のゆくえ—日本の教師の役割意識に関する比較文化論的考察—」油布佐和子編『教師の現在・教職の未来』教育出版
- 女子教育問題研究会（2009）『女性校長のキャリア形成—公立小・中学校校長554人の声を聞く—』尚学社
- 陣内靖彦（1992）「高校教師の質的变化」門脇厚司・飯田浩之編『高等学校の社会史—新制高校の<予期せぬ帰結>—』東信堂
- 杉山二季・黒田友紀・望月一枝・浅井幸子（2005）「小中学校における女性管理職のキャリア形成」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第44巻,281-299
- 田口久美子（2011）「女性校長比率に差を生み出す要因」河野・村松編著、前掲書
- 田中義章（1991）「管理職（校長）志向に関する男女教員格差」『社会学叢書』112：283-297
- （1994）「現代女教師の職業意識に関する覚書—平成六年山形県下小学校の場合—」『山形県立米沢女子短期大学紀要』29：21-32
- 高橋寛人（2004）「免許制度の歴史と課題および大学院における養成の可能性」小島編著、前掲書
- 高野良子（2006）『女性校長の登用とキャリアに関する研究—戦前期から1980年代までの公立小学校を対象として—』風間書房
- 平井貴美代（2004）「職能開発システムとしての校長会の歴史と課題」小島編著、前掲書
- ベネッセ教育研究開発センター（2011）『学習指導基本調査』（2011.4研究所報 vol.63）
- 村上郷子（2011）「女性管理職をめぐる国際的傾向」河野・村松編著、前掲書
- （付記：本稿は、日本教育社会学会第63回大会で口頭発表した内容に加筆・修正を行ったものである。）



## Summary

KAWANO Ginko<sup>\*</sup>, IKEGAMI Toru<sup>\*\*</sup>, TAKANO Yoshiko<sup>\*\*\*</sup>,  
SUGIYAMA Futaki<sup>\*\*\*\*</sup>, KIMURA Ikue<sup>\*\*\*\*\*</sup>, TAGUCHI Kumiko<sup>\*\*\*\*\*</sup>  
MURAKAMI Kyoko<sup>\*\*\*\*\*</sup>, MURAMATSU Yasuko<sup>\*\*\*\*\*</sup>

### Reexamining the model of school administrator: Women principals at the public high school

This study examines the conventional model of school administrator (vice-principal and principal) by discussing the manner of promotion and training for administrative position through the analysis of the situation over the career construction of women principals in public high school. This study targets the relationship between teaching and management.

Researchers interviewed 18 women public high school principals in nine prefectures about their detailed careers, their opportunities and processes of career construction, their thoughts about being teachers and principals. Then this study pursues ways how they formulate capability during their initial stage and middle stage as teachers, as well as their administrative stage.

During the initial stage all of the participants developed their teaching abilities by teaching students. By the middle stage participants showed their "management" ability that is beyond student matter by changing roles and expanding their experiences. In the administrative stage they performed "management," and recognized the "teaching" experience on the basis of managerial work. This study demonstrates a systematic problem of the administrative training that separates the teaching and management ability.

<sup>\*</sup>Yamagata University

<sup>\*\*</sup>Kansai University of Welfare Sciences

<sup>\*\*\*</sup>Uekusa Gakuen University

<sup>\*\*\*\*</sup>Komazawa University : part-time lecturer

<sup>\*\*\*\*\*</sup>Hokkaido University of Education

<sup>\*\*\*\*\*</sup>Nagasaki University of Foreign Studies

<sup>\*\*\*\*\*</sup>Hosei University : part-time lecturer

<sup>\*\*\*\*\*</sup>Tokyo Gakugei University