

「協働する学校組織」の生成過程に見られる副校長の学校マネジメント能力 —副校長を中心としたエスノグラフィーを通して—

星 彰（葛飾区教育委員会）

1. 研究の目的

東京都教育委員会「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」（平成19年）では、副校長の約90%が多忙感を抱いていることが明らかになった。また、東京都教育委員会「学校管理職育成指針」（平成25年5月）では、教育管理職選考受験率が低下しており、特に小学校副校長の不足は危機的状況にあること、また、副校長の中には精神疾患による病気休職者が少なくないことも指摘されている。

この課題を解決するために、本研究では副校長の学校マネジメント能力に注目した。その理由は二つある。第一に、筆者の限られた経験知ではあるが、副校長が教員に与える影響力の大きさを実感してきたからである。副校長の一言で職員室が和やかになったり重々しくなったりする等、学校組織の雰囲気が大きく変わることも経験してきた。第二に、筆者自身が将来、副校長の職務を担うようなことがあった場合、不安を抱きかねないと思われたからである。教育課程編成や校内研究等、大変ながらも充実感のある業務は校長や主幹教諭が担っている一方で、副校長は大量の事務処理に追われるばかりであるように筆者は感じてきた。

そこで、学校組織を機能させるための副校長の役割を明らかにし、副校長を取り巻く現状を打破する手掛かりをつかみたいと考えたのである。

したがって本研究では、研究対象の副校長とその学校組織に関わる調査・研究を通して、「協働する学校組織」の在り方及び、副校長ならではの学校マネジメント能力とは何かを明らかにすることを目的とした。

2. 研究の方法および経過

2.1 質的研究の方法を採用した理由

本研究は、質的研究の方法としてのエスノグラフィーを採用する（小田、2010）。その理由は以下のとおりである。

前掲調査の結果に示された「副校長の約90%が多忙感を抱いている」という事実は、裏を返せば、約10%の副校長は、必ずしも多忙感を抱いていないということでもある。筆者はこの約10%の副校長に注目することで、本研究の目的を果たすための手掛かりを得ようと考えた。その方法としては、「必ずしも多忙感を抱いていない副校長」へのアンケート調査による量的研究が考えられる。しかし、現実的にその約10%の副校長を探すのは難しく、たとえ探し出したとしてもサンプル数が少なすぎるといふことになりかねない。

そこで、エスノグラフィーの方法を用いて、数少ない「必ずしも多忙感を抱いて

いない副校長」のケースを抽出・焦点化し、筆者自身がその副校長の所属する学校組織に実際に身を置きながら、副校長は何を優先的に考え、どのように教員と関わっているのか等を質的に研究することが、本研究の目的に迫るために最も有効な方法であると考えた。

加えて、副校長に関わる先行調査研究の知見も援用することにより、研究成果の普遍性をより確実に担保していこうと考えた。例えば、東京都教育委員会では「小中学校の校務改善の方向性について」（平成23年2月）において、副校長等の業務量等を詳細に調査した上で「小中学校の校務改善推進プラン」（平成24年3月）を作成している。これらの分析結果も加味して研究を進めていくこととした。

2.2 研究対象

都内のある小学校の副校長を対象者とした。その理由の第一は、平成23年度全国公立学校教頭会の調査と、対象者の取組との関係が挙げられる。この調査では、「校内研究・研修」「教職員の評価・育成」「職場の人間関係づくり」の三つが、「副校長が費やしたいのに実際は時間をかけられていない」職務内容であることが示されている。一方、対象者との顔合わせでは「今年度研究発表を控え、校内研究に力点を置いている」ことや、「学校組織の人間関係づくりを最優先に考えている」ことが語られた。このことから、対象者はこの調査結果で示された課題を克服した一人と捉えることができ、この副校長を研究対象とすることには意義があると考えた。

第二に、対象者は副校長となった1年次に相当な苦勞をしたが、3年次の現在は充実感を得られていることが挙げられる。つまり、以前は、前述した調査における「多忙感を抱いている約90%の副校長」であったが、「多忙感を抱いていない約10%の副校長」に変容したと仮定することができる。とするならば、副校長としての職能開発についても研究的視野を広げることができ、元から「多忙感を抱いていない約10%の副校長」を対象とするよりも、より意義のある研究成果が得られるのではないかと考えた。

第三に、対象者も筆者と同じく、以前教職大学院に在籍しており、かつ在学中の課題研究が筆者自身の問題意識に近かったため、研究に対して協力を仰ぎやすかったことが挙げられる。

以上、三つの理由から対象者を決定したが、現実に即して副校長を捉えようとした時、対象者の在籍校の教員も必然的に研究対象に加わっていった。

2.3 研究の経過

副校長を中心としたエスノグラフィーについて、具体的には、インタビュー、ジョブシャドウイング（研究対象者に影のように寄り添い、その仕事内容や職場の様子を観察する方法）、様々な資料を基に分析を進めた（表1）。

表1 エスノグラフィーの経過

時期	平成25年 8月	平成25年 10月		平成26年 1月		
対象	副校長 i'view	教員 i'view (主幹教諭3名 主任教諭1名 教諭2名)	副校長 ジョブシャドウイング	副校長 i'view	教員 i'view (主任教諭1名 教諭1名)	研究発表会参加
概要	約3時間行い、副校長を目指すきっかけ等を聞いた。	一人につき、約10～30分間行い、副校長の印象等について聞いた。	職員室前方窓付近に座り、副校長の行動等を観察した。実施中に業務について説明を受けたり質問をしたりもした。校内巡視にも同行し、授業等を観察した。	1回目は約3時間、2回目は約1時間行い、2学期の出来事を中心に話を聞いた。業務メモ等の分析も行った。	一人につき約1時間行い、副校長 i'view の際に話題となった事例について聞いた。	全学級の授業観察を行った。研究発表中は副校長や教員の様子を観察した。

図中の「i'view」はインタビューの略

2.3.1 副校長へのインタビュー

対象者には、まず8月初旬に約3時間のインタビューを行った。質問はオープンクエスションで問いかけ、対象者が自由に話題を選んで話せるようにした。主に今年度を中心とした現在について、また教員から副校長へとなっていく過程の中でターニングポイントとなった出来事等が語られた。それらを分析すると、副校長は教員との対話を重視していること、対話から充実感を得ていることが推察された。

1月に行われた研究発表の1週間前に約3時間、研究発表の3日後に約1時間のインタビューを行った。その際も対象者が自由に話題を選べるように配慮した。学校組織、各教員の関係性や、研究発表に向けて起こった様々な出来事等について語られたが、どの話題であっても、対象者が教員と深く対話していることが分かった。そこで、副校長が行なう対話の意味に焦点化して研究を進めることとした。

じっくりと時間をかけたインタビューは以上の3回であるが、その間、例えば後に詳述するジョブシャドウイング等のなかでも多くの話を聞いた。

2.3.2 教員へのインタビュー

まず10月に同校の教員へのインタビューを行った。

各職層から選出し7人の教員に絞って話を聞いた(主幹教諭3名、主任教諭1名、教諭2名)。放課後に7人連続して、ほとんど間髪を入れずに行った。10分程度と考えていたが、長い時は30分近く語る教員もいた。インタビューは、副校長に対する印象や、副校長との思い出、副校長にどうあってほしいか等の質問に答える形で進めた。教員からも、「副校長は話をよく聞いてくれる。」という話題が多く挙げられた。

次は1月に2人、インタビューを行った。

まず研究発表の1週間前に、主任教諭にインタビューを行った。この教諭は、10月のジョブシャドウイングの際、校内研究の在り方に対して、副校長に不満を漏らしており、その思いが研究発表を直前に控えた時期にどのように変容しているのかを聞きたいと考えたからである。次に研究発表の3日後、6年次の教諭にインタビューを行った。それは、副校長のインタビューにて、学校組織のなかで様々な苦

労をしてきた教諭がいると聞き、直接話を聞いてみたいと考えたからである。それぞれ約1時間のインタビューとなった。

2.3.3 副校長のジョブシャドウイング

10月に2日間のジョブシャドウイングを行った。職員室前方窓側、副校長から2mほど離れたところにパイプ椅子を置かせてもらい、そこに座りながら、勤務時間中の副校長の行動や教員とのやりとり等を観察した。ジョブシャドウイング中に、業務の内容を解説してくださったり、前日の夜にあった出来事等を伺ったりしたので、インタビュー的な要素も含んだジョブシャドウイングとなった。また、副校長の校内巡視などにも同行し、インタビューの際に語られていた教員の授業等も観察した。

2.3.4 様々な資料

ジョブシャドウイングを繰り返すうち、副校長との信頼関係が構築され、副校長の業務メモ（3年間）、副校長が書いた生活指導ノート（2年間）、副校長と教員の間で交わされた手紙、今年度前期の学校評価（教員間で実施されるもの）、学校便り（3年間）、今年度の研究発表資料等も借り受け、分析対象とすることもできた。

3. 研究の成果

3.1 研究主題で用いている言葉の概念規定

まず、「協働する学校組織」については、暫定的に「一人一人の教員が、学校における目指す児童像を共有し、それに向かって力を合わせて教育活動を展開する組織」と定義しておきたい。これは本研究の鍵概念であるので、研究を通して再定義していくこととする。

次に「生成過程」である。「生成」とは、ものとしての形が現れるといった役割である。後に詳述するが、研究を進めるなかで、職層による学校組織と、職場（職員室）の雰囲気形成する学校組織という二つの組織が立ち現われてきた。そしてこれらが次第に有機的に結び付き、「協働する学校組織」として新たな学校組織が「生成」されたように思われた。このような理由から、「生成過程」という言葉を採用することにした。

そして「学校マネジメント

表2 「学校マネジメント能力」

- | |
|---|
| ①学校や地域の実態・課題を把握する。
②課題解決に向けた経営目標を設定する。
③経営目標を所属職員に理解させ、保護者・地域等に説明する。
④経営目標の実現に向け、所属職員の力を結集させる。
⑤経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。
⑥実践した教育活動を評価し改善につなげる。 |
|---|

表3 「校長の専門職基準」

- | |
|--|
| 基準1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」
基準2 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」
基準3 「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」
基準4 「諸資源の効果的な活用」
基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」
基準6 「倫理規範とリーダーシップ」
基準7 「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」 |
|--|

能力」である。東京都教育委員会「学校管理職育成指針」（平成 25 年 5 月）では、学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」を 6 つに整理しており、本研究は④に重点化している（表 2）。それは日本教育経営学会(2012)「校長の専門職基準」における基準 1～3 に相当している（表 3）。

3.2.1 副校長の業務実態

まず対象者の業務について量的に分析した。対象者も一般的な副校長と同じく膨大な業務量を抱えていることを確認した上で、充実感を得られている理由を探りたいと考えたからである。対象者が勤務する小学校は 16 学級、約 500 名の中規模校であることから、副校長の業務量は平均的であると考えられる。

3.2.2 副校長の業務メモ分析

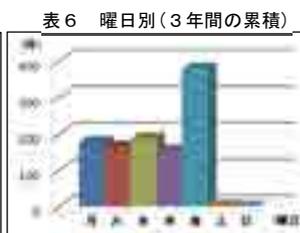
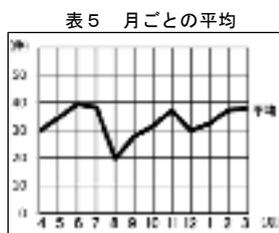
副校長は報告書等の締切りや教員の出張等を記録し、日々の業務管理を行っていた。そこで、副校長の業務量を具体的に捉えるために業務メモ（平成 23,24,25 年度）にある締切り数に注目した。副校長は 0.5cm×0.5cm のはんこを用いて締切り日に押印していた。そこで、それらを全て数えて集計・分析した（表 4）。

表 4 3 年間の締切り

副校長歴	年間合計 (件)	月平均 (件)
1 年次 (平成 23 年度)	266	22
2 年次 (平成 24 年度)	420	35
3 年次 (平成 25 年度)	364	36

※1 月分まで

月ごとの平均グラフに表すと、8 月を除き毎月約 30 件以上の締切りがあり、経常的に多忙であることが分かった（表 5）。締切り数を曜日別のグラフに表したところ、金曜日が他の曜日の 2 倍以上となり、週末に、より多忙となることが分かった（表 6）。



この調査はあくまで単純な締切り数であり、一つ一つの締切りの内容・質は考慮していない。また、締切りのみを副校長が管理しており、実際は主幹教諭等の教諭に業務を依頼している文書等もあるだろう。とはいえ、これだけ大量の締切りを適切に管理しながら、学校マネジメント能力を発揮していかなければならないという、副校長の多忙な実態を現実に即して確認することはできたと考える。

3.3.1 副校長が最優先しているもの:対話

多忙であるにもかかわらず副校長は「どんな時でも話を聞いてくれる。」と多くの教員が語った（表 7）。副校長は、教員の思いを理解したいと考えていること、対話自体を楽しんでいる

表 7 2 年次教諭へのインタビュー 副校長の印象

色々な先生が、副校長に相談しています。電話を取っていない時は、誰か他の先生と話しているイメージです。休み時間に子供が先生の所に話しに行くみたいなの、そういうイメージです。

表 8 副校長へのインタビュー

あの先生はどんな風に思っているのか、何を考えているのか知りたいと思うんですね、私は、絶対。でないと、どんな風に、ああいう人がいるこういう人がいる、だからこんな風に行けるかな、とかがって動けないですよ。話した方が楽しいだろうし。

ことを語った(表8)。この対話を最優先に考える姿勢が、教員と共に目指す学校像の土台を築いている(表9)。このことから、副校長の対話が果たす役割を中心に研究を深めることとした。

表9 主任教諭・研究主任へのインタビュー

(筆者)副校長の思いを若手に届けるという思いはありますか。
 ——いや、私の価値観と副校長の価値観が同じなので「私はこう思うよ。」って。「副校長がこう言っていたよ。」じゃなくて。「私はこう思うよ。」っていうことを、自信をもって言える。

3.3.2 副校長が対話を最優先にする背景

多忙であっても対話を最優先に考え行動する背景には、二つの経験が影響している。一つは、対象者が教員7年次の初異動当初に、同僚から受容されなかったが、対話のきっかけを得て誤解を解くことができたことである(表10)。もう一つは、副校長1年次、教務主任との関係に悩んだ時、副校長の先輩との対話に心の支えを得たことである(表11)。副校長はこの経験を通して対話の役割を実感し、対話のある学校組織を作ろうと決意した。

表10 副校長へのインタビュー
受容されなかった経験

誰かがあの時フォローしてくれれば私はこんな嫌な思いをしなかったとか、そんな風に思っていないのに誤解されると、そこでもう関係が分かれちゃうじゃないですか。それをつないでくれる人がいれば、一つになれると思ったんです。だから私は、組織ってというか仲間ってというか、そういう職場を作りたいって思って変わったんです。

表11 副校長へのインタビュー
副校長1年次 教務主任との関係

その先生がやっていた報告書を「私が続きますよ、コピーさせてください。」って言うと、「それ、命令系統違いますよね。自分一人で作って下さい。」「でもコピー渡して下さった方が、学校として出すわけだから効率的ですよ。せっかく作って下さった先生の資料、無駄にしたいくないから。」「あ、もう消しましたから。どうぞ一人で作ってください。」、そういうことを言うんですよ。だから隣の学校の副校長先生にしよっちゃう電話して。

3.4.1 副校長と学校組織モデル

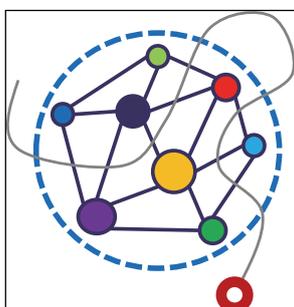


図1 副校長と学校組織

対話の役割について副校長と学校組織のモデルを基に論じる(図1)。モデルは、副校長に、自分と教員の関係性を図に表したらどうなるかと質問して得られたものを原型とした。

様々な大きさの丸は教員である。これは風船に例えることとする。色は教員の多様性を表し、大きさは各教員の業務量や責任の重さを示す。間をつなぐ線は業務におけるつながりを表す。一般的には主幹教諭や主任教諭が中心近くに位置付き、つながる線も増えると考えられる。

教員を取り囲む点線の円は球体で、学校組織を表す。点線なのはインタビューのなかで主幹教諭が「学校組織は生き物のようなもので常に動いている。」と発言したことから着想を得た。完全な球が目指すべき学校組織であると仮定し、それを維持する困難さを表した。

外側にある◎が副校長である。学校組織を外から見たり、時には内側に入り込み教員同士をつなぐために対話をしたりして、学校組織をあるべき姿に保とうとしている。

3.4.2 「協働する学校組織」の生成過程モデル：THE BOUND BALL MODEL

更に「協働する学校組織」を THE BOUND BALL MODEL として表した(図2)。

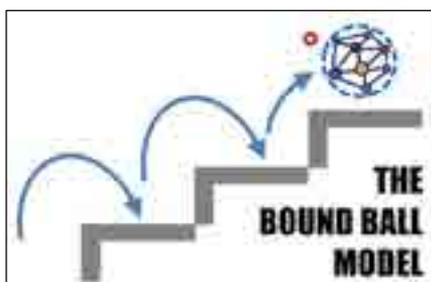


図2 「協働する学校組織」の生成過程

悩みながら学校組織の問題を解決する副校長たちを見て、階段の例えが浮かんだ。球は一旦ゆがみ、弾むための力を蓄える。ゆがみを元に戻そうとする時、階段を上る力が宿る。これを「協働する学校組織」の生成過程とし、球のゆがみを弾む力へと変換させる副校長の対話の役割について、具体的事例をもとに論じていく。

3.4.3 副校長における対話の意味と役割

副校長における対話の意味と役割を読み解くために、しばしば体験学習理論や野外学習理論で用いられるブラウンの概念図「学びとリスク」の関係図を援用する(図3)。図の中央から「Comfort Zone (快適空間)」、「Stretch Zone (背伸び空間)」、「Panic Zone (混乱空間)」となっており、「Stretch Zone (背伸び空間)」において最も学びが充実するとされている。次項から、副校長の対話の意味と役割をこの概念図で読み解く。

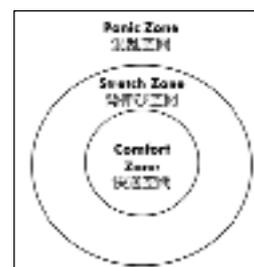


図3 「学びとリスク」の関係
Brown(2008)等を参考に筆者作成

3.4.4 学校組織のゆがみ1「孤立」



図4 ゆがみ1「孤立」

4年次の教諭は、昨年度、児童と良好な関係を作れず、児童は副校長に救いを求めた。副校長は、教諭が学校組織から「孤立」していることに原因があると考えた(図4)。そこで教諭と対話し、悩みを言葉にできるよう励ました結果、次第に教諭は心を開くことができるようになった(表12)。

表12 4年次の教諭へのインタビュー

私は自分から先生方に対してうまく言えないところがあって、そういう時に「自分から話していいんだよ。」って言ってくださって、それで自分は変わったなって。まだできてないところもあるんですけど、そういう風に思わせていただいたのは、大きかったです。

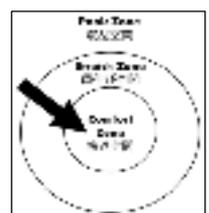


図5 快適空間への誘い

「孤立」というゆがみに対して、副校長の対話は「Comfort Zone (快適空間)」へ誘う役割があったと考える(図5)。「Panic Zone (混乱空間)」にいた教諭は、副校長との対話によって心を開き、自分の所属する学校組織に安心感を得られるようになったのである。

3.4.5 学校組織のゆがみ2「拡散」

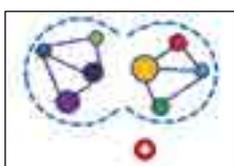


図6 ゆがみ2「拡散」

10月、主任教諭が校内研究について疑問を投げかける場面に会った(表13)。この教諭は、道徳を研究してきたが児童の成長が実感できず、教科の研究を望んでいた一人であった。この学校には教科の自主研究会があり、こちらに意欲を燃やす教員もいた。そのため、年度当初、研究主任は、校内研究に注ぐ

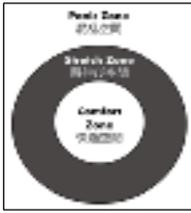


図7 背伸び空間の発見

研究主任は自主研究会を前向きに捉えられるように変容していた(表14)。1月には、前出の主任教諭も校内研究に対して理解を深めた言葉が語られた(表15)。

「拡散」というゆがみに対して、副校長の対話は「Stretch Zone (背伸び空間)」の発見を促す役割があったと考える(図7)。道徳と教科を両輪として児童を育てるという目標を、学校組織全体で共有することができたのである。

力が拡散してしまうことを危惧し、自主研究会に賛同していなかった(図6)。

副校長は各教員と対話する際、道徳、教科それぞれの意義を言葉の端々に込めて話すようにしていった。

それにより10月、研究

表13 主任教諭の言葉(10月)

道徳のこと、これだけやっているのに、育っていない子ばかりなのは何でだろうって。それはそれ、これはこれっていう感じで、研究とか授業でやったことが生活に結びついてないよね。校内研究で形にこだわってきたからかな。

表14 研究主任の変容

心も耕しつつ、教科の学習もしっかりっていう、両方やっていかないといけないんだなって。道徳のシステムは定着しつつあるので、じゃあ、教科の方も重視してやっていこうっていうのが今はあるので、これから変わり時だなって。ちょうど過渡期にあってぐちゃぐちゃしているんですけど、ここでふんばって頑張っていけないと、子供が伸びないし。

表15 2学期終業式(忘年会)の日の出来事

「絶対だったのよ、「ゴールはここです。けども、今ここまでしかできてないんです。だからここまでやんなきゃいけないけど、一日一日やらなければいけないことはこうです。」って。学習指導案の担当者は「出してください。」って声を小さくして、優しい先生なので。でも私が「締め切りは今日にしてください。延長は無し。」みたいな。私もここは嫌われ役になんなきゃみたいな感じで。でも一歩間違えると、先生方パーンってなっちゃうから、丁寧に丁寧に。それが忘年会の日だったんですね。で、みんな忘年会に行ったんだけど、終わったらみんな学校に帰ってきて。忘年会の最後の締めの言葉を言われたんですけど、謝りましたもん。「今日の朝、忘年会の日に、嫌なことを忘れて楽しくやろうっていう時に、本当に申し訳ありませんでした。言わなくていいことも言ったかもしれない。でも言わざるを得ないことだったので、本当に申し訳なかった。協力していただいたことに本当に感謝しています。」ってほんっとに心を込めて言いました。もう涙が出てきちゃう。

3.4.6 学校組織のゆがみ3「破裂」



図8 ゆがみ3「破裂」

12月中旬、音楽部は大きなイベントを控え、それに向けて教員は放課後も週末も練習に追われた。それが終わったのは通知表提出日の二日前であった。音楽部の練習やイベントの引率、通知表の作成等が重なり、教員の業務量は許容範囲を超えていた(図8)。副校長は、数か月前から、1月に控えた研究発表会に向けて動き始めたいと思いつつ、疲弊し切っている教員たちには言えずにいた。しかし終業式の朝、意を決して教員に指示を下した(表15)。

副校長は、学習指導案の提出を今日と定め、忘年会の後、教員と共に学校に戻り、全ての提出を見届けた。

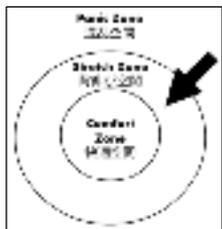


図9 背伸び空間への強要

「破裂」というゆがみに対して、副校長の対話は「Stretch Zone (背伸び空間)」へ強要する役割があったと考えられる(図9)。教員たちが「Panic Zone (混乱空間)」にいるにもかかわらず喫緊の課題を抱えている場合は、具体的で明確な目標を提示する必要がある。その際、単なる強要ではなく、副校長も苦しみを共にしたからこそ、教員もその強要に応え、乗り越えることができたのである。

3.4.7 学校組織のゆがみ4「結合」

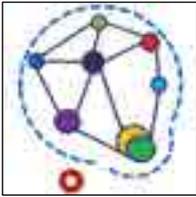


図10 ゆがみ4「結合」

11月末の学習発表会は、X教諭が委員長であった。しかし、X教諭の情熱は音楽部のイベントに注がれていたため、委員長がやるべきスケジュール調整等が滞っていた。それを見かねた6年次の教諭（以下、Y教諭）が、委員長の業務を肩代わりした。Y教諭は、X教諭と同じ音楽部の副顧問であり、X教諭からは「私の片腕」とまで言われるほど親密な関係であったことが、業務を肩代わりする行為につながったと考えられる（図10）。ところが学習発表会を終えた後、X教諭から「委員長じゃないのに、あなた、何勝手に私の仕事を取っているのよ。」と逆上され、落ち込んでしまった。これに対して、副校長はY教諭と手紙で対話をした（表16）。

Y教諭は「仲良しこよし」ではいけないこと、そして「正しい道、筋を通せる人間」として、X教諭に対して役割や立場を全うしてもらうように働きかけていくことを決意した。組織における各自の役割、責任を明確にすることの重要性への気付きであり、「協働する学校組織」の本質に迫る学びであったと考える。

「結合」というゆがみに対して、副校長の対話は「Stretch Zone（背伸び空間）」への勇気をもたらす役割があったと考えられる（図11）。X教諭と仲良く「Comfort Zone（快適空間）」に留まっていたY教諭は、組織で動くことの意味を問い直し、自分がこれから目指すべき姿を浮き上がらせたのである。



図11 背伸び空間への勇気

「結合」というゆがみに対して、副校長の対話は「Stretch Zone（背伸び空間）」への勇気をもたらす役割があったと考えられる（図11）。X教諭と仲良く「Comfort Zone（快適空間）」に留まっていたY教諭は、組織で動くことの意味を問い直し、自分がこれから目指すべき姿を浮き上がらせたのである。

「結合」というゆがみに対して、副校長の対話は「Stretch Zone（背伸び空間）」への勇気をもたらす役割があったと考えられる（図11）。X教諭と仲良く「Comfort Zone（快適空間）」に留まっていたY教諭は、組織で動くことの意味を問い直し、自分がこれから目指すべき姿を浮き上がらせたのである。

表16 副校長とY教諭の手紙（一部抜粋）

[副校長]学習発表会をめぐって様々なジレンマ、トラブル、ストレスがありましたが、自分で考え、悩み、自己解決していく姿がたくましく思いました。でも、相当辛かったらうと思います。相手が難しすぎますね。今後、私もしっかり話していこうと思います。だから頑張りすぎないようにね。

[Y教諭]私は今回、本当に色々なことを学びました。経験もしました。「心が折れる」ということはこういうことかと、感じました。でも、そんなことを色々経て、反対があろうが、違う意見があろうが、正しい道、筋を通せる人間にならなくてはいけないと感じました。仕事ですから、社会人ですから、感情で物を言ったり、行動したりしてはいけませんと強く思います。今までは仲良しこよしで仕事をしすぎていたように思います。明後日からは、そのように自分の仕事スタイルをシフトしていこうと考えています。そして、本当に信頼できる方についていこうと思っています。副校長先生は今回最後の最後まで、私のことを考えてくださいました。このような管理職の下で勤められていること、感謝いたします。

4. まとめと課題：エスノグラフィーを通して見えてきたもの

4.1 「協働する学校組織」の生成過程における副校長の対話の役割

前章では、学校組織のゆがみとなる四つの事例と、それを乗り越えるための副校長の対話の役割を、「学びとリスク」の関係図を用いて意味付けてきた。その帰結として、副校長の対話には、大きく二つの役割があることを明らかにすることができた。

第一に、「孤立」している場合は、「Comfort Zone（快適空間）」へ誘う役割があった。それは、ゆがみ1「孤立」の項で見てきたように、まず本人にとって安心できる空間となるよう、学校組織における居場所を確立させることである。但し「Comfort Zone（快適空間）」への安住は、ゆがみ4「結合」の事例が示すように、長期的に見れば危険を孕むことになる。時機を見て「Stretch Zone（背伸び空間）」

に向かわせることも視野に入れておく必要がある。

第二に、「拡散」「破裂」「結合」している場合は、「Stretch Zone（背伸び空間）」へ導く役割があった。それは、ゆがみ2「拡散」、3「破裂」、4「結合」の項で見えてきたように、学校組織において達成すべき目標は何かに目を向けさせることである。それは時に強引さが必要であり、副校長自身も痛みを伴うが、副校長と学校組織に充実感と成長をもたらすものとなり得る。

このように、副校長が対話を通して、学校組織を適切に「Stretch Zone（背伸び空間）」へ導き、それを維持することができれば、「協働する学校組織」として、THE BOUND BALL MODEL で示した階段を、力強く着実に上っていくことができるであろう。

4.2 学校組織のゆがみ、その根底にあるもの

学校マネジメント能力を十分に発揮させるためには、職層を生かした所属職員管理が必要である。しかし現状は、「職層」による権力構造ではなく「職場」特有の隠然たる「権力構造」が、学校組織に負の影響を及ぼしていた。研究対象校では、X 教諭が、学校組織を疲弊させていた。

X 教諭は、「新しい曲増やすから、明日また練習追加します。」と、副校長や関係する教員への相談もなく音楽部の練習を増やしたり、「来月の週末、新しいイベントに出ることになったので皆さんよろしく。校長先生には確認を済ませています。」と勝手にイベントへの参加を決めたりしていた。しかし、誰も、それに異議を唱えられなかった（表 17）。

表 17 副校長へのインタビュー X 教諭と学校組織の関係

普通に声が出る職場だったら、怒るおばちゃんとかいますよ。でもうちは大人だし、そんなことで波風立てるのが嫌だっていう先生ばかりだから、言わないで、過ぎるわけですよ。言いづらい。本当に難しいです。

副校長自身も、X 教諭との対応には悩まされていた。11 月、「姉妹都市への感謝の会」当日の朝、X 教諭は、首長らが来校すると聞いた途端、自分の手塩にかけて育てた音楽部の演奏を披露しようと校長に直談判し、急きょ音楽部の演奏をスケジュールに組み込む約束を取り付けた。副校長は学校組織のためにも断固拒否しようとしたが、X 教諭の「校長先生はいいと言いました。」に逆らうことはできず、時間割を変更する等して対応せざるを得なかった。

表 18 副校長へのインタビュー 副校長の限界と校長の役割

やっぱり決断するのは校長なんですよ。「方針はこうだ。」「目指すところはここだ。」って言うことをちゃんと伝えてくれて、それに合わないところは「そこまではちょっと無理だよ」って伝えてくれて。

副校長って調整役と言うけれど、調整することを決断するのは、校長なんですよ。副校長は意見をすることまでしかできない。

X 教諭は、「何で校長でもないのに、副校長がそんなこと言う権限があるんだ。」と言ったりする。「あなた副校長でしょ。」って。

決断するのは、校長なんですよ。

この事例を通して、副校長は自身の職務の限界と校長の役割について語った（表 18）。

「職層」ではなく「職場」の権力構造による支配を分析することで、校長と副校長の違いが浮き彫りにされてきた。「職場」における権力者に対抗できるのは校長しかいない。そして、副校長の学校マネジメント能力を存分に発揮するには、校長が副校長との対話を深め合い、決断していくことが不可欠であろう。

4.3 「協働する学校組織」の再定義

3.1 では、暫定的に「協働する学校組織」を「一人一人の教員が、学校における目指す児童像を共有し、それに向かって力を合わせて教育活動を展開する組織」と定義した。しかし改めて読み返すと牧歌的な印象を受ける。本研究を振り返った時、「学校組織は常に課題を抱えている」ということが筆者には必然であるように感じられ、この定義の緊迫感のなさは、現状と乖離しているように思われる。

エスノグラフィーを通して見えてきたものは、「学校組織は常に課題を抱えている」という事実であった。一つ解決すればまた新たな課題が浮かび上がってくる。時には、副校長でさえ太刀打ちできない「職場」の権力構造による支配に悩まされることもある。だからこそ学校組織は、常に「Stretch Zone（背伸び空間）」を維持し、自らの課題を直視しながらそれを乗り越えようと挑戦を続けなくてはならない。

しかしながら、副校長は、一人一人の教員がもっている、課題を乗り越えるための力を、引き出すことができる。そうして学校組織の未来を切り拓いていく、その日々を、THE BOUND BALL MODEL に託した。

特に、ゆがみ4「結合」の事例におけるY教諭の成長は、本研究の大きな成果であると考えている。Y教諭は無傷ではなかったとはいえ、X教諭を頂点とする「職場」の権力構造から逃れ、学校組織における「職層」の重要性に気付いた。この事例は、学校組織が、一人の教諭からであっても変容を遂げる可能性があることを示唆しており、大きな希望を提示できたと考えている。

以上のことから、改めて定義する。「協働する学校組織」とは「一人一人の教員が、学校組織の課題を乗り越えるために対話するなかで、自らの役割を見いだすとともに、目指す児童像や教育観を絶えず問い直し、変革し続けようとする組織」である。

4.4 副校長像の変容の意味

副校長は常に自分を見失ってしまう危険と背中合わせの職務である（表19）。しかし、今回の調査研究を行なった結果、副校長という職への希望を発見できたのではないと思われる。この意識の変容は、エスノグラフィーの手法により、対象者とのインタビュー等の対話的实践を通して、副校長像が拡張・深化したからに他ならない。1年前、筆者

表19 副校長へのインタビュー 自分を見失わないために

つねに葛藤ですよ。本来の私の仕事って何だろうっていうことを毎日毎日自分に問いかけながら仕事をしていないと忘れてしまう。本当に目の前の仕事がおんなにあるので、頭に問いを投げかけつつ、「全くつまらない書類よこしやがって。」とか思いながら文句言いながら「ああこんなやつ。」とかやって、「じゃ、授業見ようかな。」って切り替えていかないと。忘れてしまうと「あ、もういいや。」ってなっちゃうので、本来は何なんだろうといつも頭に置いて、ストレスもそれだけたまるんですけど、それを忘れないようにして、口にも出して。

者の中の副校長像は「自分のやりがいを追究することをあきらめ、学校組織の課題にひたすら取り組んでいる存在」であった。しかし、副校長が教員との対話を通して課題を乗り越えていく姿に寄り添うなかで、筆者は、学校組織の課題の中に、副校長のやりがいとの重なりを見いだせるようになり、そのやりがいは、学校組織の課題を飲み込んでしまうほど大きな充実感を副校長にもたらしていることに気付いていった。このことから、本研究を通じて筆者がたどり着いた結論を一言で言うなら、「副校長の“多忙”の中に、“希望”の種があった。」ということである。

5. 主要参考文献

- 小田博志『エスノグラフィー入門〈現場〉を質的研究する』春秋社（2010）
- 鈴木竜太『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣（2013）
- 野口裕二『物語としてのケア—ナラティブ・アプローチの世界へ』医学書院（2002）
- Mike Brown, Comfort Zone: Model or metaphor?. Australian Journal of Outdoor Education（2008）
- 東京都教育委員会「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」（2007）
- 東京都教育委員会「小中学校の校務改善の方向性について」（2011.2）
- 東京都教育委員会「小中学校の校務改善推進プラン」（2012.3）
- 東京都教育委員会「学校管理職育成指針」（2013.5）