

チームワークを大切にする学校経営

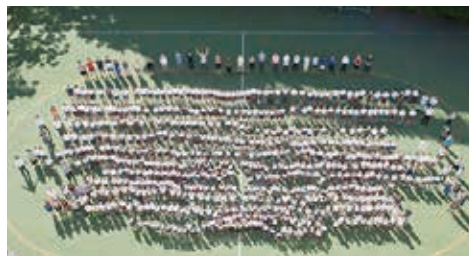
前香港日本人学校小学部大埔校 校長

愛知県瀬戸市立陶原小学校 校長 野田 美裕

キーワード：Team Taipo、日本人学校、理想の学校

1. はじめに

北は福島県から南は沖縄県までという広範囲から集まってきた派遣教員と学校採用教員、英語教育を担当する外国人講師（native speaker）、事務局員や水泳指導員・監視救護員として働く現地採用職員（主に香港人）など、学校には様々なスタッフがいた。更に、国際学級（国際バカロレアのPrimary Years Programme〔初等教育プログラム〕）には、多国籍の外国人教員・アシスタントがたくさんおり、全教職員の顔と名前を覚えるのは至難の業であった。現地名：JAPANESE INTERNATIONAL SCHOOL（以下JISと略す）の通り、校内にはインターナショナルな雰囲気が漂っていて、教職員間の良好な人間関係を構築することが、校長に与えられた大切な使命の1つであった。



JIS 全校写真（平成27年度）

2. 良好な人間関係を構築するための具体策

(1) 国際学級の教職員および事務局員との間で

原則、毎週月曜日の午前9時に、JAPANESE SECTION（大埔校、以下JSと略す）の校長・教頭、INTERNATIONAL SECTION（国際学級、以下ISと略す）の主任（実質的には校長）・秘書、事務局の事務長とシニアマネージャー・マネージャーの7名が校長室に集まり、1週間の行事や施設利用予定の確認や近々の課題・問題点について話し合う時間を設定した。

時間を有効に使うようにするために、7名による全体会ではJS・IS・事務局の全てに関わることを話題にし、その後、必要に応じて、JSとISの4名で話し合ったり、校長と事務長の2名だけで話し合ったりと、フレキシブルな会議の持ち方を心がけた。

(2) JSの教員とISの教員との間で

JISの校舎は、Ground Floor（日本の1階部分に相当する、以下GFと略す）に事務局があり、1階がISの占有フロア・2～4階がJSの占有フロアとなっている。但し、GFにある屋内プールや2階の体育館・1～4階の多目的教室や特別教室は共用しているため、JSとISの担当者同士で話し合っ使用時間の調整をするなど、事前の打ち合わせや譲り合いの気持ちが必要となる。

JSとISの児童の間では、同年齢同士の学年間で、交流の機会を設けている。JSが4月始まり、ISが9月始まりということもあり、交流授業は、JSの2学期末から3学期にかけての時期、ISの1学期末から2学期にかけての時期に集中する。英語の苦手な教員が集まった学年では、国際交流アシスタントの力を借りることもあったが、ほとんどの学年で、JSとISの教員同士が、英語をツールに、期日・時間・場所・準備するもの・内容などについて話し合っていた。

(3) JSの管理職・養護教諭とISの教職員・保護者の間で

JSの管理職と養護教諭は、スクールバス・自家用車・タクシー・徒歩で登校してくる児童を迎えるため、毎朝7時45分から8時15分までの30分間、児童玄関前のロータリーで立ち番をしている。ちょうどその時間帯が、ISの教職員の出勤の時間帯と重なるため、ISの教職員を見かけると、こちらから積極的に“Good morning.” “Hello.” “How are you?”などと声を掛けることにした。

声を掛け始めた頃は、反応の無い教職員も見受けられたが、3人で根気強く取り組んだことが実を結び、ほぼ

全員が何らかのリアクションを示してくれるようになり、中には立ち止まってちょっとした会話を楽しんでいく教職員も出てくるようになった。また、8時を過ぎた頃から、子どもを車やタクシーで送ってくるISの保護者の姿も見られるようになるが、ISの教職員の場合と同様に、声を掛け続けたことにより、最終的には簡単なコミュニケーションが取れるまでになった。

3. JS（大埔校）内での人間関係作り

(1) 年次の壁の無い職場作り

原則3年間という勤務年数の縛りもあり、学校のことを一番よく知っている3年次の教員がリーダーシップを取り、それに2年次・1年次の教員が続くというのは、ある意味、自然な話である。壁ができるかどうかは、上の年次の教員に寛容な気持ちがあるのかどうかで決まる。1年次の教員が素晴らしいアイデアを出すことはなかなか難しいが、2年次の教員には十分に可能性がある。より良い、より面白いアイデアが出てきた時に、「これまでずっとこのようにやってきたから」とか、「これが本校の伝統だから」といった保守的な考えに陥らず、良いものは良いと受け止めることができるかどうかポイントになる。

そういった意味では、赴任中の3年間、度量の大きい3年次の先生たちに巡り合うことができ、本当に恵まれていた。新しいアイデアが出てきた時に、たとえ全会一致とまではいなくても、「今年度は、その方法で進めてみるのもいいのではないか」「1度やってみて、もし不十分な所が出てきたら、次年度はその反省を生かして…」と発言できる3年次の教員がたくさんいた。運動会の準備運動を、長年続いてきた『タイポビクス』というオリジナルのものから『ラジオ体操』に切り替えるに至った際も、真摯な話し合いの後で、「もしラジオ体操に変更するならば、詳しい保護者に見られても恥ずかしくない演技にすることが条件です」と、全職員に向かって話した記憶が蘇ってくる。

(2) 派閥の無い職場作り

校長と一緒に派遣された年次は『校長派』、教頭と一緒に派遣された年次は『教頭派』、管理職のいない年次は『無派閥』などと色分けされると、これも年次の壁を作るものになってしまう。同年次派遣者同士が、ある程度親密になるのは止むを得ないことであるが、仕事の場面ではきちんと切り替えることが大切である。それより以前に、先ずは校長と教頭が対立しないこと、特に対立している姿を他の教職員に見せないことが肝心である。

当たり前のことであるが、校長と教頭は校長室（他の教職員のいない場所）で話し合うべきである。もちろん、教頭が校長の考えを後押ししてくれたら最高だが、もし校長が誤った判断をしている時、それを指摘できるのは教頭しかいない。赴任中、2人の教頭先生とタッグを組ませていただいた。時に意見が合わず、なかなか結論に至らなかった時もあったが、校長室での話し合いで噛み合わないのは問題が無い。最終的に、教頭の意見を受け入れるか、或いは自分の考えを貫き通すかを決めることになるが、しっかりと話し合った上での結論であれば、たとえどちらに転んだとしても、失敗に至ることは極めて少ない。

(3) 学校採用教員を育てる職場作り

学校採用教員が多い学校では、派遣教員を指導教官に充てることによって、その育成（教師力向上）に努めている。大埔校の学校採用教員は、平成27年度の段階で養護教諭を含めて7名と、決して人数は多くないが、平成26年度より「指導教官制」を取り入れることにした。派遣教員にとって負担であることに間違いはない。しかし、学校全体のことを考えれば、絶対に必要なことである。また、研修出張という立場の派遣教員にとっては、その目的を達成する絶好の機会となる。大半の学校採用教員が新卒であり、教員の「イロハ」の「イ」も知らない状態でやってくる。しかし、中には、日本で手厚い初任者研修を受けている新任よりも、ずっと大きく伸びる教員が出てくる。やはり最後は、学校採用教員のやる気次第かも知れない。

もちろん管理職も、「指導教官に任せてあるから…」とあぐらをかいている訳にはいかない。特に日本人学校の校長は、日本の学校の校長のような出張も仕事もない。子どもたちが学校にいる（授業のある）時間帯は、積極的に教室を回り、特に学校採用の先生たちがきちんと授業を行っているのか観察すべきである。彼らの場合は、

怠けて手を抜いているのではなく、知らないから行っていないものとする。「教室環境」「板書計画」「発問」「指示」「授業の流れ」など、気が付いたことはどんどんアドバイスした。素直な教員ほど、見違えるように力を付けていったことは言うまでもない。

(4) 外国人講師のモチベーションを高める職場作り

大埔校では、平成26年度より英語の時間を、週3時間から5時間（1単位時間は45分間）に増やした。また、保護者の要望も取り入れ、「聞く」「話す」を中心とした英会話の授業から、4技能の習得を目指す英語の授業へと変更した。小学校1年生から6年生まで、15名前後の習熟度別クラスで、毎日、英語を勉強している小学校は、在外教育施設（日本人学校）の中でも余り聞いたことがない。

上記変更に伴い、講師を2名増やしてもらい、約430名の児童に対し外国人講師が6名（図画工作科・英語イメージ教育担当の1名を加えると7名）という恵まれた教育環境が整った。講師一人ひとりには、「英語の授業が充実して、子どもたちの英語力が向上すれば、インター校に流れ続けている子どもたちを大埔校に入学（編入学）させることができる。あなたたち、外国人講師の役割は非常に大きい」ということを繰り返し伝えた。

日本人学校には、日本の私立学校の側面があり、児童（大埔校は小学部のみ）が減少すれば、収入（入学金と授業料）が減り、必要な教材・教具を手に入れることができなくなる。また、学校採用教員や外国人講師などのスタッフを十二分に雇用できなくなり、結果として教育の質は低下していくことになる。そして、教育の質が下がれば、ますます児童は集まらなくなり…といった負の連鎖に陥ることになる。



外国人講師（ハロウィーンの仮装）

4. 最後に

昭和63年度に日本メキシコ学院へ派遣された折には、30代前半という若輩にもかかわらず、2・3年目には研修部長という大役を任せられ、やみくもに突っ走っていた記憶が蘇る。「研究授業をたくさんやらなくてはならない」「色々な場所に研修に出かけなければならない」「立派な研究紀要を完成させなければならない」と真剣な気持ちで頑張っていたのは事実だが、反面、当時の同僚には大きな負担を強いていたものと反省させられる。

派遣教員の大半が、かつての私のように、「3年間で何かを残さなくてはならない」という気持ちを持っており、「あれもやりたい」「これもやりたい」と欲を出す。その状態はメンバーが入れ替わっても繰り返され、気付いたときには、行事に追われる学校となる。その結果、教員の日々の勤務時間は大きく超過すると共に、本来、最も力を入れなくてはならない学習指導や生活指導がおろそかになってしまう。

今回の派遣では、教諭から校長へと立場が変わり、やる気満々の先生たちの手綱を締める役割に回った。「行事を精選する」「それぞれの行事にける時間を減らす」「派遣教員の先生には、自分が目立つ存在になることより、若手（学校採用教員）を育てることを考えてもらう」— この方針をもとに学校経営を進めた。Team Taipo（チームタイポ）の精神を現任校に根付かせるのが、私に課せられた大きな課題になっている。