

保護者や日本人会に信頼される開かれた学校づくりの実践

— 組織マネジメントの手法を取り入れた学校経営 —

前バハレーン日本人学校 校長

北海道札幌市立中の島小学校 校長 嶋 田 肇

キーワード：学校経営，組織マネジメント，PDCA サイクル，開かれた学校

1. はじめに

(1) ペルシャ湾に浮かぶ小さな島国バレーン

バレーンは、ペルシャ湾のほぼ中央に浮かぶ、面積695平方キロメートル（日本の淡路島くらい）の小さな島国である。居住地域や商業・工業地域はバレーン本島の北部に集中しており、南部には広大な土漠が広がっている。年間の降水量は100 mm 以下で、11月からの4ヶ月は日中の気温が15℃前後で過ごしやすいが、夏季は40℃を超える厳しい暑さが続く。

人口は約70万人で、そのうちの40%が主にアジア系の外国人である。イスラム教を国教とし、アラビア語が公用語になっている。ただし歴史的にイギリスとのかかわりが深いため、英語も広く使われている。石油精製、アルミニウム精錬が主な産業だが、最近では大規模リゾート開発を中心とした観光にも力を入れている。

バレーンには外国人が多く、インターナショナルスクールなども多い。バハレーン日本人学校もその一つである。（学校名のみアラビア語表記のバハレーンとなっている）

(2) 組織マネジメントの手法を取り入れた学校経営

バハレーン日本人学校は、「保護者や日本人会に信頼される開かれた学校」づくりという視点から学校経営に当たってきた。

「開かれた学校」とは、単に学校の様子を保護者や日本人会に知らしめることを旨とするのではなく、学校運営を適切に行うために広くアイデアや協力を請おうとする謙虚な姿勢に立っている学校のことを意味する。これまでバハレーン日本人学校が抱えてきた問題の多くは、日本の公立学校の旧態的な性質をそのまま持ち込んだことにより諸処の問題に即応できなかつたり、保護者からの信頼を得ることができなかつたりということに起因している。まずは「保護者や日本人会に信頼される開かれた学校」づくりという視点から学校経営に当たっていくことを全職員で確認する必要がある。そこで、諸処の問題点を見抜く目を養うとともに、それらに迅速に対処するためにPDCA サイクルに基づいた学校経営を行うこと、そして、学校の教育活動に対する理解を得るために説明責任を十分に果たしていくことの二点が「保護者や日本人会に信頼される開かれた学校」づくりのためには欠かせない目標であることを確認した。

「PDCA サイクルに基づいた学校経営」とは、学校経営全般にわたり Plan（計画）、Do（実践）、Check（評価）、Action（改善・更新）のサイクルで校務や指導の改善を行っていかうとするものである。特にA（改善・更新）に力を入れていくことと、サイクルの短縮を図り、その都度その後に向けた改善策を考え、実現できるものから実行していくという姿勢を重視した。

「説明責任を果たしていく」とは、今何が行われているのか（現状）、なぜそれが行われているのか（根拠）、今後どのようなようになっていくのか（見通し）という視点を、学校として誰に対しても明確に示すことができる用意しておくということである。

このような考え方のもと、バハレーン日本人学校の研修テーマを「組織マネジメントの手法を取り入れた学校経

営」とし、どのような取り組みが効果的であるのか、実践を通して考察してきた。

2. 具体的な研修の取り組み

バハレーン日本人学校では民間の評価システムと人事評価システムを取り入れている。授業料によって運営され、学校運営委員も民間の会社役員等で構成されている日本人学校においては、その性格上国内の公立学校以上に民間を意識した学校経営が求められる。組織マネジメントを意識した学校経営を具現化するためには、PDCA サイクルの手法を用いることによって、まず学校運営委員会に対する説明責任を果たし、次に学校運営委員会に変わって保護者、日本人会に対する説明責任を果たすことが大事である。

PDCA サイクルを導入するのはただ単に学校運営委員会からの学校評価を意識しただけではない。民間経験がない教員の場合は、組織集団の中にありながら、学級或いは教科の指導内容については半ば個人経営の側面が強く、組織として問題に当たる力が欠如していると言わざるを得ない。校務分掌の処理についても担当者に一任され、課題が適切に処理されているかが客観的に判断される機会が少ない。また、きちんとした評価がなされないまま反省点も翌年に生かされず、例年通りの提案に終わってしまい問題点が先送りされたままになってしまうことが多い。教員の取り扱う校務の量が多過ぎ、それぞれの仕事を丁寧に処理する余裕がないという側面もあるが、一般に教員の行う事後処理の仕方に甘さがあるという点は否めない。事実、多くの学校に於いて1年間の学校評価はされるものの、その評価の大半は感想で占められていることが多い。

そもそも私たちが職務遂行していくときに浮上する問題点というものは、所詮どの方法を採用してもそれぞれに一長一短があり一つの方法に決定することが容易にできないというところに由来し、それはどの職種にあっても共通である。しかしながら、企業活動の場合には、最大の利益を生み出すために組織としての何らかの決定を下し、常によりよい方向にシフトさせていく必要がある。そのための有効な手立てがPDCA サイクルである。ところが学校の場合は、収益向上が第一の目的ではないため、決定が先延ばしにされ、次の一手が打たれないことが多い。半官半民の性格を持つ日本人学校においては、有効な対策を取ることに遅れが生じれば、児童生徒数減すなわち収益減を招くことになりかねず、自ずと民間並みの対応が必要とされる。

以上のことから、日本人学校では、PDCA サイクルに基づいた学校経営が不可欠である。

(1) バハレーン日本人学校のミッションの確認

PDCA サイクルで校務の処理を行う際には、最初に、何を目的として校務を処理していくのかという理念を確立しておく必要がある。企業の場合は、その多くが収益を最大限に引き上げること、コンプライアンスの遵守（法令遵守）、そして会社等法人の社会貢献や信頼を引き上げること他に他ならない。ここから派生する社員の行動目的をミッションと呼ぶが、日本人学校の場合にも、その存在目的と私たちの行動目的は何なのかをはっきりさせておく必要がある。そこで、まず最初に、今まで十分には行われてこなかったミッション（行動目的）の確認を行った。KJ法を使って行った結果、バハレーン日本人学校のミッションについて次のような合意形成を見た。

- ① 学校は子どものために存在するという視点から（リーディングスクールという視点）
 - ・学力、社会性、感受性を育てる一流の教育の場にする
 - ・バハレーン日本人学校で学んだことを誇りに思える学校にする
- ② 学校は教員の存在に支えられているという視点から（チームスピリットという視点）
 - ・教員の力が十二分に発揮されるフットワークのよいチームとなる
 - ・子どもたちから見て日本や大人社会とのつなぎ役になる
- ③ 学校は地域とともに生きるという視点から（オープンスクールという視点）
 - ・日本人社会にとってふさわしい交流の場になる
 - ・日本人会への協力と日本人会からの支援をためらわない

ちなみに、日本人学校の存在意義についての職員の考え方をまとめると次のようである。

- ・日本国内の学校と同等のカリキュラムをベースにした教育活動を行うことによって、本校の児童生徒が帰国した際に、学習面でも生活面でも順応できる指導を行う場
- ・海外生活を送る児童生徒が心の中に溜め込んだストレス等の問題を克服するための治療的・診断的な指導を行う場であり、そのような環境の中でも順応したくましく生きていく力を育てる予防的・開発的な指導を行う場
- ・日常生活の中に垣間見られる「日本の文化や伝統」を重視することによって、児童生徒が日本人としてのアイデンティティを確立していくことを支える指導を行う場
- ・児童生徒や保護者のみならず、日本人会の人々にとってのコミュニティの場

これら四つの観点は職員の総意であり、何のために「保護者や日本人会に信頼される開かれた学校づくり」をするのかという方向目標になっている。

(2) 保護者への説明責任という視点からシラバスを導入

シラバスとは、学校で行われる授業等の年間の学習案内であり、これから、何を、何のために、いつ、どう学ぶのかを知らせるものである。シラバスは、児童生徒にとっては学習計画を立てるのに役に立ち、教員にとっても授業改善の契機になる。また、保護者にとっても、親子の対話のきっかけになる。

PDCA に沿った授業（児童生徒一人一人の変容を捉えながら行う個に応じた指導）を行い、適切な評価評定を行うためには、評価規準及び基準がはっきりしていなければ保護者への説明責任は果たせない。そこでバハレーン日本人学校では、保護者への説明責任を考えたときには各教師が評価規準をはっきりさせて説明できるようにしておく必要があると考え、以下のようなシラバスを作成することにした。

中学校第2学年 数学科 シラバス		評価																								
<p><生徒、保護者の皆様へ> 本年度の第2学年の数学の授業についてご案内します。各自が、計画的に学習を進める上で十分にご活用ください。</p>		<p>評価の観点</p> <p>① 数学への関心・意欲・態度 様々な事象を数量や図形などでとらえたり、それらの性質や関係を思いだしたりするなど、数学的に考えることに関心をもっているかどうか、また、数学的に問題を解決しようとしているかどうかを評価します。</p> <p>② 数学的な見方や考え方 数学的な見方や考え方を身に付け、事象の中にある関係や法則を思いだし、論理的に考察することができるかどうかを評価します。</p> <p>③ 数学的な表現・処理 文字式の四則計算ができる、数量の関係や法則を式などを用いて表すことができる、図形の性質について推論の筋道を簡潔に表現することができるなど、数量や図形について、数学的に表現したり処理したりすることができるかどうかを評価します。</p> <p>④ 数量、図形などについての知識・理解 文字式の四則計算、連立二元一次方程式、一次関数、平面図形の性質、確率などの基礎的な概念、原理、法則などについて理解しているかどうかを評価します。</p>																								
<p>目標</p> <p>数と式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事象の中に数量の関係を見だし、それを文字を用いて式に表現し活用する能力を伸ばすとともに、文字を用いた式の四則計算ができるようにします。 ・連立二元一次方程式について理解し、それを用いることができるようにします。 <p>図形</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観察、操作や実験を通して、基本的な平面図形の性質を見だし、平行線の性質を基にしてそれらを確かめることができるようにします。 ・平面図形の性質を、三角形の合同条件などを基にして確かめ、論理的に考察する能力を養います。 <p>数量関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的な事象の中から二つの数量を取り出し、それらの変化や対応を調べることを通して、一次関数について理解するとともに、関数関係を見だし表現し考察する能力を養います。 ・具体的な事象についての観察や実験を通して、確率について理解できるようにします。 	<p>評価の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎時間の授業への取り組み、定期テストの結果、授業ノートやファイルの内容、提出物の状況、自己評価などを基にして、総合的に評価します。 																									
<p>内容</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>学期・月</th> <th>学習の内容（特効）</th> <th>学習のねらい</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">1学期</td> <td>4</td> <td>オリエンテーション（1）</td> <td>・数学の授業の目標、内容、評価などを理解します。</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">5</td> <td>文字式の四則計算（11）</td> <td>・簡単な整式の加法、減法及び単項式の乗法、除法の計算ができるようにします。</td> </tr> <tr> <td>・文字式の利用</td> <td>・数量及び数量の関係をとらえるために、文字式を利用できることを理解します。</td> </tr> <tr> <td>・目的に応じた式の変形</td> <td>・目的に応じて、簡潔な式を表現できるようにします。</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">6</td> <td>連立二元一次方程式（12）</td> <td>・二元一次方程式とその解の意味を理解します。</td> </tr> <tr> <td>・二元一次方程式とその解の意味</td> <td>・連立二元一次方程式とその解の意味を理解します。</td> </tr> <tr> <td>・連立二元一次方程式とその解の意味</td> <td>・簡単な連立二元一次方程式を解くことができるようにします。</td> </tr> <tr> <td>・連立二元一次方程式とその解の意味</td> <td>・具体的な問題解決に、連立二元一次方程式を利用できるようにします。</td> </tr> <tr> <td>・簡単な連立二元一次方程式を解くこととその利用</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	学期・月	学習の内容（特効）	学習のねらい	1学期	4	オリエンテーション（1）	・数学の授業の目標、内容、評価などを理解します。	5	文字式の四則計算（11）	・簡単な整式の加法、減法及び単項式の乗法、除法の計算ができるようにします。	・文字式の利用	・数量及び数量の関係をとらえるために、文字式を利用できることを理解します。	・目的に応じた式の変形	・目的に応じて、簡潔な式を表現できるようにします。	6	連立二元一次方程式（12）	・二元一次方程式とその解の意味を理解します。	・二元一次方程式とその解の意味	・連立二元一次方程式とその解の意味を理解します。	・連立二元一次方程式とその解の意味	・簡単な連立二元一次方程式を解くことができるようにします。	・連立二元一次方程式とその解の意味	・具体的な問題解決に、連立二元一次方程式を利用できるようにします。	・簡単な連立二元一次方程式を解くこととその利用		<p>授業やテストについて</p> <p>授業</p> <p>① 基礎・基本を大切に授業 ・数量や図形についての基礎的・基本的な知識・技能を確実に習得することを目指す授業を行います。</p> <p>② 自ら学び、自ら考える授業 ・自ら課題を見付けて考える問題解決的な学習を積極的に取り入れた授業を行います。</p> <p>③ 数学的活動の楽しさを味わえる授業 ・実生活との関連を回り、観察・操作・実験などを通して、具体的な事象を数理的に考察することを目指す授業を行います。</p>
学期・月	学習の内容（特効）	学習のねらい																								
1学期	4	オリエンテーション（1）	・数学の授業の目標、内容、評価などを理解します。																							
	5	文字式の四則計算（11）	・簡単な整式の加法、減法及び単項式の乗法、除法の計算ができるようにします。																							
		・文字式の利用	・数量及び数量の関係をとらえるために、文字式を利用できることを理解します。																							
	・目的に応じた式の変形	・目的に応じて、簡潔な式を表現できるようにします。																								
	6	連立二元一次方程式（12）	・二元一次方程式とその解の意味を理解します。																							
		・二元一次方程式とその解の意味	・連立二元一次方程式とその解の意味を理解します。																							
・連立二元一次方程式とその解の意味		・簡単な連立二元一次方程式を解くことができるようにします。																								
・連立二元一次方程式とその解の意味	・具体的な問題解決に、連立二元一次方程式を利用できるようにします。																									
・簡単な連立二元一次方程式を解くこととその利用																										

(3) 学級経営の改善, 校務・行事経営の改善

学級経営案も右のような PDCA サイクル表に改めることによって、常に学級経営目標の達成度を意識しながら日々の指導に当たることができるようにした。年度当初に重点努力点(行動目標), 手立て(PLAN), 振り返りの視点(CHECK)を

記入しておく。そのPLANが成功したかどうかについて、どのような視点から振り返るのかを計画しておくことは大変重要である。更に、それぞれのPLANが終了するたびにDO欄に記録していき、同時に振り返り(CHECK)と新たな課題(ACTION)を決定していけばPDCAサイクルに乗るようにできている。

また、校務分掌もPDCAサイクルで処理できるようにPDCAサイクル用の校務分掌年間計画表を作成した。学級経営と同じように、週ごともしくは行事ごとに記入することにより自然にPDCAサイクルに乗るようになっていく。

3. おわりに

「はじめに」のところでも述べたように、日本人学校が抱える問題の多くは、日本の公立学校の旧態的な制度をそのまま持ち込むことにより、諸所の問題に即応できなかつたり、保護者からの信頼に応えることができなかつたりというところに起因している。諸所の問題点に迅速に対応するためにもPDCAサイクルによる学校経営の改善を行うことの必要性を痛感した3年間であった。

重点努力点(行動目標)	手立て(PLAN)	(DO)	振り返りの視点(CHECK)	新たな課題(ACTION)		
① 常に向上心を持ち積極的に活動できる生徒の育成 ② 自ら尊重の精神を持ち豊かな人間関係を築ける生徒の育成 ③ 自らの可能性を信じ、課題解決に向かって何事も全力で努力できる生徒の育成 ④ 常にマナーやルールを守り適切な態度・行動をとることができる生徒の育成	① 常に向上心を持ち積極的に活動できる生徒の育成 ② 自ら尊重の精神を持ち豊かな人間関係を築ける生徒の育成 ③ 自らの可能性を信じ、課題解決に向かって何事も全力で努力できる生徒の育成 ④ 常にマナーやルールを守り適切な態度・行動をとることができる生徒の育成	① 常に向上心を持ち積極的に活動できる生徒の育成 ② 自ら尊重の精神を持ち豊かな人間関係を築ける生徒の育成 ③ 自らの可能性を信じ、課題解決に向かって何事も全力で努力できる生徒の育成 ④ 常にマナーやルールを守り適切な態度・行動をとることができる生徒の育成	① 常に向上心を持ち積極的に活動できる生徒の育成 ② 自ら尊重の精神を持ち豊かな人間関係を築ける生徒の育成 ③ 自らの可能性を信じ、課題解決に向かって何事も全力で努力できる生徒の育成 ④ 常にマナーやルールを守り適切な態度・行動をとることができる生徒の育成	① 常に向上心を持ち積極的に活動できる生徒の育成 ② 自ら尊重の精神を持ち豊かな人間関係を築ける生徒の育成 ③ 自らの可能性を信じ、課題解決に向かって何事も全力で努力できる生徒の育成 ④ 常にマナーやルールを守り適切な態度・行動をとることができる生徒の育成		
2 学級の実態	本クラス在籍児童は男子3名(1年生2名, 3年生1名)、女子1名(2年生1名)である。このうち2名はとも今年転入したばかりなので本人がこの環境に適応できることが大きな課題であると考えられる。本校において中学部の生徒はすべて活動において本人の希望にかかわらずリーダースキップを奨励せざるを得ない。また少人数であるため、あらゆる場面に於いて本人が考え、決定し、行動し、その結果を受け止めなければならない。これらの環境を通じて生徒の自覚や意欲、責任感を醸成するよい機会であると考える。					
3 学級目標	愛と希望の中学部 自分も相手も大切にしながら節度ある生活をしよう (学級経営方針(2)、(4)) 自分や相手を信じ前向きに努力しよう (学級経営方針(1)、(3)) 以上2点の方向目標を生徒の望む学級観を包含するものと設定した。 これらを踏まえ、毎月の行動目標を決定し、取り組みの結果を検証していく。					
4 目標の真実化(重点努力目標)						
1 学級	① 1 学級生活への適応 ② 望ましい学習習慣を身につける ③ 望ましい生活習慣を身につける ④ 児童生徒会の自覚を促す ⑤ 進路選択への意欲を喚起する	① 毎日・毎週のチェック ② 家庭学習、テスト対策の計画の立て方の指導を行う ③ ルールやマナーを確認してきたことを褒める指導を行う ④ 役員としての役割を果たすことにより自信を促す ⑤ 上級学校や進路の情報をもとに話し合う時間を設定し、適性検査を行い分析する	① 朝の会帰りの金清掃終了時放課後下校後の確認 ② テストに週間前日にテスト勉強計画表を作成し指導した ③ 朝の会の中で立ち居振る舞いの点で改善した方がよいことを伝えたり、よくできていることを承認した ④ 児童生徒会の役員としての役割を果たすことにより自信を促す ⑤ 7月に学活の時間を3時間使い進路選択について指導を展開した	① 分指の仕事がきちんと行われているか ② 計画的にテスト勉強を進めることが出来たか ③ 基本的なマナーについて中学生としてふさわしい態度が身についたと見えるか ④ リーダとしての心構えが育ってきたか ⑤ 自分にふさわしい進路選択をしようとする態度を育てることが出来たか	① 主に清掃、号弁、黒板など懸念のものについて、指示がなくても活動できるようにしてきた。活動の内容は各自自立してできるようになった。 ② 試験を意欲して各自が学習に取り組む姿勢はうかがえるが、自分なりの効果がある学習方法が見いだせていない。何のためにどのように学習するのかという基本を確認していきたい。 ③ 運動不足になりがちなことから、時間のあるときには外遊びをするよう促した。暑さや湿度がうかがえる。積極的な態度がうかがえる。また、立ち居振る舞いをはじめとしたマナーの指導を行ってきた。指導されたことについては改善しようとする姿勢や態度がうかがえる。 ④ 児童生徒会の意欲、ねらいリーダの条件等を系統的、集中的に指導を行った。無言などで実践しようとする姿勢や態度がうかがえる ⑤ 年間の計画通り進路の学習を行ってきた。全員進路希望ということなので、範囲から選んでもらった高校の入試要項や資料などを整理し授業などで活用した。具体的な高校の名前を見ながら、自分が進学する学校を意欲するようになってきた。	① あらかじめ設定された当番についてはできていないが、もう一歩進め、自分たちで係や当番を決めて実行する自主的な活動を目標したい。 →2学期③の① ② 試験を意欲して各自が学習に取り組む姿勢はうかがえるが、自分なりの効果がある学習方法が見いだせていない。何のためにどのように学習するのかという基本を確認していきたい。 →2学期③の③ ③ リーダの条件とターゲットの条件を定めた。引き続き各行事の計画、実行、反省、生かしのサイクルを指導し定着させていきたい。 →2学期③の④ ④ 3学年混在している中で一律な指導は難しい。3年生の進路決定の動きに合わせて1・2年生に合わせた進路を具体的に考えさせると共に、進路適性検査を実施し、職業観についての指導も行っていきたい。 →2学期③の⑤
その他	よりよい人間関係作りへのアプローチ	アサーションやエゴグラム、ロールプレイの授業を行う。	5、6月の進路を学ぶの時間を活用して人間関係作りに関する授業を行った。	よりよい人間関係を築き蓋盤はできあがったか。 アサーションとエゴグラムを実施して、相互作用やアサーションスキルについての指導を行ってきた。感情や経験で人間関係を築くのではなく客観的に考えようとする姿勢や態度がうかがえるようになってきた。	2学期以降もアサーショントレーニングとエゴグラムによる自己理解の促進をよりよい人間関係の築き方についての指導を行ってきたい。	

平成19年度校務分掌年間計画(PDCAサイクル表)

項目	予定日	内容	ねらい(PLAN)	実施日(DO)	振り返りの視点(CHECK)	新たな課題(ACTION)
① 少人数及び複式等に対する指導法の工夫と改善を図る。 ② 日本人会や保護者に信頼される開かれた学校作りを促す手立てについてお互いの見識を深める。 ③ 教員の社会的な資質向上を図る。(一般研修)						
校務研究	5月10日	組織マネジメントの検証 ミッションについての確認	「昨年の経緯と反省を基に組織マネジメントについて共通理解を図る」 「我が校のミッションについてKJ法をもとに共有化を図る」	5月10日	職員組織マネジメントに関する理解やミッションに関する意識は共通であるか。	ミッションに基づいて考えた場合複式授業のあり方について検討が必要である
校務研究	5月27日	我が校の問題、課題	「問題点や課題(特に複式授業)に対する解決策の協議を行い、解決策を考える」	5月27日	・前回の話し合いの要旨を確認した。 ・KJ法を用いて問題点と解決策の洗い出しをおこなった。 ・課題は明確か、またその解決策は有効か	実際の授業を見て解決策が有効かどうか、新たな問題点はないかどうか検証する必要がある
校務研究	5/28~	授業研究	・校内研修の経緯を受け、次回の校内研修法で「お互いの授業を見て、解決策の有効性や新たな問題点を探す」	5/28~6/20	・複式授業の問題点について共通理解が深まった。 ・課題についての取り組みを授業公開を通して進めることが出来た。	・複式の前に基本的な授業のあり方について「何を正したい」。 ・教員が果たさなければならない授業が見えてきた。 ・授業公開が必要である。
校務研究	6/26 6/26	ミッションを踏まえた上での授業の検証 NRTの実施について確認	・公開授業を踏まえ課題の解決策を考える。 ・学方テストの実施について検討	6月25日	・解決策は得られたか。 ・解決策は有効か ・学方テストについて共通の認識は深まったか。	・主要な算数国語では授業の構成分析を先にすることによる。子どもにどのような力をつけたらいいのか、親は何を望んでいるのかを明らかにする必要がある。 ・1学期最初に前年度