

研究ノート

ポストコロナにおける学びの保障 教育政策等トップリーダーのマネジメント能力との関連

Security of Learning Post-Corona
Education Policies and Their Relations
to the Management Skills of Senior Management

水野和男

Kazuo MIZUNO

旭川大学保健福祉学部コミュニティ福祉学科

キーワード：ポストコロナ・学びの保障・教育政策等トップリーダー・ネクストモデル

抄 録

本研究の目的は、今回のコロナ禍において学びを保障するために、学校種ごとの全国事例から特徴的な取組みとその成果を明らかにするとともに、学びの保障に資する発展的ネクストモデルの教育政策の提案を行うことである。

調査方法は、今般のコロナ禍の中でも学びを保障するために、先進的な政策を実行した教育政策等のトップリーダーに対するインタビュー調査と先行研究等の分析による。これにより、学びの保障と教育政策・教育行政のトップリーダーのマネジメント能力との関連を定性分析する。

本研究の結論は、教育政策や教育行政のトップリーダーがコロナ禍の危機に対しエンパワーメントを活かして速やかに対策を構築し、周辺理解を得ながらマネジメント能力を発揮して、学びの保障に資する教育政策を実行したことで成果が現れたことである。これらの取組みが学びの保障のニューノーマルとして今後も展開されていくと考えられる。

また、定性分析で得たものを基盤として、独自の学びの保障に資する発展的ネクストモデルの提案を行う。

I. 緒 言

「ポストコロナ禍における学びの保障」とは何であろうか。文部科学省が発出した見解によると、基本的な考え方として、社会全体が長期間にわたり、新型コロナウイルス感染症とともに生きていかなければならない状況であると前提して、感染症対策と子どもたちの健やかな学びの保障の両立を図ると謳っている。具体的には、感染症対策を講じつつ、学校教育が協働的な学び合いの中で行われる特質を持つことに鑑み、学校教育ならではの学びを大事にしながら教育活動を進め、最大限子どもたちの健やかな学びを保障するとしている。

本研究の目的は文部科学省の見解を一例として、コロナ禍における学びの保障に取組んだ実践例を分析して成果を明らかにするとともに、その成果と教育長や校長といった教育政策等のトップリーダーのマネジメント能力との関連性を明らかにすることである。

また、学びの保障に資する発展的ネクストモデルの具体的な提案を行う。

II. 研究 方 法

1. 調査対象と調査方法

本研究の目的に沿って、今回のコロナ禍の中でも学びを保障するために先進的な政策を実行した教育政策

や教育行政のトップリーダーに対して、対面及びオンラインによるインタビュー調査を行った。

調査対象は、校種別では公立の小学校1校、私立の小学校1校、公立の中学校1校、私立の中学校1校、公立の高等学校1校、公立の特別支援学校1校、および1市1町の教育委員会(教育長)である。インタビュー調査対象者の職種別では、教育長2名、校長4名、教頭1名、教諭1名の計8名である。調査対象者の決定は、文献や新聞等の記事のほか、全国の教育研究者等が紹介した事例に関する情報を参考にして選定を行った。調査は令和2年9月から11月までの期間に行った。

2. 調査項目

インタビュー調査の項目は、対象の校種や対象者の職種によって若干の相違はあるが必須項目として次の項目を設定した。

- 1) 今回のコロナ禍において実際に行った取組み(遠隔授業などの授業形態、学校や学級の運営、児童生徒や保護者への対応、社会資源の活用等)について
- 2) With コロナを前提に来年度以降の学校運営やカリキュラム、行事等に関しての方針や計画について
- 3) 教育政策・教育行政等のトップリーダーとしてリーダーシップを発揮して、学びの形態や学校運営、教職員へのマネジメントなどで判断をして取組んだことについて
- 4) 3)の判断や取組みができたのは、トップリーダーの知識や経験が生かされたのか、情報や状況の分析から判断したのか、他者の意見を聴取したり協議するなどして決定したのか、どのような思考・決定プロセスだったのかについて
- 5) 今回のコロナ禍の取組みと実施にあたって、教育格差に直面した場面、具体的に教育格差(家庭環境や家庭の経済状況、特別な支援が必要な子どもや発達障害、不登校やいじめの経験、学習機会の差による学力格差、地域あるいは学校に起因する格差)に対応した事例について
- 6) ポストコロナにおける学びの保障と学校教育について

3. 倫理的配慮

個人や学校等が特定できないように配慮すること、得られた発言やデータ、情報は本研究以外の目的には使用しないことを説明した後にインタビュー調査の協力を依頼した。回答をもらったことで同意を得たものと判断した。

Ⅲ. 研究結果

本調査の結果は下記のとおりである。インタビュー時の回答の要約をもって定性的分析を行う。

1) C県D市の市立小学校校長

C県第二の都市D市(人口約460,000人)の郊外に立地する全校児童107名、1学年1学級の小学校である。4、5月の学校休業中に、チャレンジしたことを讃える「学校元気大賞～あなたの挑戦が素晴らしい～」を開催した。自主学习や調べ学習として、児童が各自でチャレンジするテーマを決め、実行しその結果をまとめて発表するという形態である。各科目の課題学習も出ていたが、家庭いる時間を有意義に使い学びに変化をつけて、自ら考えて計画し自ら学ぶという、学びへの主体性や考える力を養う取組みを行った。

市の教育委員会からは休業中でも学びを止めないような組みを実施して欲しいという指示だけで、内容については各学校の校長に一任し、口出しをすることもなかった。校長は教職員からアイデアを募り職員会議で議論して決定した。決定した事業を実現するために、予算獲得等に向けた教育委員会との調整、保護者への説明等は、校長がマネジメント力を発揮して対応した。

2) E県F市の私立小学校校長

E県の県庁所在地である政令指定都市F市(人口約1,470,000人)に立地する1968年創立の私立の伝統校で幼稚園から大学まで有する学園になっている。4月に学校が休業になった同時期からオンライン授業を開始した。ビデオ会議アプリ「ZOOM」を活用して行った。各クラスを20名程度に編成して教員が教科書を使って教えた。ズームの機能を使ってグループ学習も多用した。6年生は授業以外の時間でもネットにつなげ、随時質問を受け付けた。低学年では授業が分からなかった様子の児童を残して学習のフォローもした。また、学びの連続性を意識することで深まりが出た。前日に課題を出して当日はその解説をしたり、午前の授業で課題を出して午後に確認したりした。また、学習支援ツールを使ってネット上での課題の提出を求めた。

この学んだことの確認作業がオンライン授業では大事であると述べている。

この素早い取組みを実施できたのは、校長が年明けからコロナ感染症の拡大傾向を注視していたからだと思われる。県教育委員会からの指示等が来る前から、校長はオンライン事業は必至と判断し、トップダウン

でICTに詳しい教員数名に複数の提案を依頼して、それを教職員全体で協議のうえ校長が最終判断をした。決定後、校長は学園の理事会で説明し理解を得る必要な設備や予算を獲得した。また、私立ということもあり、教材等について保護者の理解をもらい一部負担をお願いした。校長が当初から終始一貫、リーダーシップを発揮したことより、迅速かつ効果的なオンライン授業による学びの継続と保障ができたものと考えられる。

3) G県H市の市立中学校校長

G県の政令指定都市I市に隣接するH市（人口約120,000人）の郊外に立地する生徒数280名の中学校である。コロナ禍の初期段階において市内の他小中学校より一早く且つ市教育委員会の方針が出る前に、校長のリーダーシップによりオンライン授業を始めとする新たな学びのシステムを実行した。各家庭のネット環境調査、オンラインの方法や使用するアプリの選択などを行った。現在は対面授業に戻っている。

校長は、教職員の中でICTに精通している比較的若手の教職員数名を指名して、オンライン授業や新たな学びの手法を考えるプロジェクトチームを立ち上げた。このチームの提案を、校長や教頭も含めたメンバーでの議論を経て方針を決定し、職員会議での合意を得て、全教職員が業務を分担しながらオンライン授業準備や保護者の理解、生徒の状態把握等に努めた。校長は、当該校が既にコミュニティ・スクールであるため地域住民や保護者の理解を得やすかったと述べている。また、不登校や特別支援の生徒にはオンラインでの個別指導を行うなど配慮した対応を行った。

4) E県F市の私立中学校校長

E県の県庁所在地である政令指定都市F市（人口約1,470,000人）に立地する1947創立の私立の伝統校である。4月に学校が休業になった同時期からオンライン授業を開始した。ビデオ会議アプリ「ZOOM」を活用して一気に全科目で実施した。開始前に実施した生徒の家庭のネット環境調査では92%の家庭でオンライン授業に対応できる状態であったが、残りの8%の保護者にも校長から強く環境整備をお願いして、オンライン授業開始時には100%となった。

教員の働き方や考え方の変化では、校長の方針により、教員は3分の1しか出勤させず、自宅からの授業も認めた。教職員用のデータもネット上で一元管理し、連絡事項なども共有した。今後の働き方改革にもつながると思う。また、校長はポストコロナを見据えて「学びは止めない」「子どもが主語になる取組みを

する」という校長の方針のもと、学び直しをしやすくすることを主眼とした「YouTube」と学習支援ツールの活用によるオンライン授業と動画配信の併用で進めた。

5) J県K市の県立高等学校教頭

J県の政令指定都市K市に隣接するに隣接するL市（人口約120,000人）の住宅街に位置する生徒数800名の進学校である。学習指導員を2名配置して、校内の消毒作業やICT機器の整備運用業務に従事してもらった。使用したアプリは、生徒とのコミュニケーションツールとして「Classi」を導入した。動画配信による授業では「YouTube」を活用した。部活動では演劇部や吹奏楽部が「ZOOM」で練習を行った。学校再開当初は分散登校、時差登校、短縮授業を組合せて対応した。

校長やICTに詳しい教頭がオンライン授業などの方法を速やかに決定したが、教員や科目による多様な授業方法に対応するためオンラインや動画配信などを選択できるように考慮している。また、不登校の生徒やコロナ禍で登校できないことにより精神的に不安定になった生徒に対しても特別な配慮を行っている。

6) M県N市の県立特別支援学校教諭

M県の県庁所在地O市に隣接するN市にある県立の特別支援学校である。小学部、中学部、高等部、寄宿舎を要する児童生徒数330名の規模の大きい特別支援学校である。コロナ禍の休講中は、近隣の児童サービスに預かってもらっていた。普通校と違いオンラインやリモートでの授業は難しかった。休講しているだけで情緒が不安定なる児童生徒が多く、ポストコロナにおいても寄り添うことによる成長への支援、学びをどう実現するか早急に検討すると述べている。

7) P県Q市の教育委員会教育長

P県第二の都市で中核市であるQ市（人口約460,000人）の教育長である。学校数は小学校が74校、中学校が34校である。Q市の教育は従来から教育長のリーダーシップにより、小中一貫教育や教育環境整備など全国の先進事例となる教育政策を推進してきた。今回のコロナ禍における学びの保障について、教育長は各校の校長はじめ教職員に次のようなメッセージを送った。「固定観念と成功体験から脱却すること。何を学ぶかが大事である。子どものできることをより伸ばす教育を実践すること。未来に対応する子どもではなくて、未来を創る子どもになれるような学びを提供してもらいたい」というものである。コロナ禍に対応した学びの具体的な方法については、各校長の判断

に任せて、実施にあたって必要な予算や人員配置等について教育長としてバックアップした。これにより、各校長も自校の特徴や子どもの状況に応じた効果的な取り組みができた。

8) R県S町の教育委員会教育長

R県の内陸部の田園地帯に位置するS町（人口約30,000人）の教育長である。学校数は小学校が5校、中学校が2校である。S町では従来からICT教育に力をいれており、全児童生徒へのタブレット導入も進めていた。「YouTube」での動画配信や地元のケーブルTVでのビデオレターの発信等を行っていた。今回のコロナ禍における「学びの保障」のため、教育長は自身の県教委や関係機関、研究機関とのネットワークを大いに活用し、スマートシティの導入を決めるなど、スピード感を持ってポストコロナの学びのあり方や環境整備の検討を行い実践した。また、教育長が一番憂慮したのは、町内でクラスターが発生したことにより、関係する児童生徒も差別や偏見の影響を受けたことである。このフォローも教育委員会や各学校で重点的に行った。教育長は、現在のコロナの状況ではオンライン授業もやむを得ないと考えているが、できる限り対面授業を進めていきたいという思いから、現在の学習方法の見直しとWithコロナの新たな学びのあり方を早急に確立させたいと考えている。

この他に、公立小学校長1名、公立中学校長1名、公立高等学校長1名、大学学長2名にインタビュー調査を行った。

IV. 考 察

インタビュー調査の各対象者に共通しているのは、「トップリーダーとしての情報収集・分析、企画、実行、判断力が優れている」、「目的や理念を共有し、組織や教職員を動かすリーダーシップ力を持っている」、「ネットワークとスピード感を有している」という点であった。

このことから、コロナ禍に対応した課題を解決する教育政策を立案および実行して最適な学校運営を行ったことと、トップリーダーのマネジメント能力の高さは関連性があるということが明らかになった。

さらに、本調査だけでは調査範囲が限定的で本研究に必要な調査・分析が十分に実施できないため、複数の先行研究も合わせて分析して考察する。

石井(2020)は、子どもたちの学びを保障することについて、時数回復(学習量の確保)が自己目的化する

のではなく、修得主義的に学びの中身と質を大事にする。一方、ほっとできる空間の、つながりと生活の中で、長いスパンで学びと成長を保障していく履修主義のエッセンスも重要である。深めるべき中心的内容が明確化されることで、知識の網羅的習得に終始せず、中心的な概念を深く学んで思考力・判断力・表現力の育成を重視するという、新学習指導要領が提起していた趣旨も実現されやすくなると述べている¹⁾。また、協働的な学び合いなど、子どもたちをケアする視点も盛り込みながら、学びの質を大事にすることが求められるとしている。

奈須(2020)は、学びの空間を拡張し、個が自立的に学ぶシステムの導入により、3密を避けることができるとしている。学級単位の授業を普通教室で行おうとすると、どうしても3密になるので、教室以外の空間も上手に活用する。実際、余裕教室はかなりの数にのぼるし、オープンスペースを持つ学校もある。広く解放的で換気条件のよいオープンスクールでは、冬の季節性インフルエンザによる学級閉鎖が少ないというのは、学校建築の専門家の間では以前から話題になっていた。さらに、特別教室や図書館なども、稼働率を見ながら候補に加えたいと述べている²⁾。

志水(2020)は、教育格差の構造の視点から、家庭環境を中心とする「入口」の格差が、学力格差・学習格差といった「出口」の格差に循環的に結びつくのが、教育格差の構造であると述べている。「教育の機会」は、入口の部分にかかわっていることがわかる。すなわち、教育の機会均等とは、入口を平等にすることであるが、形式的にそれを整えても、実質的なスタートラインは大きく異なっているというのが日本の現実である。入口の格差(不平等)をできるだけ出口の格差に直結させない取り組みが学校教育には不可欠である。なかでも、仲間づくりや協働学習のなかで、より平等で公正な社会を創っていかうという志向性を子どもたちに培っていくことが、現代の学校に期待される大きな役割だとしている³⁾。

小松(2020)は、行政と学校現場の関係性について、組織の意思決定には、合理的で科学的なデータと情報開示、説明責任が肝心である。学校と行政の判断と活動には、レジリエンス(弾力性、柔軟性、回復力)が期待される。新型コロナウイルス感染症予防の難しさは、その病原性の特殊性もあって、3密が厳しく制限されているところにある。もともと学校は3密に近い状態が数多くある。学校の存続を維持しようとするならば、学校と行政のあり方に関しても、新しい制度と

運営のシステムを創始するほかに、長期戦を覚悟し、ウイルスとの共存の道を探らなければならない。

また、行政の「管理」から学校の公「経営」について次のように述べている。公立学校の「管理」は教委の職務権限であるが（地方教育行政法 21 条）。それに対して、校長は「校務」をつかさどるのであるから、教委の管理下で、学校教育の現場である個々の学校の活動を具体的に担任するものと解することができる。

校長の「責任」執行を支援する行政へ変わることが重要である。全体的な戦略策定とリーダーシップの発揮、財政面などでの支援は、国や都道府県が担うべきだが、具体的戦術や個別ケースの判断は、守るべき人々の身近な関係者が一定の責任と権限を担いつつ、時々刻々な判断を行っていくのが、合理的な手続きと考える。優れたリーダーには判断的確さと同時に、フォロワーの信頼と納得が得られる説明力と覚悟と責任感がにじみ出てくるものである。行政と学校が課せられた権限と責任に応じて、自律的に意思決定ができるかどうかが一番重要であると述べている⁴⁾。

妹尾（2020）は、新型コロナの影響で、日本の学校教育の弱点が浮き彫りになったと指摘している⁵⁾。第一に、子どもたちの自学する力や主体的に学ぼうとする意欲等が弱かったという事実である。第二に、教育行政や学校が、子どもたちと教職員の福祉、ウェルビーイングに相当無関心であったことである。第三に、教育行政と学校の思考力が弱いということがわかった。少しでも感染リスクや問題がありそうなものなら、すべて中止、やらないの一辺倒である。感染リスクを下げながら、実施できる方法を模索したり、代替案を企画・調整したりする力は弱いように感じた。この3点をしっかり振り返ると、日々の教育活動や施策が本当にこのままで良いのか考えることができる。

With コロナの教職員の働き方については、第一に、子どもたちのどのような資質・能力を育むのかという原点に立ち戻りつつ、日々の教育活動や施策を見直す。マイナスや副作用が大きそうなものは、いったん休止する。また、かけている時間の割には効果が乏しいものも大きくカットすることを含めて見直すと同時に、その資質・能力の育成に関係が深いものは死守するし、もっと集中してアタマと時間を使えるようにしていくことである。

第二に、いくら教育上は良さそうに見えても、子どもたちと教職員の福祉、ウェルビーイングを損なうようなものはやめる。1点目とも重なるが、手段が目的化していないか、常に振り返る。第三に、ゼロか100

かだけで考えず、柔軟にほかの選択肢はないか模索する。たとえば、修学旅行を感染防止上、中止にするというだけでなく、この際、児童・生徒が企画する校外学習やプロジェクト型学習の場をつくる。この3つを実践するだけでも、子どもたちにも教職員にも幸せな学校づくり、働き方に近づくと述べている。

日渡（2016）は、教育変革期における地方教育行政のリーダーの役割はますます重要なものになっていると述べている⁶⁾。国や自治体の動向、社会の変容、市民の意向など、教育に関する情報を収集・整理し、自らの教育観を通して目標を立て、その実現に向けて行動する存在となることが求められている。マネジメント能力としては、情報収集、分析、構想、企画、実行、判断力が、リーダーシップ力としては組織人事や理念浸透の場面で発揮されるべきであるとしている。

以上のように、ポストコロナの学校のあり方や学びの保障、トップリーダーのマネジメント能力に関する先行研究の調査結果や考察は、本研究の調査結果及び考察と概ね通底していることがわかった。

V. 結 語（提案）

本研究の結論は、教育政策や教育行政のトップリーダーがコロナ禍の危機に対しエンパワーメントを活かして速やかに対策を構築し、周辺理解を得ながらマネジメント能力を発揮して、教育政策を実行したことで学びの保障に資する成果が現れたことである。このことにより、コロナ禍に対応した課題を解決する教育政策を立案および実行して、最適な学校運営を行ったこととトップリーダーのマネジメント能力の高さは関連性があるといえる。また、これらの取組みが学びの保障のニューノーマルとして今後も展開されていくと考えられる。

また、日渡（2016）が提案したとおり、教育政策・教育行政のトップリーダーのマネジメント能力としては、情報収集、分析、構想、企画、実行、判断力が、リーダーシップ力としては組織人事や理念浸透の場面で発揮されるべきであるとしている⁷⁾。さらに本研究の調査で明らかになったことを付け加えると、教育政策等のトップリーダーには、ネットワーク力（ネットワークを自ら創って広げる能力とネットワークを維持・発展させる能力のこと）とスピード感（情報収集、分析、構想、企画、実行、判断力、組織人事や理念浸透の全ての過程におけるもの）も必要であると考えている。

本研究の結果を生かして、学びの保障の観点からコロナ禍における発展的ネクストモデルの具体的な提案を行う。次の3点に共通する基本的な考え方は「どうしたら対面授業を中心にした学びを提供できるか」である。一番の理由は、知識の伝達だけでなく「考える力」や「生きる力」を身につけて成長してもらうためには、対面授業や体験的な学びが重要だからである。

第一に、3密にならない学びの場をつくることである。奈須(2020)も、学びの空間を拡張すること。教室以外の空間も上手に活用する。余裕教室もあるし特別教室や図書館なども、稼働率を見ながら候補に加えたいと述べているが、さらに、発想を拡大して学校外の施設を活用することも検討してもらいたい。校舎の近隣にある公共施設や公民館、民間の貸会議室などが考えられる。

第二に、学びのシステムを変えることである。具体的には、学習指導要領を見直してコロナ禍に対応できるようにすること。小中一貫教育を導入してカリキュラムに柔軟性を持たすこと。感染状況に応じた対面授業とオンライン授業のハイブリットの指導計画をつくること。教職員体制では、学習支援員やスクールソーシャルワーカーの増員と小学校における教科担任制の拡大などである。何れも予算が伴うが是非お願いしたい。

第三に、コロナ禍の学びで弱者になっている子どもたちへの支援を強化することである。特別支援学校や特別支援学級、通級指導に通う子どもたち、不登校やストレス抱えている子どもたち、教育格差の渦中にい

る子どもたちである。子どもたちの状況とニーズを把握して、個別の支援計画を立てることにより、しっかりと寄り添って支援する新たな体制づくりが必要である。

「未来を創る子どもたち」の未来のため、どのような状況であっても学びを止めてはいけない、教育格差を是正しなければならない、学びを保障しなければならない。

最後に、本研究にご協力くださいました調査対象者の皆様に感謝申し上げます。

なお、本論文は日本学校改善学会2021大会において発表したものに加筆・修正したものである。

引用・参考文献

- 1) 石井英真:『子どもたちの「学びを保障する」とはどのようなことか』『月刊教職研修』教育開発研究所, 2020.
- 2) 奈須正裕:「個が自立的に学ぶ学習で3密を避ける」『月刊教職研修』教育開発研究所, 2020.
- 3) 志水宏吉:『教育の機会均等と「学びの個別化」』『月刊教職研修』教育開発研究所, 2020.
- 4) 小松郁夫:「行政と学校現場の関係性」『月刊教職研修』教育開発研究所, 2020.
- 5) 妹尾昌俊:「コロナ禍での反省を活かした学校の働き方」『ポストコロナの学校を描く』教育開発研究所, 2020.
- 6) 日渡円:「教育行政トップリーダーセミナーテキスト」『兵庫教育大学大学院学校教育研究科教育実践高度化専攻教育政策リーダーコース』, 2016.
- 7) 同上