

2008年～2010年の3年間にわたる台北日本人学校での実践から

— アジアの大規模在外教育施設における学校改革 —

前台北日本人学校 教頭

東京都東久留米市立大門中学校 副校長 小林 達 俊

キーワード：マーケティングに基づく現状の分析，学校経営上のイノベーション，積極的な学校改革

1. はじめに

アジアには在留邦人も多く、特に主要な国の首都には広大な邦人社会がある。大規模な日本人学校が多く、私の勤務した台北日本人学校も児童生徒数が約700名、24学級の普通学級に加え、平成20年度からは特別支援学級も小学部に設置するという状況であった。また、国際結婚による国際家庭が非常に多く、日本との歴史的背景や政治的事情にも配慮が必要な部分も多い。このような状況下における学校経営には当然ながら、現代の状況をふまえたマーケティングに基づく分析と学校経営上のイノベーションが必要であった。3年間の学校経営上の施策の方向性とその考え方及び教職員の教育活動等の取り組みについて報告をさせていただければと思う。

2. 着任した当時の台北日本人学校の雰囲気

(1) 保護者の学校に求めるニーズと学校のギャップ

台北日本人学校に赴任し、挨拶まわりに学校運営委員会のある委員（今は日本へ帰国されました）にあいさつに行った時に「僕は以前、〇〇国の〇〇〇日本人学校で運営委員をしていたのですが、台北日本人学校は、もう少し先生方と保護者が協力しあわないといけないのでは？ 教頭先生、がんばってください」というお話をいただいた。また、赴任した当時の台北日本人学校は職員室入り口にガラスもなく、窓も開かないようにロッカーが所せましと詰まれており、職員室や応接室も整理をする余裕もないという感じでゴチャゴチャしていて、多くの教員がパソコンに向かって黙々と無言で耳にイヤホンをして文書を作成していた。毎日夜の9時頃までほとんどの教員が仕事をしており、土曜日や日曜日でも職員室に来ては同じように文書を作成するのが一般的な状況であった。また放課後の活動やPTA活動、現地校進学や現地校への転校はすべて保護者の責任で行うことになっており、課外活動（日本の学校の部活動にあたる活動）への教員の参加も一部を除いてあまりなく、PTA活動にも保護者の活動ということで教員が積極的にかかわることはなかった。

(2) 保護者のニーズに応えないことで学校を守る方法

このようなギャップはどうして生じてしまったか。赴任当初はいろいろとその原因をさぐり、課題解決に向けてその手がかりをさがしていたが、私の見立てでは次のような在外教育施設ならではの事情があるのではないかと類推している。

- 全国から様々な経験や考え方をもつ教員が集まっており、保護者への対応やサービスに対する考え方も大きく異なるため、保護者対応や子どもの対応に差が生じがちになる。
- 保護者も日本国外にいるため、ちょっとした情報に過敏になり、保護者の学校への要求も過大になる傾向がある。また、狭い外国の邦人社会では、教員に対する噂も発生しやすいところがある。



☆職務以外の課外活動やPTA活動は保護者にまかせておくことが多くなり、保護者の満足度よりも個々の教員への不満や非難が出ないように学校全体で保護者への対応のラインを低く抑えてそろえていく傾向が助長されていく。

☆新たな派遣教員が着任し、きめ細かく保護者の要求に応えようとする、それを先輩教員が様々な方法でセーブしていく。派遣3年目の教員が学校の慣例をつくり、それを踏襲していく学校の構造ができてくる。そのため、管理職よりも一部の3年目の教員が学校のコントロールをしている状況が発生する。

このような悪循環が私の着任した当時は色濃くあり、学校は封建的な雰囲気があって、自由で活気ある教員の雰囲気はあまり感じることはなかった。一人一人はとても良くやる気がある教員なのだが、学校の枠に入ると慣例や前年踏襲が学校の雰囲気を支配していて、 $1 + 1 = 1$ という感じであった。足してもなかなか全体の合計値が増えない印象が強が残ったのが記憶に残っている。

3. 学校改革の戦略とイノベーション

(1) コミュニケーション豊かな学校づくり

赴任した3月・4月前半に状況を把握した後、4月後半に前・友部校長先生に「コミュニケーション豊かな学校」と「選ばれる魅力ある学校」をキーワードにしましょうと提案し、学校のつくりそのものを現代的な保護者のニーズに応え、子どもたちと教員が絶えず直接かかわり、信頼し合う学校づくりを目指した。

コミュニケーションを豊かにするためにまずは学校の手続きをきめ細かく行い、学籍関係のシステムの整備を行うことがまず、重要と考えた。それは転校や進路指導、現地校やアメリカンスクールなどへの編入に対する手続きは保護者の責任でやらせていたため、保護者も非常に大きな不満をもっていただけたからである。

前年踏襲が20年ほど続いた学校要覧や学校案内の大幅改定、保護者証システムの一新とデザインの刷新、受験や出産に伴って帰国し、再び台北に戻る方の半年以内の再編入については入学金や施設設備費の支払いを免除する制度の提案やかつて一斉に同時刻に呼んでいた編入手続きや新入生の願書受付も個人個人で来校していただく予約個別対応に変え、編入の際の疑問や質問に丁寧に対応できるようにした。また、秘書をおき、学校訪問や学校見学の方々を以前のように安易にお断りせず、できる限り受けるようにもした。その結果本校への訪問件数は今では年間200件を超え、日本の都道府県からの視察による効果や台湾の大学、各企業などとの連携・協力も深まり、学校へ寄与していただけることも大きく増え、喜ばしい新たな副産物も生み出すこととなった。

(2) 学校の環境整備、ディズニーランド方式で「夢を与えるきれいな学校」の創成

事務長や事務スタッフの理解や協力もあって課外活動の整備や学校環境の改善にも力を注いだ。密閉され中が見えなかった職員室の扉をガラス窓の入った扉に変え、応接室の整備では過去の贈り物を一つ一つ掃除して飾り、訪問した著名人の方のサインの掲示、理科教諭等が採集してきた昆虫標本も整理して展示した。

図書室の床やテーブルもきれいになり、季節ごとに保護者のボランティアの方に子どもたちをなごませる装飾もしていただいた。何十年も掃除していなかったと思われる体育倉庫や地下室、教材室も長期休業中や週休日を中心にPTAの協力も得て、一部屋ずつきれいにし、整理していった。



(3) 人事システムの刷新と服務課題・労苦課題の解決と整備

あわせて教職員の労務問題の整理や待遇・処遇の改善、現地採用教員の採用も人材バンク方式に変え、機会があるたびに人材の発掘やスカウト、履歴書集めを行い、これはと思う人材には採用の予定が当面なくても話に行った。また、教員免許をもつ日本人の現地採用教員の積極的な登用、中国語スタッフや英会話スタッフのチームの人事考課に基づくチームの再編成、授業改善やカリキュラムデザイン担当の責任者を決め、権利委譲しながらリーダーシップを発揮させていく手法も積極的に取り入れた。課外活動やPTA活動などに参加し、指導を行った教員の代休や時間調整なども法令に基づいて実施し、服務・労務問題の体制も整えることができた。人事の活性化は学校の組織としての力を大きく向上させ、保護者にきめ細かく対応し、子どもとよくかかわる教員が学校の主流となっていった。

(4) 授業改善と学力向上に向けての全校的な意識の高揚

平成21年度から新学習指導要領の移行が始まり、小学部における英語活動の開始やコミュニケーション能力をあげるための英会話や中国語を中心とした総合的な学習の時間のカリキュラムデザインなど、授業改善にも力を注いできた。数学と理科、英語をスーパーカリキュラムづくりの重点強化とし、小学部高学年以上では少人数指導や習熟度別指導、TTや実験助手の活用、ALTの効果的な導入など授業方法もきめ細かく、子どもの発達段階と学力段階を見極めながら実施してきた。そのため、時間割を組むのが大変であったが、小学部教員と中学部教員の相互乗り入れや人材交流も行い、子どもの学習に対する意識の高揚や伸長を図ることができた。語学関係の各種検定の取得率や学力調査、日本と比較しての実力テスト結果からも成果は明らかであった。進路指導の実現を図るために中学部3年では夏季休業に2週間にわたる補習授業も実施し、日本国内受験への対応や志望校別のきめ細やかな指導なども実施してきたところである。

(5) 特別支援教育の開始と充実

平成20年度からは小学部における特別支援学級も解説し、インクルージョン教育を軸とした在外教育施設における新たな特別支援教育の構築も始めた。臨床心理士の資格をもつスクールカウンセラーを見つけ出し、専門家の意見や教育相談のケースカンファレンスの結果を生かしながらの個別指導計画に基づいた教育活動の展開を行った。どうしても安全確保の面から入級希望者に対するウェイティングが生じるという課題はあったが、指導補助員もつけ、個々の子どもの状況に応じた指導を継続している。人件費の限界や医療的な支援が言葉の壁によってまだまだうまくいかない面もあり、決して簡単ではないが、保護者の理解も深まり、今後も特別支援が必要な子どもたちのニーズにも応えていけると感じている。

(6) さまざまな教育サービスの展開と特色化、快適で楽しいサービスの保護者や子どもへの提供

さらにホームページの煩雑な更新とコンテンツの充実、産学協同路線の拡大、台北を訪れる著名人や有名人の学校への積極的な招聘、要望の多かった学校記念品グッズの販売や公式DVDの販売をした。また季節の行事の際、下校指導で子どもたちをなごませるために先生方でコスプレをして送り出した。他にも台湾プロ野球団体観戦やフィギュアスケート四大陸選手権団体観戦の案内、クリスマスや旧正月など季節に合わせた校内装飾の充実、校内での課外活動合宿…



学校をより楽しんでもらい、学校という舞台で保護者も子どももみんなが「学校という仕掛け」に喜んでもらえるような付加価値的なものにも力を入れ、在外教育施設ならではの特色を打ち出して、保護者や子どもたちが「学校が大好き」という目標での取り組みも多彩に行ってきた。

4. 学校改革の成果と進化する台北日本人学校

(1) 学校の総合力アップと保護者のニーズに応え、顧客に満足してもらう学校づくり

東京都教育委員会で培った「学校改革」の現代的な手法を駆使して、教頭というよりは指導主事的な教育施策形成や人事管理、将来を見通した人事採用や配置、教員研修に力を注ぎ、学校改革を支える柱として、教員の意識向上や育成、能力開発を中心に学校経営の補佐をしてきた。派遣3年目には台北日本人学校で実施した新たな教育施策は400を越え、その副産物として授業や教育課程外の活動においても教育サービスの充実にもつなげることができた。また、進路指導やキャリア教育の充実、特別支援活動の充実や授業改善や小中交流による教職員の総合力アップ、理科教育や社会科教育の現地素材を使った授業づくりの工夫や中国語・英会話のカリキュラムデザインの作成、通知表の改善、宿泊学習や修学旅行の見直しなど各教科・領域の教育活動も積極的に取り組んだ。それぞれの教員のリーダーを中心に今までの内容を改め、新たな教育システムを創る授業改善を中心にした仕事をよく命じたが、教員や職員がよくついてきてくれた。

当初は半信半疑だった教員も手応えを感じたのだろう。そして、創造的な仕事の素晴らしさや1年目も2年目も3年目も現地採用もなく、皆が子どものためになることを真剣に考え、明るく風通しの良い学校の気持ち良さを体感し出したと思っている。管理職が強いリーダーシップを発揮し、また、根拠をもったデータや保護者や子どもなどの顧客満足度の上昇率を示したことも教員の意識を高めた要因だと考えている。赴任して1年たった時とは台北日本人学校の雰囲気はまったく変わっていた。風通しがよく、内にも外にも開かれた学校として新たな出発をすることができたと思っている。

(2) 「魅力ある学校づくり」を目指した学校改革の成果と今後の課題

学校改革を積極的に行ってきたこの3年間であるが、台北日本人学校は大きくその体質を変えることができた。その一番の大きな成果は、

毎年、急上昇となった学校評価が平成22年度には1世帯を除いて 全家族が「満足」または「ほぼ満足」の合計99.8%に到達
--

に至ったことであろう。全校発表会やスポーツフェスティバル（運動会）の内容も大きく刷新し、子どものがんばりや成長の姿が見られるようにした。毎年、子どもの姿を見て涙を流す保護者も大勢おり、放課後の課外活動では指導者として教員と保護者が協力しながら子どものより良い活動を目指して頑張り続けている。PTAの立候補も増え、今、学校のソフトウェアは大きく変化した。そこでの成果の分析を行い、台北日本人学校の学校改革において重要であったファクターを整理してみると以下のようなポイントに行き着いた。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○結果が出て学校の方向性の確信を得た教員たちが納得して動くことで、さらに結果は出る。○主幹制度の導入、権利委譲の思い切り。特に管理職は、部下にまかせたらまかせた責任をとる。○「内にも外にも開く」風通しの良さ、3年目も1年目も現地採用も同じ教諭である。○不易流行というが、在外教育施設においては「流行」の感覚こそ特に大切である。○管理職のリーダーシップは極めて重要。よく学び、よく調べ、そしてしっかりした判断が必須である。○公私混同をしないような配慮と自意識、徒弟制度や派閥をつくらないたゆまぬ努力が組織を正常化する。○帰国してから成果を還元していく大切さ、単なる経験で終わらないようにする意識の高さが必要である。 |
|--|

当然ながら、まだまだ各論部分での課題はある。成果も十分に上がっていなかったり、まだこれから途上の傾向にあったりする内容も多い。しかしながら、管理職をはじめ、多くの教員が課題を発見し、取り組む原点を見失うことがなければ結果も出る。今後の課題は、校長・教頭の施策形成能力とリーダーシップ、約3年ごとに入れ替わる派遣教員のシステムの中で、課題を発見する力を維持することができるかどうかである。基本的な考え方がわかっているとしても、現実の在外教育施設での学校経営上の課題解決は応用問題であり、簡単ではない。