

論文

## 高知県 A 町立 B 中学校における学校教育目標に対する

### 教員理解の現状と目標共有方策の検討

-学校の組織化に着目して-

A Study of the Current Statuses of teachers' Understanding of School Educational Goals and Measures for Sharing Goals in Junior High School B in Town A, Kochi Prefecture

- Focusing on school organization -

能勢 朋典 (高知大学大学院総合自然科学研究科教職実践高度化専攻 院生)

柳林 信彦 (高知大学大学院総合自然科学研究科教職実践高度化専攻)

NOSE Tomonori<sup>1</sup> and YANAGIBAYASHI Nobuhiko<sup>2</sup>

*1 Program for Advanced Professional Development in Teacher Education*

*Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University, Graduate student*

*2 Program for Advanced Professional Development in Teacher Education*

*Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Kochi University*

#### ABSTRACT

The purpose of this study was to clarify the actual situation of school organization in Junior High School B in Town A, Kochi Prefecture, from the perspective of the degree of shared school educational goals. As a research method, a questionnaire survey developed with the aid of Hashimoto's (2017) measurement scale for the degree of penetration of school management philosophy was conducted and analyzed. In addition, an interview survey was conducted to elaborate the results of the questionnaire survey.

The results showed that the actual situation of school organization in Junior High School B was that not all the teachers understood the objectives with the same level of elaboration but interpreted them individually based on the level of understanding of individual teachers. In other words, it became clear that there is a tendency towards the so-called individual work-type organization.

Based on this, measures to share school educational goals at Junior High School B were examined. However, at the present stage, we are only examining measures for sharing goals. Therefore, in the future, specific goal-sharing measures will be developed, implemented in Junior High School B and the effectiveness of the goal-sharing measures will be verified. Furthermore, it is necessary to clarify what impact the sharing of school educational goals has had on the organization of the school.

## 1 問題の所在と研究の目的

## (1) 多様化・複雑化する教育課題とチーム学校

グローバル化や情報化が急速に進展し、社会が大きく変化し続ける中で、学校は、子供を取り巻く状況の変化や複雑化・困難化した様々な教育課題と向き合うこととなっている。また、それに加えて、教育課程における個別最適な学びと協働的な学びの一体的な充実や、外国人児童生徒への対応、ICTの活用などの新しい課題への対応や、いじめ・不登校等生徒指導上の諸課題への対応や特別支援教育の充実などの取組の一層の充実に対応することも求められている。

その一方で、団塊の世代の大量退職とそれを補うための新規採用による若年教員の増加による教員の質の確保の問題や、日本の教員の長時間労働の実態等により明らかになった「ブラック」な環境<sup>①</sup>の改善や、それによる教員採用試験志願者数の減少<sup>②</sup>という教育の担い手の不足なども学校運営に大きな影響を及ぼしている。

このように、複雑化、多様化した課題には、多くのアイデアやそれを生み出し試行する専門的知識が必要であり、解決を教員一人一人の努力に頼ろうとすることは現実的ではない。課題の解決に向けては、学校全体での取組や、その中で複数の教職員の連携が重要となっているといえる。

佐古は、学校の教育活動が個別教員に拡散し、それぞれが自己完結的に遂行することで存立している学校の組織状況を「個業型組織」と呼び、その特徴を、組織構造領域における個別分散＝教育活動の中核的領域に関して個別分散した職務遂行形態、教員の意識領域における自己完結的な教職観の醸成＝自己の経験と知識に専ら依存してその年度の教育活動（学級経営や授業）を遂行しようとする自己完結的な意識と行動傾向（教職観）を強めると説明している。そして、こうした学校の個業化の進行が、教師レベルでの対児童・生徒対応力を減少させるだけでなく、学校における自律的な教育活動の改善も損なわれていると示し、その限界を明らかにしている<sup>③</sup>。

平成 27 年に中央教育審議会は「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」において、「生徒指導や特別支援教育等に関わる課題が複雑化・多様化しており、学校や教員だけでは、十分に解決することができない課題も増えている」と現状を捉え、「生徒指導や特別支援教育等を充実していくために、学校や教員が心理や福祉等の専門家（専門スタッフ）や専門機関と連携・分担する体制を整備し、学校の機能を強化していくことが重要である」とし、「チームとしての学校」の必要性を示した。同答申では、SC や SSW、ICT 支援員、学校司書、ALT など多

様な専門能力を持つ人材がその専門性を発揮し、活躍できる環境を充実させていくことを「チーム学校」の実現のための視点としている<sup>④</sup>。

高知県では、第 2 期教育振興基本計画以降、チーム学校の推進のために、学校の組織力を高めながら、教員同士がチームを組んで主体的に学び合うことにより組織的に授業力の向上や生徒指導の充実を図ることが基本方針 I に示され、最優先事項として位置付けられている。

第 3 期高知県教育振興基本計画では、チーム学校の構築について、「学校組織が少数の管理職と多数の教職員で構成されているため、課題への対応が個々の教職員により対症療法的に行われることが多く、組織としての取組が弱い」こと、「日々の授業や生徒指導が個々の教員に任されており、教員同士が連携した授業力の向上や生徒指導の充実に向けた取組が十分でない」ことを課題とし、チーム学校の実現のために、全ての学校において、組織的に課題に対応し、協働的に学び合い、教育の質を高めていくための取組が自律的・継続的に実施される学校組織の構築を求めている。主な施策としては、管理職のマネジメント力向上、全教職員が学校の目標や課題を共有した上での教職員が参画した学校経営計画の策定、「教科のタテ持ち」や「教科間連携」による教員同士の学び合いによる組織的・協働的な授業改善などがある<sup>⑤</sup>。これらの施策からは、高知県の教育振興基本計画におけるチーム学校の構築が、多職種との連携の必要性を示しながらも、どちらかといえば学校内部の組織化を中心としていることが伺える。

学校の組織運営の在り方について、平成 10 年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、「各学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫を凝らした特色ある学校づくりの実現のためには、人事や予算、教育課程の編成に関する学校の裁量権限を拡大するなどの改革が必要である。」とし、また、「学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。このため、校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくることが必要であり、このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である」としている<sup>⑥</sup>。

学校現場の視点からしても、不登校児童生徒数の増加や学力問題、多様な特性のある児童生徒への対応など様々な課題を抱えており、こうした課題を一人の教員だけで解決することには限界がきており、<sup>⑦</sup> 学校の組織化の推進は、緊要な課題といつてよい。

## (2) 学校の組織化と学校教育目標

学校の組織化に関して浜田は、「学校が教育活動の計画・実施する単位組織として、当該学校の教育目標を独自

に設定し、それを効果的に実現するための方法を自ら選択して実施し、その実現状況を自ら把握・診断するという過程を組織内部に機能させ自己の教育活動を継続的に改善して行くことができる状態」と述べている<sup>(8)</sup>。また、天笠は、校長の組織マネジメントにおいて、「日々生起する出来事は個別具体的であり、これらの対応にあたって、個別と全体との往復が求められ、全体的な状況の把握のもとでの個別の案件の処理が問われることになる。そのようなマネジメントを進めていくにあたって、学校教育目標は一つの指標となり欠かすことのできない拠り所となっているはずである。」と述べている<sup>(9)</sup>。

この事に従えば、学校の組織化のためには、学校の教育目標/学校教育目標<sup>(10)</sup>の設定が必要となる。

児島は、学校教育目標を、教育する学校が教育される側のなかに実現しようとする「そうあって欲しい人間の姿」を表現しためあてであり、価値であるとしている<sup>(11)</sup>。また、「学校教育目標」という用語は、教育基本法や学校教育法などの学校に関わる法令では確認されず、学習指導要領総則第1章第2の1各学校の教育目標と教育課程の編成において「教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にする」と示されている<sup>(12)</sup>。このことから、学校教育目標は、各学校の特性に応じて独自に設定された目標であるといえる。

### (3) 学校教育目標と教職員

一方で、多くの学校は、これまでも学校教育目標や学校が目指す児童生徒像などを設定することをこなしてきた。では、こうした教育目標が設定されてきたにもかかわらず、前述したように学校の組織化の必要性が叫ばれるのはなぜなのであろうか。

この点に関して曾余田は、多くの教育現場では教師たちは学校教育目標を意識せずに『個人主義的な教育の自由の論理』で何をどう教えるかのみに関心を向けて教育作業を行うと指摘している<sup>(13)</sup>。この指摘は、学校組織における学校教育目標の共有不足を指摘するものであると捉えることもできる。つまり、学校組織において学校教育目標が組織の向かうべき方向性を示す旗として位置付けられる一方で、その旗がどのような場所にあるのか、どのような形や色や高さであるのかという意味での学校教育目標の共有がなされていない実態、あるいは学校教育目標を参照した教育活動の実践という意味での目標の共有が十分になされていない実態があるのではないだろうか。

そうした点からすれば、「チーム学校」構築のためには、まず、学校教育目標の共有という視点からの取組も考察する必要がある。このため、まずは、学校教育目標の共有がどの程度のものであるかについて実態を明らかにするこ

と、そうした実態に基づいて、学校の組織化を進めるための効果的な方策形成について考察することが必要であろう。

以上のような問題意識から、本研究では、学校教育目標の共有を学校教育目標が示す学校のめざす方向性を教員が共通理解し、共通理解された目標とのつながりを確認して自身の日常的教育活動を実践することと捉え、高知県A町立B中学校における学校の組織化の実態について、学校教育目標の共有の現状と課題、そしてそれから見えてくる学校教育目標共有のための方向性を明らかにすることを目的とする。

## 2 学校教育目標の共有度合いの把握

### (1) 共有度合いの実態把握の方法

学校教育目標については、目標としての具体性や設定の在り方などについては多くの研究や文献が見られるものの、学校現場において、学校教育目標の共有がどの程度進んでいるかについて検討した研究や文献は多くない。このため、橋本の学校経営理念の浸透度を示す測定尺度<sup>(14)</sup>を援用して、学校教育目標の共有の度合いを把握することとした。

橋本は、高尾・王が考案した企業を研究対象組織とした経営理念の浸透度の測定尺度<sup>(15)</sup>を学校組織に実施可能な表現に置き換え、理念浸透を、理念についての共感としての「情緒的共感」・理念の文言上の把握や他者への説明の可否としての「認知的理解」・理念を反映する行動としての「行動的関与」の3つの構成次元に整理して、私立学校における経営理念の浸透度の把握を質問紙調査による定量的調査とインタビューによる定性的調査により行っている<sup>(16)</sup>。

経営理念について橋本は、「私立学校は基本的に建学の精神という独自の教育理念に基づいて設立された組織体であると考えられる。よって、どの学校組織においても常に理念浸透が中心的な課題になり得ると考えられる。」と説明する<sup>(17)</sup>。浅野は、私立学校のミッションは建学の精神であり、公立学校のミッションは、各学校の学校教育目標と確認している<sup>(18)</sup>。また、高尾・王は、経営理念の浸透度の測定尺度開発において、「企業理念、社是・社訓、ミッションステートメントと表記されているものについて、組織体として公表している成文化された価値観や信念の範囲に含まれると判断した場合には、経営理念として含めている。」としている<sup>(19)</sup>。橋本の研究では、「職場内他者と理念に関する対話を行っていけばいほど、理念への理解の程度が高い<sup>(20)</sup>」ことや「組織の一員であることに喜びを持てるような環境を整えることで、理念浸透度が高まる」ことが示唆されている<sup>(21)</sup>。また、「組織成員の理念への理解

が促され、それによって、理念を反映する能動的行動関与が生じるためには、組織成員の一番身近にいると考えられるリーダー役である学年や教科、校務分掌の主任が重要な役割を担っている」という点を明らかにしている<sup>(2)</sup>。

これらことから、経営理念は、教育活動への価値観、学校の存在意義や使命などを含意する公立学校における学校教育目標と共通すると考え、個々の教員への目標の浸透度を目標の共有と捉えた上で、橋本の質問項目を一部援用して活用することとした。

## (2)A 町立 B 中学校における目標共有の実態把握調査

### ①質問紙調査

まず、B 中学校の実態把握のため、前述の橋本の学校経営理念の浸透度を示す測定尺度を一部参考にして、8つの質問項目(1つの自由記述項目を含む)からなる目標共有に関する質問紙調査(5件法での回答)を作成<sup>(2)</sup>し、2021年5月に質問紙調査を実施した。質問紙調査では、25名の回答(回収率100%)が得られた。回答は5件法とし、5:とても当てはまる(5点)、4:当てはまる(4点)、3:どちらともいえない(3点)、2:あまり当てはまらない(2点)、1:当てはまらない(1点)として、平均値を求めている。結果を整理すると表1のようになる。

表1 質問紙調査結果

積極的な解答傾向が示された質問項目	平均 (n=25)
1. 学校教育目標の内容をよく知っていますか	3.20
3. 学校教育目標に基づいて行動していますか	3.28
6. 学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか	3.16
7. 本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか	3.28
消極的な解答傾向が示された質問項目	平均 (n=25)
2. 学校教育目標を転任間もない教員あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか	2.52
4. 本校の学校教育目標は仕事の上の困難を乗り越える上で助けとなりますか	2.80
5. 校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか	1.88

平均値が3点以上を積極的な回答傾向、3点未満を消極的な回答傾向と捉えると、自由記述項目を除く質問1～7のうち、最も積極的な回答傾向を示した項目は質問3「学校教育目標に基づいて行動している」(平均3.28)であり、最も消極的な回答傾向を示した項目は質問5「校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言

及したことがある」(平均1.88)であった。質問1が積極的な回答傾向(平均3.20)を示したことから、自分は学校教育目標をよく知っていると認識する教員は比較的多い。これに対し、質問2の学校教育目標を他者に伝えることについては、消極的な回答傾向(平均2.52)が示されている。

すなわち、学校教育目標を知っているが、その具体的に至るまで学校教育目標を、教員は理解していないと考えられる。また、質問3は積極的な回答傾向(平均3.28)を示し、全項目で一番高い値であることから、学校教育目標に基づいて活動していると認識する教員が多いと読み取ることができる。しかしながら、質問2の他者への目標の説明の可否について消極的な解答傾向が示されていることと合わせて考えると、他者に説明できるだけの十分な理解がないレベルにおいて、目標に基づいて行動していると認識していることになる。

こうしたことから、教員は、「おおまかに」学校教育目標を理解し、その理解レベルの中で行動していると判断できる。「おおまかに」という点は、質問4で消極的な回答傾向が示されているように学校教育目標が業務上の行動指針にまで至っていない理由であるとも考えられる。つまり、何らかの課題解決の場面において、学校教育目標まで立ち戻って判断や対策決定をするのではなく、あくまで個々の教員の個別の教育観あるいは理念によって(個々の教員の中では、自分がそうと理解している学校教育目標と関係させた上でという認識になっているのではあるが)、判断や対策決定が行われている可能性があると考えられる。また、質問5が全項目の中で最も低い値を示していることは、会議などの場で日常的に目標の理解について教員間で確認がされていないと捉えることもできる。B 中学校においては、目標の共有、とくに共通した認識・理解が十分に行われていないと捉えられよう。

その一方で、質問6で積極的な回答が示されており、このことは、目標と教員の課題が一致していると回答する教員が多いことを意味している。しかし、目標の理解が不十分であれば、教員の設定する課題は、個別に分散したものでなり、学校全体の課題改善につながることにならない。すなわち、B 中学校の教員は、個々別々に理解している学校教育目標と個々別々に理解している学校の課題とが一致していると述べているのであり、共通して理解している学校教育目標があり、それに基づいて解決すべき課題を共有しているわけではない。従って、学校における課題解決は学校全体の組織的なものや共同で取り組むべきものにはなっていない可能性が示唆される。

次にアンケートの自由記述の内容からも目標の共有について検討していきたい。自由記述項目である質問8「個々のクラスや学年ではなく、学校全体として一番に全教員で解決しなくてはならない課題を教えてください」に



ついで、回答は、端的に示せば個々でバラバラであった。

表2 自由記述項目の分類 (n=25)

<p>○生徒の資質能力の育成 (7人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学びの個別最適化</li> <li>・個々の生徒への対応</li> <li>・思考に基づいたコミュニケーション能力</li> <li>・今、何を優先しなくてはいけないのか、考えて行動する力</li> <li>・当たり前のことが当たり前でできること</li> <li>・命についての教育</li> </ul>
<p>○目標の明確化・共有・組織的取組など組織改善 (6人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校目標にある「豊かな心を育む生徒の育成」に対してB中学校の全教職員が何をどう教育していくのかが示されていないこと。ただ、できる人がやっているだけの現場ではすぐに崩れると思われ危機感がある</li> <li>・「学校全体」「全教員」で取り組む基盤がないこと</li> <li>・何をゴールにして、どんな取組をしているか、ということの共有</li> <li>・具体的なイメージをもった教育方針をきめて、計画だった内容で全員が動いていくこと。そのための話し合いの場を設定すること</li> <li>・生徒指導、落ち着いた学校づくり</li> <li>・校務分掌の整理</li> </ul>
<p>○教員間のコミュニケーション (6人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報共有</li> <li>・全体で話しやすい雰囲気作り</li> <li>・気軽に相談できる雰囲気</li> <li>・管理職とコミュニケーション</li> <li>・時間を守る。朝の会や帰りの会などの設定された時間を守る。</li> <li>・教員の規範意識</li> </ul>
<p>○多忙化の解消 (6人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を考える余裕がないこと</li> <li>・働き方改革</li> <li>・多忙</li> <li>・多忙の解消</li> <li>・ゆとりを持って物事が行える環境作り</li> <li>・縦持ちの廃止。学年の生徒全員のこと授業を通して深く理解することができない</li> </ul>

あえて、共通の方向性を持っている点を探してグループを作成すると、①生徒の資質能力の育成を挙げたもの7人、②目標の明確化・共有・組織的取組などの組織改善を挙げたもの6人、③多忙化解消としたもの6人、④教員間のコミュニケーションとしたもの6人と、4つに分類することができるかもしれない(表2)。

まずは、学校全体で解決すべき課題が、少なくとも4つに分かれて認識されていることが確認できる。

多忙化の解消以外の2つにおいては、例えば「生徒の資質能力の育成」に関する事において「生徒の資質能力の育成」に関する課題が学校全体の課題としているという点でまとまりとして把握できるが、その具体的な内容(育成しなくてはならない生徒の資質能力の具体)は、「思考に基づいたコミュニケーション能力」「今、何を優先しなくてはいけないのか、考えて行動する力」などというように、バラバラである。また、B中学校では、「専門用語を使った表現力の育成」を授業研究の目標としているが、それに関連した記述もない。

つまり、目指す生徒像の実現に向けた生徒の資質・能力の育成という「おおまかな」方向性を共有している教員はいるが、その中においても何を重点とするかというより具体の実践レベルにおいて共有はされていないのである。このことは、「組織的改善」と「教員間のコミュニケーション」においても同じ傾向が見られる。

これらのことから、質問紙調査では、目標の認識理解といった共有が十分なものでないため、目標を参照していると教員が認識している取組は、個人的に認識する課題改善の実践であり、学校全体の課題についての組織的取組につながっていないという可能性が考えられる。

#### ②インタビュー調査

質問紙調査の結果をより詳しく分析するためインタビュー調査を実施した<sup>20)</sup>。調査は、2021年6月4日から8月11日の期間に、11名に対して半構造化面接方法で、1対1の対面方式で実施した。インタビュー対象は、学校経営の中核を担う学校長、教頭、主幹教諭と1年生から3年生までの学年主任および生徒指導主事と、生徒と直接関わる機会が多い各学年の学級担任の合計11名とした(表3)。

表3 インタビュー対象者の内訳(2021年時点)

在籍年数	役職・校務分掌上の役割
3年	管理職
1年	管理職
3年	主幹教諭
6年	学年主任
6年	学年主任
2年	学年主任
5年	生徒指導主事
1年	学級担任
3年	学級担任
4年	学級担任
5年	特別支援学級担任

以下では、質問項目毎に面接調査で得られたデータを示しつつ、整理を行っていきたい。

#### ②-1 学校教育目標の認知について

○「学校教育目標は何か知っていますか」

〈回答者：教員〉

- ・パッとできません。
- ・見たら分かるけど言えません。何だったっけ。「主体的に」みたいな感じだったかな。
- ・なにやら貼っていましたね。何やったかな、なんとかの育成ですよ。自ら学びみたいですね。文言はきっちり覚えていません。
- ・知っているけど、何か言えるかといったら言えません。

②-2 学校教育目標の内容理解について

- 「学校教育目標の設定意図や理由を先生たちはどのぐらい理解されていると思いますか」

〈回答者：管理職〉

- ・都度都度、節目節目で見ることで、そうだったのかと全体が目指すところの皆さん、意識はあるにせよ、本当にそれを充分理解してというは6割ぐらい。
- ・目標が達成された子供の姿がどういう姿かをみんなが同じように描けているのか？

- 「学校教育目標の設定意図とか理由をどのぐらい理解していますか」

〈回答者：教員〉

- ・教育目標をパンと言えないところで、理解はしてないと言えそうなのですけども。
- ・目標がついたのだらうなと思った時に、そういう目線で子供を見て、指導というか教育しないといけないというような、ぼんやりとしたものはあるけど、それが理解と言えるのかどうなのか分からん。半々ぐらい。
- ・今年もこれなのだっていう感じで受け止めているだけです。
- ・校長先生が言っていたのを覚えています、内容は何かって言われたら、ふわっとしている。

②-3 学校教育目標と認識する課題の一致について

- 「学校教育目標を達成したときの学校と生徒の姿を全教員が統一した認識で日々の業務を行なっていると思いますか」

〈回答者：管理職〉

- ・目標設定シートに基づいて面談をすると、その意識は感じます。
- ・授業であるとか、部活とか、学級経営とかで、それぞれ目標は立てているので、そういうところでは意識はされているのだと思います。

- 「学校教育目標と認識している本校の課題は一致していますか」

〈回答者：教員〉

- ・できてないことをうちの課題として先生もまずやってみようと言うので、課題と合っているとは思いますが。
- ・基本的にはみんなにこんな力をつけたいのだからって、そこに違和感は感じません。

- ・円で言うと重なっている部分はあるのかなと思います。
- ・ちょっと一致しています。自ら学びっていうところは、子供たちが弱くなって思います。

②-4 学校課題の発見について

- 「先生達は、自分の教育指導や担当している校務分掌、学校運営の課題を見つけようとしていると思いますか」

〈回答者：管理職〉

- ・今一番、というか、ここ数年言われているのは県版も含めた学力調査の点数なわけで、そこへの意識は皆さん、面談をしていると高まっているのは間違いないです。

- ・教科経営とか、学級経営とかっていう部分で、意識があると思います。

- 「自分の教科指導や担当している校務分掌、学校運営の課題を見つけようとしていますか」

〈回答者：教員〉

- ・普段やっているものに対して、出来てないという事は何かになっていうのはよく考えたりはしています。
- ・課題はを見つけようとしています。通級なら、通級の正しい理解。これがB中学校の教員には、1年目に絶対必要だと思うのです。
- ・教科指導に関しては、自分がまだまだなので、常に見つけようと考えながらやっています。

②-5 課題改善に対する取組の実践について

- 「先生達は、自分の課題を解決することが学校全体の課題改善につながるという意識をもっていると思いますか」

〈回答者：管理職〉

- ・あると思います。そういう背景の中で目標を立てている。その目標と例えば学校計画との整合性があります。
- ・不登校の子どもたちにも、継続している子供達にはどうするかとか、新規を出さないってところでの取組はしていると思うので。いろんなことを皆さん頑張っているのですよ。

- 「自分の課題を解決することが学校全体の課題改善につながると思っていますか」

〈回答者：教員〉

- ・それは思います。自分ではできてないのに、人にやれとも言えません。
- ・学力的なこと。あと生徒の自主性とかそういうところで。
- ・確実に思っています。1人でも生徒が元気に頑張れるってようなことが1つ1つ増えていったら、それは学校としてもよくなります。
- ・今の業務（教務主任の時間割）の課題解決できたら変わると思う。たぶんみんなが、時間的に余裕が出来る

と思います。

聞き取り調査では、管理職を除く全教員が学校教育目標を答えられなかった。目標の内容理解については、具体的な理解を示す回答は確認できない。

管理職への「学校教育目標を達成したときの学校と生徒の姿を全教員が統一した認識で日々の業務を行なっていると思いますか」、教員への「学校経営計画に示されている学校教育目標と認識している本校の課題は一致していますか」という質問について、管理職は目標設定シートを見ると一致していると思うと回答し、教員は一致しているあるいは一部一致していると回答している。また、学校課題の発見や課題改善に対する取組実践などについては、実施しているという回答が多い。しかしながら、学校教育目標を答えられないという目標の理解レベルにおいては、教員の考える課題は、自らの経験から設定された課題であり、学校教育目標を参照して設定したものではないと推察できる。従って、学校教育目標の共有が十分でないと考えられる。

次に、表4に示すように、回答を肯定的な認識を示す回答と否定的な認識を示す回答に分けて考察を行った。

表4 聞き取り調査の内容分類

肯定的な認識を示す回答が多い内容
・学校教育目標と認識する課題の一致
・課題の発見
・課題改善に対する取組の実践
否定的な認識を示す回答が多い内容
・学校教育目標の認知
・学校教育目標の内容理解

否定的な認識を示した回答の関連を整理すると、学校教育目標の認知が低いことから、その内容の理解が不十分になり、教員自らが設定する課題と目標のつながりが明確でないことが理解できる。一方で、学校課題の発見、学校教育目標と教員の認識する課題の一致、課題改善に対する取組実践については、肯定的な認識が示されている。前述した学校教育目標の理解が不十分であることと併せて考えると、このことから、教員が認識している課題は、自らの経験や考えだけによって見出された教員個別のものである可能性が示唆されよう。そうだとすれば、課題改善の実践は、目標に対して個別に分散した取組となっており、学校全体の課題改善に繋がるものとなっていないのではないかと考えられる。

以上のことからB中学校は、目標の理解が不十分であるがゆえに、教員の取組は組織的なものとなっておらず、また、学校全体の根本的な課題解決につながるものとなっていない現状にあると考えられる。

### 3 B中学校の組織化の現状

ここまで、B中学校の学校教育目標の教員の理解と共有について、アンケート調査とインタビュー調査のデータをもとに考察を行ってきた。改めて、B中学校の学校教育目標の教員の理解と共有の現状について整理すると以下のようになる。

目標の共有が表面的な理解というレベルに留まり、個々の教員が個別に解釈しているため、課題解決のための実践であると認識して行う取組が教員個別のものとなっており、組織的な教育活動が十分でない可能性がある。

B中学校において教員は、学校教育目標を知っているが、他者に説明できるレベルではなく、会議等で目標に言及される機会が少なく目標理解の確認が日常的に行われていないことや、教員が教育目標を行動の指針となるまで教員が理解していない。こうした学校目標の共有についての実態は、前述した、曾余田の「多くの教育現場では教師たちは学校教育目標を意識せずに個人主義的な教育の自由の論理で何をどう教えるかのみに関心に向けて教育作業を行う」という指摘<sup>(22)</sup>や「学校経営の実態は往々にして学校教育目標を抜きにして計画（教育課程）がひとり歩きをしている。また計画は立派でも、その計画を実施してどこに行こうとするのかわからない学校がある。計画に目標を掲げられているが、目標が抽象的すぎて計画とどういう関係にあるのかわからない学校もある<sup>(25)</sup>」、あるいは佐古のいう「個業型組織」となっているという指摘にも重なる。

したがって、B中学校は、全教員が同一水準で精緻に目標を理解しているわけではなく、個々の教員の理解水準をもとに個々に解釈していることからいわゆる個業型組織の傾向があるという組織化の状況にあるといえる。佐古は、個業化した学校は、理念的な学校の組織特性に対して、組織としてのデメリットが顕在化した現実態であると指摘し、3つの組織化傾向を「個業化」「協働化」「統制化」位置づけ、「個業化」は教員の指導困難さを増大させ、学校改善志向を抑制することを明らかにしている<sup>(26)</sup>。

では、B中学校において、学校教育目標の共有を実現しその組織性を高めるためにはどのような方策が求められるのか、あるいは、可能となるのか。最後に、この点に関して、これまでの考察で得られた知見を手がかりとして検討したい。

### 4 目標共有方策の検討

前述した佐古の研究では、「個業化」が学校改善志向を抑制することを明らかにしている一方で、学校改善志向に対する影響は協働化が最も大きいこと、統制化は、教員の学校改善志向に対して、協働化に次ぐ影響力をもつこと、

そして協働化と統制化が組み合わされた場合に、教員の学校改善志向は、最も高くなることを明らかにしている。ここでいう統制化とは、「学校組織の垂直的統合によって教員の裁量性を制約し、それによって教育活動の組織化(個別分散の回避)を達成しようとする組織状況」と説明している。協働化については、「裁量性を保持する教員が相補的な相互作用を通して、学校の教育の事実と課題を生成し共有する過程を通して成立する組織状況」と説明する。また、淵上は、教員が自校において管理職のみが突出して影響力を持っていると捉えると、かえって教育目標の共通理解や遂行を阻害する可能性を示唆している<sup>(27)</sup>。

学校教育目標に関して、高知県では、2014年度から始まった学校組織化の施策として高知県内の公立学校での学校経営計画の策定において、学校経営計画に最終的な責任を持って作成していることから、学校長がよく理解していると考えられる。ただし、学校長だけが学校教育目標を理解しているだけでは、目標の共有は進まない。学校教育目標を共有するためには、学校長の理解と教員の理解をすり合わせていく必要があるだろう。しかしながら、前述した淵上の知見に従うと、単に学校におけるトップリーダーである学校長が、学校教育目標を朝礼や会議などで常に語り、教員に理解を求め、目標実現に向けた取組の実施を指示・管理する方法では、かえって教育目標の共通理解や遂行を阻害する可能性がある。このため、学校長と学校教育目標についての直接の意見交換を確保する機会をつくる必要があると考える。

一方で、学校長と教員あるいは教員同士の意見交換を確保する機会をつくるだけでは、目標共有が十分に進まない可能性があると考えられる。このため、日常的な校務運営の場面で頻りに学校教育目標が確認され、教員の目に触れる必要がある。校務運営の場面としては、例えば学校運営の中核となる企画委員会や学年会の際に使用する様子などに関して、学校教育目標の確認や学校経営計画の目標を参照する手立てが実施できるのではないかと考える。

また、目標の共有を学校教育目標が示す学校のめざす方向性を教員が共通理解し、共通理解された目標とのつながりを確認して日常的教育活動が実践されることとしていることから、学校教育目標を学校全体の教育の枠組みと捉えて、その枠組みの中で目標実現のための教育実践を協働的に検討・実施していく目標共有方策の検討が必要となる。

本研究の知見に照らせば、以下のような点に関して、具体的な目標共有方策を検討していくことが求められるのではないだろうか。

(1) 学校長と教職員間の学校教育目標を中心とした対話の充実

学校教育目標の共有には、学校教育目標などを背景とした学校長の考えるこれからの学校の在り方や教育目標な

どについて、教育目標理解の深化を目的とした取組が必要であろう。

(2) 日常的な学校教育目標などの確認の手立て

教員が、日常的に学校教育目標の確認や参照をするためには、学校運営上の諸会議において使用するさまざまな様式やメモなどについて、学校教育目標を常に提示することや目標を確認する場面を設定することが考えられる。

今後は、上記した具体的目標共有方策を具体化し、B中学校に実施して、効果検証を行うことで、学校の組織化の方向性についての考察を深めていく予定である。

## 注

(1) 2016年の教員勤務実態調査では、公立小学校の約3割、公立中学校の約6割の教諭の1週間当たりの勤務時間が、厚生労働省が過労死の労災認定基準と定める「1か月当たり80時間を超える時間外労働」に相当する「1週間当たりの学内総勤務時間が60時間超」である、いわゆる過労死レベルに達していることが明らかになっている。(文部科学省、『教員勤務実態調査(平成28年度)(確定値)』, 2016)

2018年のOECD国際教員指導環境調査(TALIS)では、日本の教員の1週間あたりの仕事時間の合計は、OECD加盟国等48か国・地域の中で、小学校で約16時間、中学校で約18時間程度長く、参加国中で最も長いことが報告されている。また、質の高い指導を行う上での支援職員の不足や、特別な支援を要する児童生徒への指導能力を持つ教員の不足を指摘する日本の小中学校校長が多いといった人材不足感も大きいことも報告されている。(文部科学省『OECD国際教員指導環境調査(TALIS)2018調査結果 vol.1 令和元年6月19日公表』)

(2) 平成30年度公立学校教員採用選考試験の実施状況についての調査によれば、受験者総数は160,667人で、前年度と比較して5,401人(3.3%)の減少、採用者総数は32,985人で、前年度と比較して1,024人(3.2%)の増加となった結果、競争率(倍率)は前年度の5.2倍から減少して4.9倍となり、5倍を割った。競争率は、採用者数が過去最低であった平成12年度をピーク(13.3倍)に減少傾向が続いている。(文部科学省『平成30年度公立学校教員採用選考試験の実施状況について』, 2018)

川崎は、「多忙な教員の現状から、学校現場に対する「ブラック」なイメージが広まり、学生が教職を敬遠する傾向にあると考えられる」と指摘している。(川崎 祥子, 2019, 「教員採用選考試験における競争率の低下 — 処遇改善による人材確保の必要性 —」, 参議院常任委員会調査室・特別調査室)

(3) 佐古秀一「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, 統制化の比較を通して —」鳴門教育大学研究紀要



- 第21巻, pp. 41-52. 2006。
- (4) 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)』, 2015。
- (5) 高知県教育委員会『第3期高知県教育振興基本計画(改訂版)』, 2022。
- (6) 中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」, 文部科学省, 1998。
- (7) 大野裕己「学校改善の方法」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』所収, ミネルヴァ書房, p. 19, 2012。
- (8) 浜田博文「学校の自律性」研究の現代的課題に関する一考察, 学校経営研究, pp. 104-105. 2004。
- (9) 天笠 茂「学校教育目標と校長のリーダーシップ」『学校教育・実践ライブラリ Vol.1 学校の教育目標を考えて見よう』, ぎょうせい, p.23, 2019。
- (10) 学校の教育目標/学校教育目標の表記については, 高知県の学校経営計画では, 「学校教育目標」と示されているものと捉えられることから, 以下, 本稿では, 学校教育目標と表記する。
- (11) 児島邦宏「学校経営論」, 第一法規出版, pp.21-22. 1982。
- (12) 文部科学省, 『平成29年中学校学習指導要領(平成29年告示) 総則編』, p.20, 2017。
- (13) 曾余田浩史「教師という仕事と学校経営組織論—学校経営の近代化から「学習する組織」へ—」, 『日本教育経営学会紀要』, p.51, 2020。
- (14) 橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」横浜国立大学院, pp.37-53. 2017。
- (15) 高尾義明・王英燕「経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析」, 有斐閣, pp.51-66. 2012。
- (16) 橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」横浜国立大学院, pp.37-74. 2017。
- (17) 橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」, 横浜国立大学院, p.146, 2017。
- (18) 浅野良一「一般経営学と教育経営」, 『日本教育経営学会紀要』第50号, pp.26-37. 2008。
- (19) 高尾義明・王英燕「経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析」, 有斐閣, p.17, 2012。
- (20) 橋本弘道「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」, 横浜国立大学院, pp. 89-90. 2017。
- (21) 橋本弘道「理念追求型組織における理念浸透の定量的研究—教員組織の理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性に関する分析—」『鶴見大学紀要』第4部, 人文・社会・自然科学編, p.150, 2017。
- (22) 橋本弘道, 「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究—私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—」, 横浜国立大学院, p. 91, 2017。
- (23) 質問紙調査項目
- 質問1: 学校教育目標の内容をよく知っていますか
- 質問2: 学校教育目標を転任間もない教員、あるいは校外の人に対しても分かりやすく説明できますか
- 質問3: 学校教育目標に基づいて行動していますか
- 質問4: 本校の学校教育目標は仕事上の困難を乗り越える上で助けとなりますか
- 質問5: 校内の会議や打ち合わせ、校内宛の提案文書などで学校教育目標に言及したことがありますか
- 質問6: 学校経営計画に示されている学校教育目標と自分が認識している本校の課題は一致していますか
- 質問7: 本校の課題や教科指導・校務分掌・学校運営の課題への認識は、教員間で共通していると思いますか
- 質問8: 個々のクラスや学年ではなく、学校全体として一番に全教員で解決しなくてはならない課題を教えてください
- 回答選択肢は5件法とし、5: とても当てはまる(5点)、4: 当てはまる(4点)、3: どちらともいえない(3点)、2: あまり当てはまらない(2点)、1: 当てはまらない(1点)として、平均値を求めている。
- (24) インタビュー調査項目
- ・管理職へのインタビュー調査項目
- Q: 学校教育目標の設定意図や理由を先生達は、どのくらい理解されていると思いますか
- Q: 先生達は学校教育目標と自分の課題を結びつけて業務を行なっていると思いますか
- Q: 学校教育目標を達成したときの学校と生徒の姿を全教員が統一した認識で日々の業務を行なっていると思いますか
- Q: 先生達は、自分の教育指導や担当している校務分掌、学校運営の課題を見つけようとしていると思いますか
- Q: 先生達は、自分の課題を解決することが学校全体の課題改善につながるという意識をもっていると思いますか
- ・教員へのインタビュー調査質問項目
- Q: 学校教育目標は何か知っていますか
- Q: 学校教育目標の設定意図とか理由をどのくらい理解していますか
- Q: 学校教育目標と認識している本校の課題は一致していますか
- Q: 自分の教科指導や担当している校務分掌、学校運営の課題を見つけようとしていますか

Q：自分の課題を解決することが学校全体の課題改善につながっていると思いますか

- (25) 曾余田浩史, 曾余田順子, 山本 遼 「学校経営の目標概念群に関する議論の展開と課題」, 『中国四国教育学会教育学研究紀要』第59巻(CD-ROM版), p. 128, 2013。
- (26) 佐古秀一 「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, 統制化の比較を通して —」, 『鳴門教育大学研究紀要』第21巻, pp. 41-52. 2006。
- (27) 淵上克義 「学校組織における影響力構造認知に関する実証的研究 3 影響力の布置、影響力の浸透度と学校教育目標日との関連」, 『岡山大学教育学部研究紀要』, 116号, pp.11-23. 2001。

【付記】 本稿内、柳林担当部分は、日本学術振興会科学研究費補助金の一部である。