

# 新モンゴル高校における経営実践の特質

—公立学校への適用可能性の検討—

\*ジャンチブ・ガルバドラッハ

## 序章

- (1) 問題の所在
- (2) 先行研究の検討及び課題設定

## 第1章 日本における学校組織・経営研究の知見

- (1) 学校の組織特性
- (2) 学校の経営（マネジメント）とリーダーシップ

## 第2章 新モンゴル高校の設立の経緯と学校開発プロセス

- (1) 新モンゴル高校の概要及び20年の成果
- (2) 新モンゴル高校の教育課程上の特徴と学校開発プロセス

## 第3章 新モンゴル高校の経営上の特質

- (1) リーダーシップによる明確なビジョンと目標にもとづいた組織づくりと経営
- (2) ミドルリーダーの権限を強化した組織構造とミドル・アップダウン型経営
- (3) 教職員の学年集団を軸としたチーム経営

## 終章

- (1) 新モンゴル高校の経営実践知見の適用可能性
- (2) 残された課題、今後の展望

## 序章

### (1) 問題の所在

モンゴルは1990年に社会主義社会から市場経済社会へと移行した。その後は移行期が長年続き、憲法及び教育法も改正され、新しい法律、政策の下で改革が継続されてきた。民主化されるまでのモンゴルは、1920年から1990年までの70年間ソ連邦の教育システムを活用してきたため、急激な社会変化を迎えた時はまだその変化に応じる準備が整っておらず、それが深刻な課題を招くこととなった。ユネスコレポートでは、1990年代にモンゴルの教育システムは総合的に崩壊したと報告されている<sup>1</sup>。現状に合わない政策を取り入れたことで、事情はさらに悪化していった。これに関し上記レポートは続けて、1990年からモンゴルは国際機関や多額の寄付を行う国々に依存せざるを得ず、教育改

革においても他国の政策をそのまま借用する *POLICY BORROWING* を進めることとなったが、これは現地で定着せず、教育・学力の格差、質に悪影響を与えた場合が少なくないことを指摘している<sup>2</sup>。

市場経済体制へ移行後の教育制度の変化を概略すると、教育法は1995、2002、2006、2012、2015、2016、2018年に改正された。2006年には小学校の入学年齢を8歳から7歳に下げ、学校教育制度を10年から11年に延長する方針を立てた。さらに2年後の2008年には、就学年齢をさらに6歳に下げ、学校制度を12年制とした（飛び級制度を利用し、2014年度に初めての12年生が誕生）。先のレポートはこうした制度改革について、「短期間に学校教育において制度改革を実施したため、生徒指導法、カリキュラム編成とその調整にかかわる活動などに遅れが見られ、指導方法、学習方法、教員の専門的な能力開発に関わる体制の強化にも努める必要があった」<sup>3</sup>と分析している。また、独立行政法人国際協力機構（JICA）は「1998年以降、約4年に一度カリ

\* 名古屋大学大学院学生

キュラム改訂が行われてきたが、短期でのカリキュラム改訂は、関係教育機関の連携を希薄化し、カリキュラム作成、教科書検定、カリキュラム実施及びその支援、教育評価等、それぞれ段階におけるマネジメントの質の担保を困難にした<sup>4</sup>と分析している。

こうした問題は、実際に学校に大きな影響を及ぼしてきた。教員にとっては、専門的なスキル、効果的な指導スキルの改善に努める時間的余裕がなくなり、生徒にとっては、次第に学習環境が悪化していくこととなった。国立教育研究所レポートは、全人口の47%が首都ウランバートルに集住し、地方から都市への人口流入が続き、学校が生徒を受け入れるキャパシティを大幅に超えている状況に至ったことを指摘している<sup>5</sup>。そのため、すべての学校において、午前と午後に分けて交代で授業を教える二部制（一部、三部制も并存）を取り入れざるを得なくなった。さらには、学校経営の質を左右する校長の任命に対して、政治的な影響が色濃く反映され、また、政権政党の変化に伴い、しばしば校長が替えられ、さらなる課題が生じることとなった。

このようにトップが常に変わるため、教育政策、目標も絶えず変化し、達成できない状況に陥った<sup>6</sup>。例えば、2000-2016年の間にモンゴルの内閣府は17回、直近4年間（2016-2020年）でも教育科学大臣は4回交代している。国レベルでの政治的不安定の問題が、学校経営において持続的な改善を困難にしていた。

このように、基盤ができていない状態で改革が進められ、国際基準に近づけようとの焦りから、海外の研究と経験に頼り、社会の実態に合わない改革が多く取り入れられ、かえって教員の専門的な能力開発、指導方法などの改善を困難にしたと言える。その結果、効果的な学校運営が困難になり、生徒にとっては、質の良い教育を受ける機会が損なわれる結果となった。モンゴルの児童生徒人口は年々増加しており、2019年度は全人口の30.46%が就学年齢の児童生徒（0-14歳）であり、今後も人口増加が続く見込みである。しかし、増加し続ける児童生徒を受け入れる学校の校舎等の施設設備の他、学校の経営条件はまだまだ整えられていない。

政治的な要因や教育の施設設備面等の外部要因が多大な影響を及ぼしている学校において、個々の学校が内発的に自ら業務を改善していくことのできる「経営」が必要であり、それは生徒のみならず、教育分野そのものに良い効果をもたらすことになると考えられる。

## （２）先行研究の検討及び課題設定

モンゴルの公立学校とその経営に関する研究は、国内外において少なからず進められてきた。特にモンゴルでは、国際機関の支援の下で学校課題を解決するプロジェクトが実施され、報告書がまとめられ、その中で制度と経営についても言及されてきた。

まず、モンゴルの教育改革と教育システムについて、Steiner（2006）は、モンゴルの教育は独特であると指摘しており、それは特に、人口の3割が遊牧民であり、3割は貧困層に属しているにもかかわらず、先進国の政策を導入したことを指している。Steiner・Gerelmaa（2008）も、1990年代の教育改革により、貧困問題、地方と都市移住動向、特別支援の必要な児童生徒の対応、ジェンダー・ギャップ（男子の就学率低下）、急激な専門学校の減少、高等教育機関の急増等が生じてきたと分析している<sup>7</sup>。このように、モンゴルは教育改革を進めてきたものの、それらは現状に合わない政策であり、結果的には、それらが児童生徒に対して良い効果をもたらさなかったことを示している。

また、JICAとモンゴル教育科学省の協力によって、モンゴルにおける教育政策・制度・学校経営に関する多様な課題も明らかにされてきた。まず、カリキュラム改訂に関しては、従来、新カリキュラム導入に伴う準備期間が設定されず、学校での実施が困難であったことが問題とされた。そのため、個々の学校の地域特性や在学児童の特徴等を踏まえて学校教育目標を設定し、その実現のためのカリキュラム計画・実施が模索された<sup>8</sup>。その結果、日本の学習指導要領改訂の約10年の過程を参考にし、カリキュラム改訂の一連のプロセスを、「カリキュラム・マネジメント・サイクル」（CMC）と定め、実施・運営のガイドラインを作成し、実現を目指すプロジェクトが実施された（2016-2019）。しかしながら、当プロジェクトの結果は、未だ学校現場にて本格的に活用されていない。

また、地方の公立中学校の教員が直面する課題・現状について、たとえばJICAの「教育分野におけるICTのプロジェクト」は、以下のように分析している。専門的知識を高める教員研修の機会が減少しており、質の高い科学実験室は不足しており、専門科目の教員同士のサポートや協力体制が困難であり、地方の中学校教員の知識とスキルを向上させることが急務である<sup>9</sup>。しかしこれは、地方に限らず、学校が直面している学校経営の課題である。

以上概観したように、教育分野、特に公立学校の改善に関するリサーチや研究は存在しているものの、学校において長期にわたりデータを収集して分析し、そ

うした知見に基づいて実験を行い、その結果を分析した研究は存在していない。国際機関の協力のもとで様々なプロジェクトが実施され、政策やノウハウを伝授しようとしてきたが、それらは学校で有機的に機能するには至っていない。そのため、まずモンゴルの学校教育の実態を踏まえ、それに即した方策を実現するための学校経営の基盤について探求することが必要である。その際、学校も「組織」であることが重要な視点となるが、その点に着目した研究も存在していない。

しかしながら、モンゴルにおいて、学校の教育実態を踏まえ、「組織としての学校」の観点から効果的・機動的な学校経営を実現している私立の学校は存在している。そうした学校の取り組みを分析することにより、モンゴルの学校の実態に即した知見を導くことは可能であると思われる。

そこで、本稿では、モンゴルにおいて成果を上げ、高く評価されている学校の事例を取り上げ、その学校経営の特質及びそれを特徴づける活動を分析する。対象とするのは、モンゴル初の日本式私立高等学校である「新モンゴル高校」（2000年設立、設立者：本稿執筆者ジャンチブ・ガルバドラルハ）である。本校は、私立学校ではあるが、条件的には公立学校とさほど変わらず、「経営」によって効果を上げている学校である。本校の取り組みのうち、とりわけ公立学校においても実行可能性が高いものに着目し、学校改善に資する経営実践の知見を析出するとともに、それらを公立学校に適用する可能性について考察を行う。

それに先立ち、まず第1章では、新モンゴル高校における学校経営実践の分析視角となった日本の学校組織・経営研究による知見を整理する。続く第2章では、新モンゴル高校の設立の経緯と20年にわたる学校開発プロセスを整理し、第3章で、その経営上の特質を明らかにする。最後に終章で、新モンゴル高校の経営実践知見の適用可能性を検討し、今後の展望と課題を述べる。

## 第1章 日本における学校組織・経営研究の知見

### （1）学校の組織特性

新モンゴル高校における学校経営実践の分析に当たり参照した学校経営、特に学校組織の在り方に着目した日本の先行研究の一つは、佐古秀一氏の一連の研究である。佐古（2019）は、学校はバラバラになるのが当たり前の組織であるとし、教員個人の裁量（その都度の判断や選択）や力量で教育活動や子どもの課題に

取り組むことが常態となっている組織を「個業型組織」と呼ぶ。そして、この個業型組織の問題点を解消し、学校の教育活動の組織的な改善を促す学校づくりを進めることが重要であり、そのためには、教員の教育活動への改善のコミットメント（自律性）と組織としての教育活動のまとまり、つながりをともに実現することが必要であるとする。ここでは、教員が自らの実践を問い直し、協力し合い教育活動の改善に取り組むと同時に、教員が主体的、自律的に教育活動に取り組める学校づくりが求められている。これは組織レベルでビジョンを作成、実践するためのプロセスと各教員がビジョンを元に実践を振り返るためのプロセスであり、これができている学校では、実践的な知識の共有、ビジョンに基づく実践改善への意識や意欲の共有、それらを通して教員間の結びつきの強まりが期待できるという。児童生徒の実態認識から着手し、計画、実践、評価、改善に至るため、従来のPDCAサイクルというよりR-PDCA（research：実態の確認認識）の学校経営と呼んでいる。モンゴルの公立学校の場合、校長の交代頻度が多く目標達成が妨げられることや、教員の協働性に欠けることなどが、個業型組織の要件となってしまうケースが少なくない。そのため、教職員にビジョンを浸透させてから実践し、協働で業務を進める体制をリーダーが確定させて定着させることがより重要となる。新モンゴル高校の経営実践の特質もこれに即していると言える。

また、佐古（2011）では、効果のある学校の研究は、学校経営研究においては、貴重な知見をもたらすが、実践的な学校経営研究の展開という観点からは、子どもの実態と成長可能性（課題）を教職員、子ども、保護者などが認識し共有すると共に良い学校教育提供するためには卓越した学校の望ましいリストの限界も検討し、各学校での実践可能な改善手順（プロセス）を汎用可能な知識として構築していくことが学校経営に求められているのではないかと分析している。

この他、学校が「組織として」機能するために日本において導入された「学校組織マネジメント研修」の内容もまた、新モンゴル高校における学校経営実践の分析に有益なフレームワークを提供してくれている。2002年に文部科学省はそのカリキュラムとテキストの開発に着手したが、そのモデルカリキュラム（2004）では、学校が「組織」であることを認識し、組織マネジメントを導入することの重要性に言及している。さらに、組織マネジメントにおける管理職に期待される4つの役割として、学校ビジョンの構築、環境づくり、人材育成、外部折衝を挙げており、教育者としての使

命感をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する学校経営の責任者としての役割が明確にされている<sup>10</sup>。

## (2) 学校の経営（マネジメント）とリーダーシップ

学校の経営(マネジメント)については、小島(2009)による経営の機能の整理を参照した。すなわち、学校づくりは学校の総合力の設計であり、経営はそのための働きである。その目指すところは「いい学校」づくりであり、いい学校とは「学力(教育)、指導力、安全・安心、保護者との関係、経営力それぞれの質が高い学校」であり、「学校を構成している様々な要素や活動が作用して、いい学校だと思わせている活動や力の総体」<sup>11</sup>と定義する。

[リーダーシップ]と[マネジメント]機能については、北神・高橋(2007)を参照した。リーダーシップ機能とは、目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係をつくり個人と組織の中に一定の変化をつくる働きである。他方、マネジメント機能とは、ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督、点検、指導することにより、予定した計画を実現することである。この2つの機能が学校という経営組織を動かす車の両輪であり、リーダー行動ではこれら2つが有機的に結びつき、作用することで、より高い効果、成果を生み出すことが可能になると述べている。

以上みてきたように、学校経営とは、その独自の教育目標及び学校に期待される目的を効率よく達成していく過程であり、最終的には効果的な学校をつくることであると言える。効果的な学校をつくるためには学校組織の個業型の問題を解消し、組織的な取り組みを実行する必要がある。しかし学校では、様々な予期せぬ出来事が生じるため、定められたことを定められた通りに進めるだけでは、また、教員個人に任せているだけでは、問題を解決することができない。教員が効果的な教育活動を行うためには、学校のビジョンを明確化し、スクールリーダーがリーダーシップを発揮することが重要である。

上記の日本における学校組織・経営研究から得た学校の組織特性と学校の経営(マネジメント)とリーダーシップについての知見に基づき、次章以降、新モンゴル高校における経営実践を整理する。

## 第2章 新モンゴル高校の設立の経緯と学校開発プロセス

### (1) 新モンゴル高校の概要及び20年の成果

本稿の分析事例である新モンゴル高校は、「世界に認められるモンゴル人を育成する」3年制の高校として開校した。設立には、筆者の日本留学時における長女の高等学校就学経験が大きく影響している。山形県立西高等学校のカリキュラム、履修方法、教授法、教材、教科書、課外活動、部活動、成績通知表、PTA会等を間近に観察しつつ、日本の学校経営のノウハウを学び、モンゴルの高校と比較し、活用できるかどうか検討を行い、モンゴルで新設する高等学校像を徐々に固めていった。モンゴルの学校が提供できていない価値を創造し、国の発展を担う優れた人材を育成するという信念と目的を持ち、学校創立の戦略とビジョンを立てた。効果のある高校を創設することで、自国の状況に合う経営スタイルを確立し、モンゴルの若者にも国際基準の教育の機会を与え、多数の卒業生を海外に留学させるという目標を掲げた。その他、通常2年間であった高等学校教育課程に1年間を加えた3年間の新しい教育課程を作成し、日本式学校という価値創造にも努めた。2000年10月5日に新モンゴル高校が設立され、その後2005年に中学校、2008年に小学校が併設され、現在は、モンゴルで一般的な小中高一貫学校となっている。設立者である筆者は、2000年から2012年まで12年間校長を務め、設立当初から教育目標、組織内部の管理、ビジョン、ミッション、戦略、人事採用・開発、カリキュラムマネジメントなどの学校運営におけるすべての業務を担当してきた。日本での研究とモンゴルでの教育機関での勤務経験を元に学校の経営に全面的に携わり、2012年には新モンゴル学園の理事長となったが、新校長を迎えた際も、学校経営のスタイルは大きく変わってはいない。それは学校経営ビジョンや教育目標が一貫して継続されてきたからである<sup>12</sup>。

創立の信条として、「国の発展は国民の人格による、人格育成は教育の質に関わるので質のある教育を行う良い学校をつくる」ことを意図し、「世界に認められるモンゴル人を育成する」という理念を掲げ、「国の将来を背負うリーダーの育成に努める」というミッションと「すべての生徒・卒業生が自分の幸せを築ける人になれる基礎作りを提供できる学校である」というビジョンを定め、その達成に向けて学校を運営してきた。

新モンゴル高校はモンゴル教育界に多様な取り組み

を導入し続け、各種の成果を出してきた。以下では、その一部となる二つの事例を挙げる。

#### 1) 在校生の成果、実績

新モンゴル高校は、全国高校生コンクール・オリンピック等で80個以上のメダルを獲得したのをはじめ、国際大会にもモンゴル国代表として15名が出場し、9名のメダリストが誕生している。直近の具体的な事例では、17期生のL.ドルグーンは国際物理オリンピック（IPhO-2016, 2017年度）に出場し、銅・銀メダルをそれぞれ獲得した。彼は現在シンガポールのNan-yang工科大学に留学中である。次に、20期生のO.ミシュールは、国際数学オリンピック（IMO-2019, 2020, 2021年度）に連続出場し、銅と金と銀メダルをそれぞれ獲得し、卒業後にマサチューセッツ工科大学に奨学生として推薦枠で入学することが決まった。

#### 2) 卒業生の進路状況

新モンゴル高校が開校した2000年当時、国の学校教育制度は4・4・2の10年制で、高校教育課程は2年間であった。新モンゴル高校の教育課程は、モンゴルでは初めての3年制であるため、2003年6月には、1期生の48名が教育科学省の統計で唯一の11年生として登録されていた。その後、モンゴル教育科学省は、2006年度に5・4・2の11年制、2008年度に5・4・3の12年制に移行する計画を立て、2014年度ようやく初めて12年制の卒業生が誕生した。それまで他校では12年の就学年数を満たすことができず、海外の大学への受験資格が認められなかったが、3年制として資格を有する新モンゴル高校では、積極的に海外留学に挑戦させ、2020年現在、2150名の全卒業生のうち、35%の740名が25カ国に海外留学している。国別では、日本491名、アメリカ92名、中国71名、韓国27名、ロシア25名であり、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）、ジョンズホプキンス大学、モスクワ国立大学、東京大学、ソウル大学、北京大学等の世界トップレベルの大学への進学者を多数輩出している。日本では、東大17名、京大6名、阪大19名、東北大6名、名大18名、仙台高専、東京高専などの44の大学や高専に奨学金つきで入学を果たしている。以上の進学実績からも、新モンゴル高校のカリキュラムの有効性が客観的に示されている。

学校創立10周年の2010年度には、「新モンゴルは『良い』学校になれたが、これからは『偉大な』学校を目指す」ことを宣言し、2020年度以降は「生徒主体の『学習する学校』へ展開する」と新たな目標を提示して経営している。良い人材を育成することこそが国の発展

につながるという設立者の教育信条にもとづき、若者に良い教育を与える機会を提供することを目指してきた。そのために、自国の教育に対し問題意識を強く持ち、それをいかに改善し、より効果的な教育を行えるか、改善にいかに貢献できるかを模索し続けてきた。モンゴルにおける教育問題は、制度上の問題だけでなく、個々の学校そのものに根差した問題が多くある。効果のある教育を実現するためには、それを提供できる教員、施設、効果的に業務運営システムを有する学校組織が必要である。それを可能にするのがスクールリーダーであり、学校における教職員管理の現実の難しさはあるものの、学校を変えていく教職員集団が要となる。

## （2）新モンゴル高校の教育課程上の特徴と学校開発プロセス

新モンゴル高校の経営は日本式であり、前節で述べたように、学習面では、日本の進学高校のカリキュラムをモデルとして取り入れているが、その他、制服、挨拶励行、成績通知表、部活動などの教育的要素をもつしくみを導入し、日本式の学校文化形成を重視してきた（森、2005）。これらは、日本の学校では当たり前とされるが、モンゴルでは珍しく、新しい試みであった。また、第二外国語として日本語に力を入れ、上述のように日本に多くの卒業生を送り出してきた。さらに、連携している日本の学校で毎年教員研修を実施している。建学の精神、新モンゴル憲章<sup>13</sup>でも日本との深い関わりや絆が示されている。

#### 1) 教育方針

本校の教育方針は、図1のような学習者の心・知・体の調和的な発達をもとにした「黄金の三角」であり、それに根差した、目指す卒業生像を定めている。知識、体力、優しい心がバランスよく備わった人材を育てることに力を入れてきた。

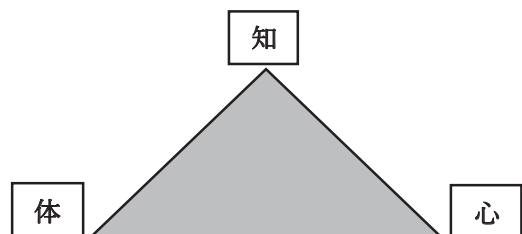


図1 新モンゴル高校の“黄金の三角形”の教育方針

## 2) 部活動

日本式といえるもう一つの特徴は、部活動である。また教科教育だけではなく、モンゴル人としての人格を育てる目的のもと、それぞれの学年に応じた課外活動を実施している。これらの活動によって、モンゴルの他校では行われていない教育実践が多く試みられ、学校独自の価値を創造し、生徒の総合的な育成が促されている。公立学校の場合、二部制が主流のため、常に環境や指導する教員が不足しており、部活動やその他の活動を実施する余裕と環境が存在しない。新モンゴル校においても創立当初は、他の学校同様に環境や人材が十分には整っていなかった。しかし、日本式の高校における教育活動の一環として部活動の導入は不可欠であると判断し、空き教室などで授業外の時間を活用して実現した。公立学校と大差ない施設設備であったため、状況に即した方策を工夫した。生徒にとって学校は、勉強するだけでなく、人格を形成していく最も重要な場所であるため、サークルや部活動やその他の課外活動に参加することで、自分の興味・関心を発見し、苦手を克服し、チームワークをはじめとして、自らの成長につながる様々なことを学ぶ機会が増える。従って、人間関係、健康な身体と精神に欠かせない取り組みであると言える。

## 3) 3年制の教育課程開発

新モンゴル高校は私立学校であるが、一クラス30名程度の決して少人数とは言えない生徒を対象に、モンゴルのナショナル・カリキュラムを充実させた普通教育を行ってきた。当時の3年制の教育課程開発の様子について、森(2005)では、日本の高校と同様の科目を教えることを決定し、選抜した教師には、モンゴル語に翻訳した日本の高校教科書の目次を示し、生徒に何を教えるかを説明したこと、さらに、学則第1章一の二では「本校ではモンゴル国の教育法及び中等教育の国家基準に沿って、しかも国際水準に対応したカリキュラムを使用する。学習においては日本式の学習方法を採用する」<sup>14</sup>と定めたことが紹介されている。

具体的には、日本の進学校のカリキュラムを参考にして、モンゴル国のナショナル・カリキュラムの内容を25-30%拡充した教育課程を編成し、卒業生の知識・能力が国際水準に達することを目指した。モンゴルでのカリキュラム編成においては、法律上、私立と公立による違いは存在せず、ナショナル・カリキュラムの基準を満たしていれば、共に各学校は追加でそれぞれに求められる活動を実施することが可能である。

新モンゴル高校では、日本語をはじめとする外国語教育を最優先にしたカリキュラムではなく、思考の土

台となる母国語を完璧に身につけさせ、国家の教育政策や学校現場の状況を第一に踏まえた経営を行ってきた。本校が目指してきたこうしたカリキュラム開発は、モンゴルと日本の教育の良い点をそれぞれ取り入れた独自の価値と言えるであろう。

その一方で、3年制の高校が存在しない中、実験校としてスタートしたため、3年目の教育課程内容として、生徒に合う新しいカリキュラム、指導方法を独自に開発していく必要があった。ナショナル・カリキュラムに合わせつつ独自のカリキュラムを作成し、教科書や参考書も教員自ら試作を進めてきた。日本の高校のカリキュラムと比較し、モンゴルの高校では扱われない内容、試験の内容、大学受験の内容を対象にし、校長自らがリードし、全教員で研究を行い、まず日本留学試験に求められる授業内容を科目ごとに明確化していった。これにより、目標を共有した「チーム力」が高まり、その後、経営の特質となっていく。新しいことにチャレンジし続ける姿勢を育み、年々組織の目標を上げていくことで、持続的に学習し、成長する組織の基礎づくりを行った。

新しい制度を導入し、生徒に良い効果をもたらす教育を提供する試みの継続によって学校の組織力は向上した。むしろ、新しい価値を創造し、明確な目的と挑戦する姿勢にもとづいた組織力がなければ、3年制高校の意義が社会的に認められず、勤務する教員も生徒も集まらなかったと言える。そのため、経営面において、最初からビジョン、ミッション、目標、思想、学校の特徴を明確化して、すべてのステークホルダーの理解と納得を得ることが必要であったと言える。これにより、生徒募集が成功し、第一期の卒業生を送り出し、認知度を高める機会が得られた。第一期の卒業生が日本をはじめとする海外の大学に留学し、奨学金を得たことで、社会や親からの信頼も高まり、入学を希望する生徒が増加し、学術的に連携する日本の教育機関も増えていった。一期生が日本に留学した2004年度には、日本のスポンサー(卒業生に奨学金を保証する奨学金財団)は2つの機関のみであったが、5年後の2009年には、スポンサーと提携大学を合わせて7つに、2020年には16になった。

様々なチャレンジを続けた結果、それが内部の組織力として蓄積され、同時に認知度も高めるシナジー効果を生み出した。目指す学校像が明確であるため、目指す生徒像もはっきりとしている。それに伴い、目指す教師像も明確になっていった。日々の業務を確実に実施し、専門的なスキルを磨き、学習し続け、夢を持って、子どもたちに夢を持たせる教師である必要があっ

た。「世界で認められるモンゴル人の育成」をモットーにして責任と目的をもって学校運営を開始したからこそ、経営にかかわるすべての活動をこの達成に貢献できるように計画できたと言える。

### 第3章 新モンゴル高校の経営上の特質

新モンゴル高校における経営上の特質は、1) リーダーシップによる明確なビジョンと目標にもとづいた組織づくりと経営、2) ミドルリーダーの権限を強化した組織構造とミドル・アップダウン型経営、3) 教職員の学年集団を軸としたチーム経営、と整理できる。

#### (1) リーダーシップによる明確なビジョンと目標にもとづいた組織づくりと経営

前述のとおり、新しい取り組みを導入しようと新設された学校であるため、教員や生徒募集においては、大切にしている価値観や目指している学校像の共感が必要であった。そこで最初に、明確なビジョンをつくり、積極的に発信した。具体的には、スクールリーダーとして、学校の理念、ビジョン、ミッションを全ての教職員、生徒、保護者に理解・浸透させることに重点を置いた。また、教職員、生徒、保護者がそれらを常に意識できるように、機会ごとに説明し、熱心に語り続けた。職員会議の他、毎週の管理職の会議、学校の様々な行事においても、自国の将来を担う人材の育成という学校の存在理由、学校内の教職員により国を発展させる若者を誕生させるというビジョンと目的を発信し続けた。生徒に対しても、自分たちが教育を通して国を発展させていくのだと個々人が責任を感じるように勇気づけた。また、課外活動の一部においても、学校設立の動機、どのような人材を育成しようとしているのか、目指している生徒像などについて語り続けた。入学時から、新モンゴル高校の生徒としての心構えや夢を全生徒に書かせ、卒業前には、その後のキャリア計画や留学する学生にはその初心を綴らせ、学校に保管させた。学習面のみならず、自ら幸せを築き、見いだすことのできる人間であるべきことの重要性を絶えず伝えた。このような一見シンプルに見える活動を取り組みの根幹とした背景には、当時のモンゴルの社会状況があった。厳しい社会状況であるからこそ、個々に夢を持たせることで、教員も生徒もよりよい実績を出そうと努力する姿勢に繋げようとした。

スクールリーダーとしての夢や目標も、教職員、生徒、保護者に共有し続けた。目標が達成できなかった場合も、なぜそれができなかったのか反省を行った。

学校組織のリーダーとして、毎年目標達成の評価を行い、ビジョンに関する毎年の重点目標を設定し、次年度にはその目標を上げていった。それに伴い学校の組織力も、年々向上していったと言える。これは、常に問題意識を持ち、自らの成長に努めるべき教職員、管理職だからこそ、持続的に進化していくことを促す取り組みであった。新しい取り組みを導入し、成功したことから生まれたチャレンジ精神を忘れず、効果的な学校教育を提供するために、目指す方向と志を示し続けた。全教職員の動機づけに気を配り、言われたことだけをやるのではなく、言われなくても自分のやるべきことを行い、組織に良い効果をもたらす事柄を自ら進んで実施する組織体制の確立を心掛けた。

また、新設校であるため、生徒は既に9年間の他校での経験を有しており、教職員の大半が主に公立学校から転職してきたことも踏まえる必要があった。そのため、同じ方向を向き、力を合わせることで、実験校というステータスにおいて、実績を上げられるよう努力してきた。学校組織の「個業化」を避ける上でも、このように目標と目指す像を共有することが効果的であった。これを校内に強く浸透させたことが、全教職員の行動規範として機能する体制を整えるために大きく貢献したと言える。

モンゴルの場合、特に経営ビジョンなどは校長室での単なる「飾り」となってしまう、実際に教員が教育活動を行っている教室には届かないケースが多い。そのためビジョンの役割を校内に浸透させることで、学校の業務が一貫して同じ目標を目指すことを可能にした。リーダーとしては、学校の置かれた状況や課題を認識し、組織内部のビジョン達成を妨げている要因を探求し、現場の状況把握に努めた。また、教職員の声に積極的に耳を傾け、平等に対応することを心掛け、意見や要望などに迅速に対応し、直ちに実行できるものについてはすぐにアクションを起こすことで信頼関係を強化し、コミュニケーションを重んじた取り組みを行った。

#### (2) ミドルリーダーの権限を強化した組織構造とミドル・アップダウン型経営

組織構造としては、トップの校長と、「学習教授マネージャー」（日本における教頭に該当）、「ソーシャルワーカー」（生徒指導を担当）、「施設管理マネージャー」（施設管理及び教員以外の職員の管理等を実施）に一般の公立学校より強い権限を与え、「学校経営チーム」としてミドルリーダーの立場を固定させた。本来学校は「鍋蓋型」組織と言われているが、新

モンゴル高校では、学校経営チームの存在が大きい。学校経営チームは、管理する各チームの目標や実績の評価を行い、常に学校のグランド・デザインに近づくよう支援と指導を行う。校長と教職員を結びつけ、情報伝達を迅速に行う役割も果たす。このようなミドル・アップダウン型経営で業務を円滑に進める体制が、効率よく機能している。ミドル・アップダウン及びボトムアップにし、意思決定や重点目標設定の際などに教職員の意見を反映させることを可能にしたことで、当事者意識が自然に生まれる環境となった。教員は学校の成果に直結する大事な存在であり、そのように主体性を強化することで経営がより効率のよいものになった。ただし、一般に学校では、トップダウン型経営が続くと、教室で直接児童生徒と接する教員の生の声がトップに届かなくなり、児童生徒の課題を把握できない状況、もしくは児童生徒に良い効果をもたらす実践が実行されなくなる恐れがある。そのため、新モンゴル高校では、ミドル・アップダウン型の経営を継続している。新モンゴル高校の第2期校長であるP. NARANBAYAR (2020)は「どのような決断でも、校長が単独で決めないことが、我が校の特徴である。ミドル・アップダウン型か、ボトムアップ型の経営を実践することが、学校において最適である。ボトムアップ型経営の場合、学校運営に携わるすべての人が情報や状況を十分に把握し、理解することができ、業務運営は一方的ではなく、トップ以外の教職員の意見を十分反映することができる」と述べている<sup>15</sup>。

### (3) 教職員の学年集団を軸としたチーム経営

新モンゴル高校の経営実践の大きな特徴は、協働性を促すチーム力である。創立当初より、業務をチームで行うよう、教員同士のチーム編成に力を入れてきた。教員は担任クラスを一人で持ち、一人で授業を行うが、全ての活動はチームの協力の下で計画され、実施されている。チームは、授業の教え方をはじめ、トラブルや課題を共有し、解決策をチームで検討して実践を行い、結果と次の目標を共有し合う。

学年チーム（「学年団」）の事例を紹介しよう。本校は各学年4学級で、1学級35名である。クラス担任4名の他に、その他の教科を教えている5～6名の教員を含め、10名程度の教員によって1つの学年団が構成されている。チーム編成の主な役割は、生徒に一人の教員が対応するよりも、9～10名の教員で対応していくことで、質の良い教育を提供することである。「学習・教授マネージャー」は学習面を担当し、「ソーシャ

ルワーカー」はその他の人格育成、児童生徒の心理面などに対応し、結果として学業面と人格面の両面において、効果的に指導に当たることを目指すチームを編成している。

協力し合い、良い意味で刺激し合うこのチーム編成は、学年の年度目標を共同で立て、実践に向けて共同で業務を円滑に進めることを可能にする。チームは、教科を超えて、授業を教えるノウハウについても協議し、授業を参観してディスカッションを行い、よりよい授業づくりを目指す。さらには、各学年団の間でノウハウや良い経験を共有し合い、学校全体でさらなる改善を目指していくことを、学校経営チームが促進する役割を担っている。

こうしたチーム経営に対し、教員自身も業務や指導の効率性を向上させる制度であると実感しており、それが毎年の教職員の満足度調査に示されている。既述のように、学校はバラバラになるのが当たり前の組織であると一般に言われる（佐古, 2019）が、このチーム編成は、これに対応する上で重要な役割を果たしている。業務の効率性とスピードにも良い影響をもたらす効果的な制度であり、創立以来続いている本校の取り組みの一つである。

以上のように、新モンゴル高校の経営実践の特質を分析することにより、学校を組織として捉え、かつリーダーが教育者としての使命感を重んじながら明確なビジョンを提示することで、学校教育目標が効率良く達成されていくことを明らかにしてきた。また、個業型に陥らないよう組織体制を整えることで内部での協働を強化し、業務運営を円滑化してきたことを提示した。このように、リーダーシップと経営機能の相互に補完し合うことでより効果が高まったと言える。

## 終章

### (1) 新モンゴル高校の経営実践知見の適用可能性

既に序章で述べたように、公立学校をめぐる問題は、政治的な不安定性による教育行政の問題に加えて、教員不足、教育の質の低下と教員の能力開発機会の欠如、学習環境・インフラの未整備状況、カリキュラムや学校制度等の度重なる制度改革等、様々な側面に渡っており、このような不安定な状況と急激な変化の下、学校は戸惑いと犠牲を余儀なくされてきた。それに対し、第2章で分析した新モンゴル高校では、その創設にあたり、日本の学校教育制度をそのまま導入するのではなく、モンゴルの現状に合わせる工夫を行ってきた。そうした新モンゴル高校における学校経営の



知見を、次は、モンゴルの公立学校に活かしたいと考えている。

新モンゴル高校と公立学校には、共通点が多く存在している。現在、新モンゴル校は、小中高一貫学校であり、公立学校と同様である。また、国が定めているナショナル・カリキュラムに従っており、35名程度のクラス編成で、約1500名規模の在校生を有している。また、校舎も教室も公立学校とほぼ同じ大きさであり、教員の勤務ノルマなどもさほど変わりはない。

第2章で示したように、新モンゴル高校は、共同体で業務を実施するチーム型組織によって、明確なビジョン・ミッション・目標の下、組織の目指す学校像・生徒像・教員像を学校内で共有し、共感と納得を獲得する取り組みを行ってきた。そこでは、取り組みを組織内に浸透させ、組織外に知らせるスクールリーダーのリーダーシップが重要な要素であった。第1章で整理した日本の学校組織・経営研究の知見からも、学校経営には明確なビジョンとその達成を管理するリーダーの存在が重要である。各学校においてその地域、区、県の課題に合う学校目標とビジョンを模索し、教員と共に創り、その達成を目指して、チーム編成上の注意点を指導しながら、取り組みを実行し、徐々に学校組織の経営を改善していくことは、公立学校においても十分に可能であると思われる。学校の効果を高めるために公立学校の教員が協働し、チームワークを強化し、学校ビジョンを達成すること、自ら課題を見出し、それを共有し、納得して実践する組織体制を整えることが重要である。つまり、学校は課題を抱えていたとしても、内発的に共創ビジョンで統制され、効果的に業務を運営することをめざし、学校力を構築し、質の向上をめざすことが可能であると言える。

最後に、新モンゴル高校の経営実践知見の論点に即して、適用可能性を検討する。

第一に、この実践の基盤となっているのは、教育活動および教員を組織するにあたり、学校の価値観や目指す学校像の共感を得ることを前提として、リーダーシップによる明確なビジョンと目標を提示し、組織づくりと経営を行ったことである。公立学校では、こうしたビジョン等が単なる校長室の「飾り」となっている場合もあるが、これを実質化していくことは、十分可能であると考えられる。

第二に、トップの校長と、学習教授マネージャー、ソーシャルワーカーや施設管理マネージャーに一般の公立学校より広い権限を与え、学校経営チームとしてミドルリーダーの役割を実質的に果たせるようにしたことで、学校経営がスピーディーに、より効率的に機

能することとなった。また、経営チームのそれぞれの権限の明確さは、迅速な意思決定というメリットをもたらした。学校経営チームという構成で業務を実施することで、それぞれの部署は担当業務に専念できる。さらに、組織の内部での課題発見や課題解決においてもこれらは有効である。様々な取り組みを実行したり、情報を発信したりする際、校長は経営チームにそれらを知らせ、経営チームから各チームリーダーに伝えることは、時間の短縮につながる。他方、教員や児童生徒などからのフィードバックを収集し、校長や経営チームに報告する際にもこの体制は有効である。ミドルリーダーは、校長と教職員を結びつけ、情報伝達を迅速に行う役割も果たす。公立学校でもこのような体制と取り組みを導入することで、経営上の課題の解決に対応できよう。

第三に、学校の校舎をはじめ、施設設備を管理する役目をその管理人に委譲することで時間的にも余裕が生まれ、教員や児童生徒、保護者などとの交流を深める機会が増え、その教育の質の向上に貢献した点である。新モンゴル高校では、校長は学校経営を俯瞰し、管理するものの、経営上の工夫を行うことで時間的余裕を生み出し、可能な限り、児童生徒の学習面について注視してきた。徹底的に学校の学習面、経営業務に専念できることで、提供する教育の質に良い影響をもたらす学校経営が可能となる。

公立学校では、2部制や3部制で教員が多忙であることに加え、校長が施設管理やその関係者の人事などの諸問題に大半の時間を費やざるを得ず、質の良い教育を提供するという教授・学習過程に目を向ける機会が損なわれてしまう。しかし、公立学校においても、ミドルリーダーに権限を委譲することにより、児童生徒の現状、教員や人事面における諸課題を共有し、迅速に対処する重要性を意識するようになる他、個々の業務に集中して臨むことで、より深彫りした的確な情報の共有が可能となり、解決もそれに即した適切な取り組みが実行されると考えられる。

第四に、教職員の学年集団を軸としたチーム経営をはじめ、業務全般をチームで行うことにより、既述のように機動的な学校経営が可能となっていたが、この他、人事開発においても機能を発揮することになった点である。公立学校では教員不足が深刻な課題であり、特に地方の学校では、児童生徒数が少ないため、すべての科目が専門の教員によって教えられるとは限らない。また、教授経験の浅い若手教員が配置されることが多く、専門的な経験とスキルが不足するケースも少なくない。これを補い、新卒教員の質的向上に貢

献できるのが、このチーム力に基づいた学校経営の取り組みである。

第五に、持続可能な組織という点である。新モンゴル高校の事例から、教員を指導するリーダーシップ、業務の効率性を促す組織体制が整っていることが不可欠であり、学校をリードする校長のプロフェッショナルな知見とその育成が重要であることが明らかとなった。しかし、公立学校においては、校長が頻繁に替わり、経営目標の達成を妨げる要因となり、学校はこの影響を強く受けることとなる。しかし、新モンゴル高校のミドル・アップダウン型経営・チームワークを軸とした経営を取り入れ、経営の改善により、組織自体を変革することによって、公立学校においても組織の安定を図ることは可能なのではないだろうか。校長が変わっても、組織として獲得した経営の方法や計画を継続でき、学校の状況に即して創り上げたビジョンの下での戦略や経営計画をチーム体制により実施し、急激な変化のリスクを避けることも可能となる。

以上述べてきたように、公立学校においては、教員配置をはじめ、様々な条件面での不利な点は存在するが、新モンゴル高校の経営実践から導かれる知見を適用することは可能であると考えられる。既述のように、新モンゴル高校もモンゴルの地で同様の条件の下スタートし、学校経営を内発的に改善し、特有の経営実践の方法を創り上げてきた。そのため、公立学校においても実践可能性が十分に存在し、こうした知見が公立学校経営の改善に貢献することが期待される。

## (2) 残された課題、今後の展望

本稿の残された課題は、モンゴルの公立学校に、実際に新モンゴル高校の経営実践による知見を提示し、実践研究を行うことにより、効果を検証することである。具体的には、管理職及び教職員に説明と方法を提示し、経営の改善を試みて、その結果を評価し、さらに、効果的な改善策を策定することが必要である。モンゴルにおいては今後、就学年齢の児童生徒数が増加していくことから、公立学校を内発的に改善する工夫を支援するような政策と戦略に特に力を入れていくことが重要である。

また、公立学校に実際に新モンゴル高校の経営モデルを導入し、その実践を重ねることで、現在は顕在化していない新たな経営上の課題が浮き彫りになる可能性も存在している。それにより、あらたな開発も期待されよう。現在に至るまでモンゴルでは私立学校の経営実践を導入し、その効果及び応用可能性を研究した経験はまだ存在していないが、本研究を進めることに

よって、本格的に公立学校の課題を解決できる政策や戦略に貢献できることを期待している。

## 〔註〕

<sup>1</sup> UNESCO, *Education policy review: towards a lifelong learning system*, Mongolia, 2020, p.58. (モンゴル語版)

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp.23-24.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.41.

<sup>4</sup> 国際協力機構(JICA)「児童中心型教育支援プロジェクト」プロジェクト概要資料より引用。https://www.jica.go.jp/project/mongolia/019/outline/index.html

<sup>5</sup> モンゴル教育科学省 MIER (Institute of Education Research) / UNESCO, *Country Background Report (CBR)*, Mongolia, 2019.

<sup>6</sup> UNESCO, *op.cit.*, p.25.

<sup>7</sup> Gita Steiner-Khamsi, Gerelmaa, A, *Quality and equity in the Mongolian education sector*, Mongolia, 2008, p.5.

<sup>8</sup> JICA「本邦研修の帰国報告会を開催しました」より引用。  
https://www.jica.go.jp/project/mongolia/019/news/20180123.html

<sup>9</sup> JICA「教育分野における ICT プロジェクト概要」。  
https://www.jica.go.jp/mongolia/office/activities/ku57pq00000blnx4-att/ict\_stem.pdf

<sup>10</sup> マネジメント研修カリキュラム等開発会議「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭などのために—」(モデルカリキュラム), 2004年, 19頁。

<sup>11</sup> 小島弘道他『学校経営』(学文社, 2009年) 29頁。

<sup>12</sup> 第2期校長 P. Naranbayar 執筆の書籍『Simple is best』(Orgil press, 2020, モンゴル語)においても、「現在もガラ理事長の、世界に認められるモンゴル人を育成するという理念と思想は受け継いでおり、変わっていない」と記されている。学校経営に関して、筆者の価値観や信条は20年に渡って引き継がれている。

<sup>13</sup> 新モンゴル憲章：

新モンゴルの私たちは、モンゴルと日本の多くの方々の支援と努力によって2000年にできた本校の設立時点とその後の歴史を代々誇りに思い、以下のことを誓う。

一つ、他人を助け、感謝する心から幸せが生まれることを胸に刻み、他人に幸せをもたらし、自分の幸せを創り出す。

一つ、世界で認められるモンゴル人として育つため、心、知、体を鍛え、自己啓発に勤しむ。

一つ、偉大な歴史を創った祖先と、成功の手本となる先輩や後輩を大事にし、正義、自然と人間の関わり合い、人類の和と平和を大切にするモンゴル国を創る。

<sup>14</sup> 森修『モンゴルの日本式高校』（河北新報出版センター、2005年）98-99頁。

<sup>15</sup> P. Naranbayar, *Simple is best*, Orgil press, 2020, p.76. (モンゴル語)

### 〔参考文献・資料〕

小島弘道他『学校経営』（学文社、2009年）

北神正行、高橋香代『学校組織マネジメントとスクールリーダー—スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』（学文社、2007年）

佐古秀一『管理職のための学校経営 R-PDCA 内発的な

改善力を高めるマネジメントサイクル』（明治図書出版、2019年）

佐古秀一「学力と学校組織『効果のある学校』研究の検討をふまえた学校経営研究の課題」（『日本教育経営学会紀要』第53号、第一法規、2011年）

高田潤一、山口しのぶ「モンゴル国における教員研修プログラムへの遠隔教育メディアの導入」(2006年11月25日、第17回国際開発学会全国大会資料)

森修『モンゴルの日本式高校』（河北新報出版センター、2005年）

文部科学省「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭のために—」（2004年）

Gita Steiner-Khamsi and Ines Stolpe, *Educational Import Local Encounters with Global Forces in Mongolia*, PALGRAVE MACMILLAN, 2006.

Gita Steiner-Khamsi, Gerelmaa. A., *Quality and equity in the Mongolian education sector*, 2008.



## The Characteristics of the Management Practice in “Shine Mongol” High School

Janchiv GALBADRAKH\*

The purpose of this study is to examine the characteristics of the management observed in the New Mongol Private High School, an analysis that hopes to determine whether this type of educational managerial implementation may impact positively the improvement of other public schools in Mongolia.

For this study, we examined and confirmed the various achievements and management developments during the 20-year history of the Shine Mongol Private High School.

Our analysis regarding the issues facing Mongolian public schools reveals that an inadequacy of professional skills held by teachers and staff, mostly due to basic instabilities within the institutional structure, a lack of clear management organization within the school, as well as an insufficient training system amidst unexpected curriculum reforms by the Ministry of Education, are all characteristics that suggest positive reform is essential to address the new educational atmosphere.

In the New Mongol High School, the faculty and staff possess clear understanding, a consensus regarding the school’s vision, mission, and values. A management or cap structure has been created to provide a level of authority for management and middle management that ensures sincere, quality management. Educators share the belief that learning is the best practice for other schools as well.

In addition, all school activities are performed in a team-modelled, highly organized manner, with a high level of collaboration. This promises that school activities are delivered to students uniformly and comprehensively through effective, immediate, peer-to-peer learning methods.

Our research hopes to encourage the implementation of such key school management features that impact positively the improvement of public school management in Mongolia.

---

\* Student, Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University