

# 学校づくりにおける教員の意識形成に関する研究

戸屋佑梨

## 1. 1 研究の背景

### (1) 子どもの学びの環境に関わる課題

現在、学校現場では様々な教育課題が生じている。文部科学省(2021)によると、今日の学校教育が直面している課題として、特別な教育的支援を必要とする子どもの増加や外国人児童生徒の増加、相対的貧困状態にある子どもの存在など子どもたちの多様化が指摘されており、子どもたちの多様性に配慮した教育活動を進めていく事が重視されている。また、生徒指導上の課題も生じており、令和元年度の小・中・高等学校におけるいじめの認知件数や重大事態の発生件数、暴力行為の発生件数、不登校児童生徒数はいずれも増加傾向であり過去最多となっている。加えて小・中・高等学校における児童生徒の自殺者数も減少していないなど様々な教育課題を抱えた環境で子どもたちは学んでいる。子どもたちが安心して学校に通い、学ぶ事ができる環境を実現していくことが喫緊の課題となっている。

### (2) 教員の働き方に関わる課題

先のように多くの教育課題が示されていることからわかるように、「学校の役割が過度に拡大していくとともに、直面する様々な課題に対応するため、教師は教育に携わる喜びを持ちつつも疲弊しており、国において抜本的な対応を行うことなく日本型学校教育を維持していくことは困難である」(文部科学省 2021, p.9)と指摘されている。また、現在の学校現場では、教員の多忙化に加え個業化が指摘されており、教員が共通意識のもと、連携・協働しながら教育活動にあたることの重要性が一層増している。

そのため近年では、中央教育審議会(答申)において、「今後の改革の方向性」に関して、「多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成」(文部科学省 2022, p.33)が求められている。教職員集団の多様性を求めるとともに、学校管理職のリーダーシップのもと、教職員の多様性に配慮したマネジメントを実施することが重視されている。今後、外部の多様な

専門家と連携しつつ、チーム学校の理念のもと、学校の組織づくりを進めていく上では、管理職による学校の組織マネジメントが一層重要となるだろう。そして、教職員は、学校教育目標や教育課題を自覚し、共通意識のもと、目標の実現に向かって教育活動に取り組む姿勢が求められると考えられる。

## 1. 2 先行研究の検討

### (1) 教員の指導困難性と個業化や協働化による学校改善志向の変化

佐古(2006)は、多くの教員が子どもに対する指導困難性を持っており、自分の経験や知識だけでは指導が困難な子どもが増えてきているように感じていると述べている。また、佐古は学校の組織化に対して、個業化・統制化・協働化の3つの組織化傾向を設定しており、「個業化は、教職の不確定性に対して、個々の教員レベルで対応することによってそれを吸収しようとする組織化傾向」、「統制化は、不確定性を、学校組織内の一定の権限行使によって排除することを基本方略とする組織化傾向」、「(協働化は)不確定性に対する対応を教師の個別裁量に委ねることだけでなく、間主体的な相互作用を活性化させ(すなわち集団的、組織的に)、不確定性をその都度縮減することを方略とする組織化傾向」としている。またそれを踏まえ、学校を取り巻く環境が変化しているのに対し、教師の意識と行動が組織化ではなく個業化の方に進んでいることを指摘している。そして、協働化が高いほど教師の指導困難性が低減されること、個業化が高い場合には指導困難性が増大する傾向にあることを示していた。また協働化と統制化が組み合わされた場合に教員同士の学校改善志向は、最も高くなる事を指摘している。

### (2) 組織的な教育改善意思の形成

久我(2010)は、「学校外部からの多様な要求・要望のなかで、教師の意識と行動が、より個別対応的、自己完結的に業務を遂行しようとする個業化の方向へ傾斜している」と述べて、「学校が抱える課題を教師間で共有し、組織的な対応を可能にすることがこれまで以上に求められている」と指摘している。また、久我の研究においては教育改善を生み出す「省察の過程」に注目しながら組織的教育意思形成を通じた教育改善プログラムの構築がなされていたものの、教員の省察の契機については理論にとどまるどころが見られた。

さらに、久我(2011)は、「教育環境が変化し、教育の困難さが増すなか、教師の『個業化傾向』のデメリットを縮減し、教師の主体的な教育活動への取組を活性化させる学校の

『組織化』をいかに実現できるかは、喫緊の課題といえる。」と指摘している。

### 1. 3 研究の目的

本研究の背景と先行研究を踏まえ、子どもたちが安心して学ぶことができる学校づくりを進めるためには、教職員が教育目標や教育課題を意識した上で、どのような学校を実現していくのかという共通意識を持ち、教育活動に取り組んでいく必要がある。本研究では、チーム学校の理念のもと、多様性に配慮した学校づくりを進めていくにあたり、教員の意識形成が具体的にどのような形で行われ、またその際、どのような点に課題が認められるのかを教員に対するインタビュー調査を通じて明らかにすることを目的とする。

## 2. 1 研究の方法

### (1) 文献調査

教員の意識形成や学校の組織マネジメントに関する文献等を手掛かりに、教員の意識形成に関する先行研究を調査し、その概要をまとめた。本研究において、学校づくりにおける教員の“意識”とは「学校教育目標や教育課題を教職員全員が自覚し、目標達成に向けて協働しながら教育活動を行おうとする意識」を意味する。しかし、上述のように、学校を取り巻く環境の変化や課題の多様化、教師の多忙化等により、教職員の職務が個業化し、教育課題に対する正しい認識を行うことや教師間で共通認識を行うことが困難になっており、これが教員の意識形成を阻む要因となっている。また文献調査の成果を踏まえ、インタビュー調査を実施するための調査項目を作成した。

### (2) インタビュー調査

A 小学校の教員を対象としたインタビュー調査を実施し、得られた結果について SCAT 分析を踏まえた分析を行った。島根県教育委員会が策定している「教員育成指標」に示された教員のキャリアステージに該当する教員を対象にインタビュー調査を実施した。調査項目は、「教員育成指標」に示された教員に求められる5つの資質能力のうち、「4. 学校組織の一員として考え行動する意欲・能力」（教諭等の育成指標）および「2. 学校経営」（管理職等の育成指標）を中心としながら、佐古（2006）の調査で使用された質問項目を参考に作成した。

また、インタビュー調査の結果は、文字起こしをして SCAT 分析にかけた上で項目を分

けて分析を行った。次に、A小学校におけるインタビュー調査の概要について説明する。

## 2. 2 A小学校におけるインタビュー調査の概要

### (1) 調査対象者

インタビュー調査を実施したのは松江市内にあるA小学校で、児童数約500名、教職員数約50名である。学校は、バイパスなどの開発が進み、住宅地や商業地が発展している場所にある。

インタビュー調査の対象者は、島根県教育委員会が策定している「教員育成指標」において示された4つのキャリアステージに該当する4名の教諭（A～D）と、3名の管理職（校長、教頭、主幹教諭）である。4名の教諭の属性は以下の通りである。またそれぞれの教員歴についてはインタビュー実施時の年数となっている。

教諭A 教員歴3年目（自立・向上期）

教諭B 教員歴8年目（探究・発展期）

教諭C 教員歴25年目（充実・円熟期前期）

教諭D 教員歴27年目（充実・円熟期後期）

2024年1月に4名の教諭を対象に、また5月に管理職3名を対象に、1名あたり30分～2時間程度のインタビューを実施し、同意を得た上で、ICレコーダーによる録音を行った。

### (2) 調査項目

調査項目は、1. 職務の多忙化、2. 職務の個業化、3. 学校教育目標及び育てたい子ども像、4. 学校組織マネジメントの4つの観点から成る教諭用10項目及び管理職用16項目である。なお、教諭と管理職では、異なる質問項目を使用した。

## 3. インタビュー結果の分析と考察

SCAT分析の結果を踏まえ、下記の5つの観点で分析を行った。

## 【分析の観点】

1. 意識形成の現状と課題 (ex.意識形成を阻害する要素)
2. 意識形成の重要性に対する認識
3. 意識形成の契機 (ex.職階の変化に伴う意識の変化)
4. 意識形成の方法や進め方 (ex.教員育成指標における合意形成との関連)
5. 教育実践への反映

以上、教諭 4 名及び管理職 3 名に対するインタビュー結果の分析を踏まえ、以下、A 小学校における意識形成の現状と意識形成の方法、また意識形成を進める上での課題点等についてまとめる。また、学校における意識形成の現状と課題を整理した上で、より望ましい意識形成のあり方について考察する。

### (1) A 小学校における意識形成の現状

A 小学校における意識形成の現状について、4 名の教諭に対するインタビュー結果から確認する。4 名中 3 名の教諭は、学校教育目標について、必ずしも正しく記憶しているわけではなかった。しかし、自立・向上期の A 教諭と探究・発展期の B 教諭においては、学校経営の取組重点などの内容について触れながら、自身の教育活動と関連付けて語る場面も見られた事から、学校教育目標と教育活動とのつながりを意識していると言えるだろう。また、充実・円熟期前期の C 教諭と充実・円熟期後期の D 教諭においても、学校教育目標を正確に記憶しているわけではないが、C 教諭は学校教育目標等をもとに学級目標を作成しそれを意識して教育活動に取り組んでいるという発言があった。D 教諭については多くの学校が似たような学校教育目標を掲げている事に言及しており、教育活動を行うにあたって大切にしたいことには大きく変わりはないのではないかと述べており、自身の目の前の子どもたちの現状から、教育活動を考えている事が伺えた。これらを踏まえ、4 名の教諭の学校教育目標等への意識の仕方は教員事に違いがあり、意識の程度にも差が認められた。また、キャリアステージ別で見るとキャリアステージの高い教員よりも低い教員の方が学校で設定された教育目標等に対して意識が高いことが明らかとなった。

さらに、協働意識について、4 名の教諭は、おおむね高い事がうかがえた。しかし、教員によって差があり、例えば、A 教諭と D 教諭からは、一人で仕事を抱えている教員の姿があるという発言が見られたり、B 教諭からは各学年ごとに協働の割合に違いがある事が述

べられていた。また、C教諭は、教員同士の関係性について、自身が教員になりたての頃と比べて希薄になっていることを指摘し、自分から若手教員に対して声をかけづらいと述べている。4名の教員は協働することが望ましいと考え、またある程度協働することはできている実感はあるものの、さらに協働できる余地があることに気が付いている。このように教員の意識には差があり、さらに教員の意識を高めて協働する余地がある事が明らかとなった。

3名の管理職については、いかにして教員に目標を浸透させるか、教員が協働し働きやすい職場環境をどのように実現するかに関する発言が多数みられたことから、学校づくりに関する意識の高さがうかがえた。また、G校長は目標を意識することに関して、「自分が担任だったらほぼ頭のなかから消えていると思います。」と述べた上で、学校経営の重点における、「つきたい力」と「自己選択と自己決定」の部分が子どもと関わる時に頭に残っていると良く、また意識せずともそのような力をつけることができる教育活動が行われている状況になればよいと述べている。G校長が述べている学校教育目標等への意識を踏まえ、4名の教諭の教育活動をみると、学校で「つきたい力」を育むための授業や活動、「自己選択と自己決定」を行うような場面を設定した授業が行われており、G校長が求める教育活動が行われていることが明らかとなった。

## (2) 意識形成のための3つの方法

A 小学校において取り組まれている意識形成の方法として以下の3つを挙げるができる。

1つ目は「学校の課題や学校の使命について話し合うワークショップ」である。このワークショップは、G校長がA小学校に着任した際に行われたワークショップであり、学校や子どもたちの課題、学校としての使命について考える取り組みであった。そのため、それぞれの教員が考えている情報を共有しつつ、学校全体で取り組んでいく課題について共通意識を育むことにつながっている。

2つ目は「各部の目標づくり」である。総務部や研究部といった各部が、学校教育目標やつきたい力、学校経営の取組重点などを踏まえた目標を設定する取り組みとなっている。これは、各部の取組と学校教育目標等とのつながりをつくる機会となるものであり、また、各部の教員が目標を作成する事でそれぞれの教員の目標意識が高まる契機にもなっている。またG校長は学校教育目標等と各部の取組につながりをつくることで、部長の教員が活動

をする際の活動目的の説明をしやすくしたり、すぐに目標に立ち戻ってきやすくするための取組であると述べている。

3つ目は「学年担任制」である。これは、個業化を改善することを目的とした取組となっているが、教員の意識形成にも大きな影響を与えていると考えられる。まず、学年担任制を受け、学年経営案の作成が行われており、学年でどのように教育目標を達成していくのか、どのようにつきたい力を育成するのかといった話し合いの機会になっており、教員同士の共通意識を作る機会になっている。また、学年担任制の一貫としてローテーション授業も行われている。自身の担当するクラスだけを持つのではなく、他の学級の授業を受けもつことで、教員の授業準備の負担を減らすとともに、学年全体の授業を経験するなかで、教員同士の情報共有や目標の共有の機会になっていると考えられる。

### (3) 意識形成を進める上での課題点

A 小学校において意識形成を進める際の課題点についてまとめる。意識形成を阻害する要素として考えられるのは、①多忙化と②個業化の2つである。

多忙化については近年の学校教育における指導内容の増加、また多様な子どもたちへの対応による業務の増加などが原因であると、インタビューのなかで多くの教員が述べていた。多忙化が進む事で、教職員の多忙感も増加していく事が推測できる。また物理的な忙しさが増加しているため、勤務時間内で周りの同僚と共通意識を持つゆとりがなくなっている事が伺える。しかし、C 教諭や D 教諭のような教員歴の長い教員は、あまり多忙感を感じていなかった。これは、今までの教員経験で培った経験値により、授業準備や事務作業への慣れゆえに感じていることであると考えられる。そのため、教員歴の違いによって、多忙感の感じ方にも違いが生まれるため、協働意識にも差が生まれやすくなる事が推測できる。

個業化については、インタビュー対象者全員が少なからず個業感を感じており、また、C 教諭、E 主幹教諭、F 教頭、G 校長からは、教員という職業の個業的側面について発言があった。それぞれの教員が担任を持っていたり、専科の教員であったりすることで、一人で授業をする時間が長く必然的に個業になってしまうとの事であった。個業化が進むことで、協働の機会が減少し、また同僚性が育まれにくくなる事が考えられる。A 教諭は同僚に無関心な人の存在について、C 教諭は教員同士の関係性の希薄化について述べていることから、A 小学校において十分な協働意識が生まれないことの原因になっていると考えられる。

#### (4) 意識形成の契機から考える望ましい意識形成のあり方

以上のような現状と意識形成の取組、課題を踏まえ、望ましい意識形成のあり方について3つ提案する。

##### ① 教員が共感し、納得できる目標設定

これはB教諭とF教頭の発言から考えられる意識形成のあり方である。B教諭、F教頭共に、A小学校で設定されている学校教育目標等の内容に共感する発言が見られた。そのため、設定された目標に対して納得感を感じる事や共感できる事が目標を意識することにつながると考えられる。B教諭とF教頭はどちらも自身の経験や考えに目標があっていたために共感できたことがうかがえたが、経験や考えに目標がそぐわない場合でも、学校の現状や子どもたちの課題に即した目標設定を行う事で目標達成の必要感が意識形成の契機になると考えられる。

また、目標に対して教員が納得や共感する事が重要になるため、目標設定の際には教職員全体で情報共有などを行い、目標等の作成に教職員を関与させることでより納得感のある目標設定ができると考える。

##### ② 意識形成を行いやすい環境の実現

意識形成の課題として、教員の多忙化や個業化が意識形成を阻害する要因になっている事が明らかとなった。そのため、多忙感や個業感を軽減させる事がそのまま意識形成を行いやすい環境の実現につながると考える。また、D教諭は子どもたちが落ち着いていることが教員の働きやすさにつながると述べており、また子どもたちを生き生きさせるようなノウハウや授業の方法を共有することで働きやすくなると述べている。教員同士がノウハウや授業の方法を共有するようになれば、その時間が意識共有の場となり、また同僚性の向上の機会になることも考えられる。

##### ③ 教員同士の同僚性を高める場の設定

②の意識形成を行いやすい環境を実現するために、教員同士がノウハウや授業の方法を共有するようになればよいとした。しかし、先輩教員と後輩教員が互いに遠慮しあうことで教員同士の関係性が希薄化したり、教員ごとの経験値の差により協働意識にも差が生まれていることが明らかとなった。日々、教育活動を行う中で、ノウハウを共有するための機会

は生まれにくく、そのため、教員同士が交流できる時間を意図的に設定することが大切である。これは A 教諭や C 教諭の意識形成に係る発言からも明らかである。A 教諭は自身が仕事をサポートしてもらった経験から協働意思が形成されており、C 教諭は後輩教員に教員として成長してほしいと感じた事が意識形成の契機になっていると推測できる。そのため、交流の場を設定し、教員歴の少ない教員は先輩に助けを求め経験を得、教員歴の長い教員は後輩教員との関わりを増やす事で、協働を促したり、共通意識を作る事につながると考える。

#### 4. 本研究の成果と今後の課題

本研究では、学校づくりを進めていくにあたり、教員の意識形成が具体的にどのように行われており、またその際に、どのような点に課題が認められるのかを明らかにすることを目的として、教員に対するインタビュー調査を実施し、SCTA 分析を行った。A 小学校では、意識形成の契機となるような組織マネジメントが行われているが、教員の意識形成には差があり、今後さらに協働意識を高めていく余地のあることが明らかとなった。また、意識形成を阻害する要因として、大きく分けて①多忙化と②個業化の二つがある事が教員の具体的なエピソードとともに確認する事が出来た。さらに、多忙感と個業感については教員歴の違いによる個人差が大きく、教員歴の長い教員ほど、多忙感を感じにくい事、教員歴の異なる教員との間では協働意識に差が生まれやすいことが明らかとなった。

しかし、本研究は A 小学校のみを調査対象校としたため、本研究を通して得られた成果と課題について、過度な一般化は避けなければならない。教員の意識形成のあり方について、さらに研究を進めるためには、調査対象校を増やしていくことが求められるだろう。今後の課題としたい。

#### 参考・引用文献

[著書]

- ・妹尾昌俊 (2017) 『思いのない学校、思いだけの学校、思いを実現する学校—ビジョンとコミュニケーションの深化』学事出版
- ・妹尾昌俊 (2018) 『先生がつぶれる学校、先生が生きる学校—働き方改革とモチベーション・マネジメント』学事出版

[論文]

- ・大谷尚（2011）「SCAT:Steps for coding and Theorization－明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法」『感性工学』第10巻3号、p.155-160
- ・井上明子、藤村裕一（2022）「中学校教職員の内発的改善力にかかる意識に関する調査」『日本教育工学会研究報告集』第2巻、p.114-121
- ・久我直人（2010）「組織的教育意思形成を通じた組織化による教育改善プログラムの開発的研究（1）－組織的省察に基づく『教師の主体的統合モデル』の構築－」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』第24巻、p.19-26
- ・久我直人（2011）「組織的教育意思形成を通じた組織化による教育改善プログラムの開発的研究（2）－『教師の主体的統合モデル』の学校組織への適用と効果に関するアクションリサーチ－」『鳴門教育大学研究紀要』第26巻、p.144-159
- ・佐古秀一（2006）「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究－個業化、協働化、統制化の比較を通じて－」『鳴門教育大学研究紀要』第21巻、p.41-54

[報告書・その他]

- ・名古屋大学「SCAT Steps for Coding and Theorization 質的データの分析手法」  
<https://www.educa.nagoya-u.ac.jp/~otani/scat/#01>（2025年1月9日最終確認）
- ・中央教育審議会（2021）「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～」（答申）  
[https://www.mext.go.jp/content/20210126-mxt\\_syoto02-000012321\\_2-4.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210126-mxt_syoto02-000012321_2-4.pdf)  
（2025年1月8日最終確認）
- ・中央教育審議会（2022）「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～」（答申）  
[https://www.mext.go.jp/content/20221219-mxt\\_kyoikujinzai01-1412985\\_00004-1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20221219-mxt_kyoikujinzai01-1412985_00004-1.pdf)  
（2025年1月8日最終確認）