

アスンシオン日本人学校における学校経営と人材育成

前アスンシオン日本人学校 校長

東京都杉並区立和田中学校 校長 田 口 克 敏

キーワード：学校経営、人材育成、国費派遣教員、在外教育施設

1. はじめに

2015（平成27）年4月より3年間、日本とはほぼ真反対に位置するパラグアイ共和国にある「アスンシオン日本人学校」に校長として派遣される機会を得た。初めての在外教育施設への派遣であり、しかも教育委員会等が存在しない地で、「学校運営委員会」はあるものの校長としてひとつの学校の経営を任されることになった。この3年間、校長として何を考え何をしながら学校経営にあたってきたのか、その一端を紹介する。

2. 在外教育施設における「学校経営」

(1) 「教育委員会」ぬきの学校経営

日本国内における義務教育諸学校においては、政令指定都市などを除けば「各都道府県教育委員会・各区市町村教育委員会」という「二つ」の教育委員会の管理下に置かれるのが普通であることは言うまでもない。これらから様々な通知や調査が山のように学校には押し寄せるだけでなく、管理職になれば教育委員会関連の多くの「出張」業務等も入る。以前に比べれば「特色ある学校づくり」という掛け声のもと、各学校の主体性や独自性が尊重されるようになってはきたが、長年の習い癖からか中々「横並び意識」から脱却できていない現状が学校にはある。「他校はどうしているのか」「教育委員会はどのように考えているのか」など、経営者である校長としての判断をする前にこれらを気にする管理職も多い。このように「教育委員会」は、様々な点で学校にとって大きな影を落とす存在ではある。

しかし、日本人学校（在外教育施設）にはこれが「ない」。

国費派遣教員を管理する立場として「文部科学省」はあるものの、各教育委員会と比べれば比較にならないほど通達や指示は少なく調査物もほとんどない。また、各派遣教員の派遣元教育委員会からの連絡事項等は皆無に近かった。そのため、様々な目に見えない「束縛」から解放されるような印象が着任してからの時間の経過とともに深まっていくのは、校長として赴任した者は誰もが感じることはないだろうか。正に、名実ともに「経営者」としての手腕が発揮できる場、が在外教育施設である。一方、教育委員会のような「お伺いを立てる」相手がいない分、校長自らが適切に判断し決断していく大きな責任があるので、それらの「力」を国内でしっかり磨いて来ることは、管理職としての必須の条件となる。

(2) 学校運営委員会（学校理事会等）との関係

アスンシオン日本人学校の場合、その設立母体は「学校運営委員会」である。教育委員会のない在外教育施設においては、この「学校運営委員会（学校によっては「学校理事会」とも）」が、学校に影響力を与える最大の機関であり、校長はそのメンバーの一員として学校を代表して「報告」「相談」「要望」等を伝達したり交渉したりする。また、「学校運営委員長」は校長の「業績評価者」でもあり、校長はその監督に服さなければならない立場にある。しかし「学校運営委員会」は、学校の経営を教育の専門家としての校長に委ねており、校長が教育活動上必要と考え実行することについて、その効果が期待され発揮されれば惜しみなく支援をしてくれる存在でもあるため、教育委員会の役割とはかなり異なる。その結果、校長は自らの教育観に従って理想とする教育の在り方を追究していくことも十分可能となる。

アスンシオン日本人学校は、児童生徒数14名（2017年当時）という「極小規模校」であり、財源は保護者からの「授業料収入」のみという環境にあった。開校から30年以上が経過し、施設設備の老朽化も進み更新を必要

とするものも多かった。また、現地採用教員として長年にわたり教育活動だけでなく、庶務事務の役割や派遣教員の受け入れ等、幅広く尽くしてくれたベテラン教員の引退も確実な状況にある中で、私は校長として赴任した。特に現地採用教員の問題については、待遇面に関する積年の問題を内包しており、放置しておくことは他の日本人学校でも問題となっているとおり、「訴訟」にまで発展する危険性もあった。

これらの問題に対し、私は学校運営委員会と緊密な連携のもとに手立てを講じ、3年間をかけて後任に対して問題なく引き継げる環境を整えてきた。特に3年目の学校運営委員会のメンバーが、自分達の責任でもって事を処理し先送りをしない、とのスタンスで臨んでくれたことの意味は大きかった。アスンシオン日本人学校の学校運営委員会は、学校規模が小さいため校長を含め4名（別に顧問として日本大使館領事が入る）で構成され、校長以外のメンバーは1年で交代することも少なくない。また、歴代の担当者間の引継ぎも十分でなかったこともあり、3年の任期である校長に依存している場面が1年目にはあった。このことに課題を感じた私は、校長としてすべきことと運営委員長を中心とする委員会が考えるべきことの区別をつけていただくべく働きかけを行った。結果として、これまで慣例上校長が行っていたことを委員会側に戻すなどしたため、不本意に感じられたメンバーもいたが、正常な運営委員会の在り方が3年目には構築されたことで上記の問題も適切に対応できた。

3. 在外教育施設における「人材育成」

(1) 全国から集まる国費派遣教員

日本人学校に赴任する国費派遣教員は全国から集まるため、校長等の管理職と教員との関係は日本国内とは異なる「微妙な」ものがある。日本人学校における課題としてしばしば「派遣年次の問題」がある。派遣3年目の教員が強い発言力をもち、管理職ですらそれを無視できないという日本人学校もあると聞く。幸いアスンシオン日本人学校では、国費派遣教員6名中、私を含めて5名が異動するという環境下にあったため、「派遣年次の問題」をそれほど意識することなく校長としての経営に邁進できた。

しかし、国費派遣教員は帰国後それぞれの派遣元教育委員会に戻ることでなくなるため、日本人学校赴任中の校長等との関係は期間限定の関係であり、その後もついて回るものではない。人事考課制度上の影響も日本国内ほどのことはなく、実際に3年間の任期中、派遣教員の人事評価について個別に「評価表」を送り、校長に評価を求めてきた教育委員会は1箇所だけであった。このことは、教員の意識にも微妙な影を落とすため、校長の指導に必ずしも服さない人物も出てくる。アスンシオン日本人学校ではそうしたことはなかったが、それでも他県出身の教員を束ねていく上では日本とは異なるリーダーシップを意識して臨むこととなった。

それは、学校経営のビジョンを理由とともに明確に伝えるとともに、国費派遣教員の日本人学校における役割は何であるのかを改めて説くことであった。校長としての責任と覚悟を示すことで、派遣教員としての覚悟を求めたのである。

(2) 帰国後に「浦島太郎」化させないために

国費派遣教員について、校長として3年間の任期中で特に意識的に取り組んだことは、教員を帰国後に「浦島太郎」にしないこと、であった。私たちの派遣初年度は、中央教育審議会から「学習指導要領改訂」に向けた「論点整理」が出された年であった。帰国時には新しい学習指導要領がスタートし始めるタイミングであったことから、派遣中の3年間をどのように過ごすのかは大きなポイントになるととらえた。もし、日本国内の動向に無頓着に過ごしてしまえば、新しい教育の流れに最初からつまづくことになるだけでなく、在外教育施設に派遣される者としての「評価」にも関わると考えた。派遣期間が「いい体験だった」だけで終わっては困るのである。

日本から遠く離れた地において、日々の教育活動に専心することは派遣教員の本分ではある。しかし、教育委員会等がなく自ら進んで情報収集に当たらなければ、いずれは帰国する日本の動向に疎くなる環境に派遣教員は置かれている。自分の所属とは異なる教育委員会から派遣されている教員たちではあるが、私は、国費派遣教員たちはそれぞれの地元の有能な人材として今後活躍すべき存在ととらえた。その上で、彼らが帰国後に恥をかくことのないように校長としてすべきことは何かを考えると、適切な課題を設定し日本国内と同等の場合によっ

てはそれ以上の研鑽を積む環境を整備する必要を感じ、以下に示す内容等を実施した。

4. 「新学習指導要領」を主題とした校内研究

2015（平成27）年8月に中央教育審議会教育課程企画特別部会から出された「論点整理」は、上述の考えをもっていた私には願ってもない材料であった。初年度後半から、2年次・3年次の2年度間をかけて校内研究テーマとして取り組むための検討に入った。計画立案を進める中で、まだ形にもなっていない新学習指導要領を研究テーマとして設定することはいかなものか、との意見も教員からは出た。確かに日本国内でのいわゆる「校内研究」とは異なる面はあった。しかし、在外という環境の中、講師も呼べず他校への参観も他校からの参観も期待できず、派遣初年度の校内研究である「授業力向上」に従って研究授業は進めていたものの、内輪でお茶を濁しておしまいになる研究よりは、帰国後の活用の点や形になっていないものに対して得られる情報を頼りに考察を加えながら、日々新たに追究していくことは大きな価値があると説いた。しかも、この主題を追うことは常に日本国内の動向にアンテナを張ることを求めるため、結果的には「浦島太郎化」を防止することにもつながった。

この研究は、「新しい時代に求められる資質・能力を身に付けた児童生徒の育成」というメインテーマをもとに、校長を含めた6人の派遣教員全員が、「論点整理」から導き出した6つのテーマを一つずつ担当する形で進めた。そのテーマとは①「考え、議論する道徳授業の展開」②「アクティブ・ラーニングの視点を踏まえた授業改善の在り方」③「小学校卒業時に求められる英語の力と指導方法の工夫」④「学力の3要素に基づいた学習評価の在り方と指導方法の工夫」⑤「小中連携及び学校段階間の接続の現状とこれから」⑥「カリキュラム・マネジメント」の6つである。いずれも新しい学習指導要領の柱となっているものである。

各自は、テーマに関する情報収集や資料作成等を行った上で、そのテーマの講師として2年度間に4回の「レクチャー」を行い相互に知見を深めるようにした。また、検証授業は「カリキュラム・マネジメント」を除き5本ずつ2年間実施し、追究しているテーマの課題点などを明らかにするようにした（「研究授業」ではなく「検証授業」としているのは、告示前からの取り組みであり半ば手探りで進めていたためである）。情報収集は主にインターネットを使用して行われたが、教員の中にはそれぞれのパイプを活用し、所属の教育委員会や学校、個人等からメールなどでも収集したり、一時帰国の際に文献を購入してくる者もいた。

アスンシオン日本人学校は、先述の通り児童生徒数が10数名という状況にあり、一つの学年に児童生徒が一人ということもあった。そのため、検証授業では様々な工夫をしていた。特に「道徳」に関しては、人数のボリュームを出さないと「考え、議論する道徳」にならないこともあったので、担当は「小1と小2」「小3と小4」「小5～中2」までをそれぞれひとくくりとした「合同授業」の形で実践した。題材に関しては発達段階も考慮しながら工夫を凝らしたので、異学年合同で議論は可能だろうか、といった事前の心配も必要がないほど子どもたちはよく取り組んだ。

2年度間の取り組みは最後には研究紀要としてまとめ、帰国後に自分たちの取り組みの成果を広く活用してもらえるよう、研究期間中に開発した資料等を中心にすべてをデータとしてCD-ROMに収めるとともに、A4版16ページのパンフレットも作製した。これらの費用については、学校運営委員会に理解を求めすべて負担していた。さらに、在外では「研究発表会」という場を作ることも困難であるが、派遣教員が日々の教育活動以外にもこうした研究活動も行ってきたことを保護者や関係者に知ってもらえることができるよう、毎年2月に実施してきた「総合的な学習の時間」発表会の最後に時間設定し、簡単ではあるが「研究発表」をさせてもらった。研究紀要のパンフレットやCD-ROMは、保護者、関係者に配布するとともに派遣教員それぞれも教育委員会等への提出分も含め一定数持ち帰れるようにした。

5. まとめ

当初、「まだ形にもなっていない新学習指導要領を研究テーマとして設定することはいかなものか」と言っていた教員が、離任直前に「取り組んで良かった」との感想を漏らしたことは、大きな成果だと感じた。

ともすると「任国外旅行」や「語学研修」、現地での生活を楽しみながら、3年間の派遣期間をつつがなく無事終えることが最大の目標となりやすい在外教育施設派遣である。しかし、教育委員会等の上部機関がなく、管理職としての手腕が国内以上に問われる在外教育施設だからこそ、管理職は自らの識見に基づき思い切った経営をしなければもったいないと考える。

様々な都道府県出身から構成される在外教育施設の教員集団は、日本全体で行われる教育活動を融合させ総合的に実践できる立場にある。それぞれの教員が個人のやり方に固執せず、相互に学びあう姿勢をもって日々の教育活動にあたれば、その効果は在外教育施設に通う子どもたちだけではなく、派遣教員が帰国後に会う子どもたちや教職員にも還元できる。学校経営にあたる管理職は、そのことを意識しながら人材としての派遣教員を自分のもとでどのように育てるのかを常に意識すべきと考える。

また、任国の教育制度に対して進んで関心をもつことも大切である。アスンシオン日本人学校でもパラグアイ共和国教育文化省を訪問し、パラグアイの教育制度についての取材を行ったり、いくつもの公立・私立学校の訪問を行ったりして日本との教育制度の違いや共通点の理解を深めた。

国外に出たからこそ分かる、日本の教育制度の優秀さを見出すことができたことも大きな成果であった。

最後に、縁あってアスンシオン日本人学校に派遣された3年間であったが、大変実りの多い時間を過ごさせていただいた。この3年間で共に過ごした国費派遣教員とその家族、関係した子どもたちやその保護者、日本国大使館を始めとする在パラグアイの関係各機関、パラグアイの日系人社会、文部科学省や派遣元教育委員会、そしてパラグアイのすべての人々に対して感謝したい。