



コロナ禍にあっても 学びをとめないために。

with コロナ時代の学校運営への挑戦

新型コロナウイルス感染症対策のため、2020年3月から全国の小中高校で一斉臨時休校措置が取られました。6月1日時点では多くの学校が再開されているものの、終わりの見えない中、全国的に長期間休校が続くという未曾有の事態となりました。学校が物理的に停止してしまったことによる、子どもたちへの影響は計り知れません。

今後同じように休校措置が取られた際、再び学びをとめてしまわないために、学校現場では何ができるのでしょうか?いざという時のためにマネジメント層が準備しておくべきことは何か、人材開発・組織開発を専門とされている、立教大学経営学部の中原淳教授に伺いました。

《参考》

新型コロナウイルス感染症に関する学校の再開状況について

https://www.mext.go.jp/content/20200603-mxt_kouhou01-000004520_4.pdf



withコロナ時代の学校組織マネジメント

～管理職が持つべき新たな視点とは～

PROFILE

中原 淳 なかはら じゅん（立教大学経営学部教授）

1975年、北海道旭川市生まれ。専門は人材開発論・組織開発論。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院 人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授等を経て、2017年-2019年まで立教大学経営学部ビジネスリーダーシッププログラム主査、2018年より現職。『研修開発入門』『駆け出しマネジャーの成長戦略』など、共編著多数。



1 「学びの保障」

2020年は、あらゆる分野で新しい働き方・生活様式への転換を迫られる年となりました。もちろん学校現場も例外ではありません。withコロナ時代の学校組織マネジメントにおいては、「学びの保障」と「学びのアップデート」という2つの視点が重要となります。今後2年間は、どの学校でもどのクラスでも感染拡大やクラスターの発生がありうるでしょう。いつまた教育の中断が起こってもおかしくない状況です。これをリスクとしてとらえ、起こってしまったときに学校機能をとめないために準備しておく必要があります。

1つ目の「学びの保障」に関しては、オンライン授業や授業動画の配信ができるICT環境を整備するのが理想的ではありますが、難しければオフラインでもできます。例えば最低限、休校要請が出された際の各家庭との連絡の取り方を予め提示し、課題や質問の受付方法を伝えることはICT環境がなくてもできるはずです。まずは教師と生徒のつながりを絶たないことです。

我々が実施した、新型コロナウイルス感染拡大による休校期

間中の高校生の学習時間に関する調査でも、興味深い結果が出ています。

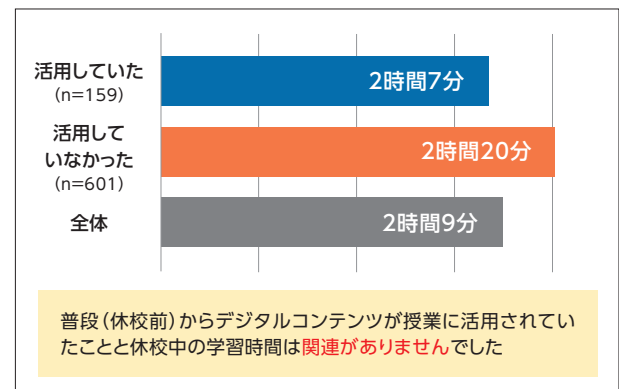


図1 休校中の学習時間とデジタルコンテンツ活用の関係

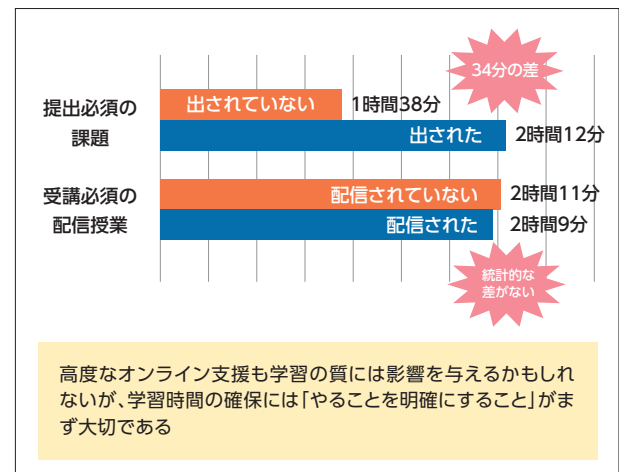


図2 学校の休校中の取り組みと学習時間の関係

調査結果では、普段からデジタルコンテンツを活用していたか否かは、休校中の学習時間とは関連がありませんでした。学習時間の差を生んだのは、提出必須の課題が出されたか否か、つまり「休校中にやることが明確になっていたか否か」だったのです。学校からの情報発信が、学習時間の確保に影響しているという結果が得られました。

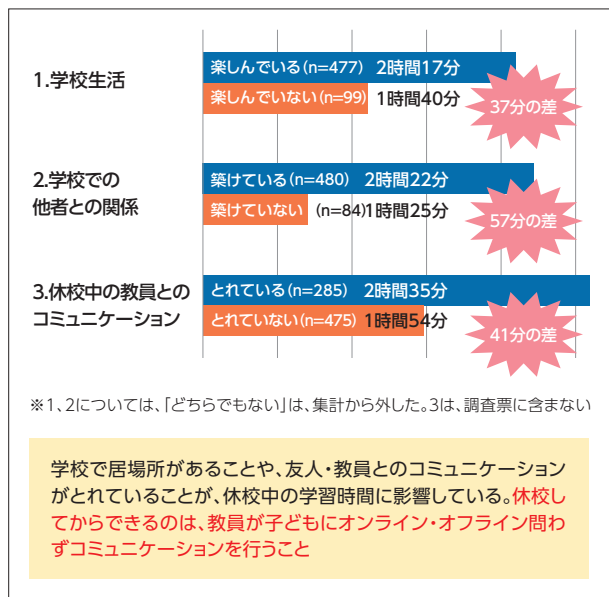


図3 学校内でのコミュニケーションと学習時間の関係

また「学びの保障」には、教師と生徒のコミュニケーションも重要なファクターとなっています。普段から学校生活を楽しめている、学校内で他者との良好な関係が築けている生徒ほど、家庭での学習時間を確保できています。休校措置が取られてからできることは限られますが、適切なコミュニケーションをとることが重要です。

「学びをとめない」ということは、オンライン授業をするということとイコールではありません。オンライン・オフライン問わず、学校が暗にもともと果たしてきた健康保障・つながり保障・学び保障といった諸機能を、一刻も早く復活することの「総称」です。休校中に生活リズムやメンタルが崩れると、学校が再開したときに不適合を起こしてしまうことにもつながります。こういった事態を防止する意味でも、休校時の教育の事

業継続計画をきちんと立ててほしいと思います。

2 「学びのアップデート」

2つ目の「学びのアップデート」は、「学びの保障」と比較しますと、中長期的な視点となります。しかし、喫緊の課題の1つです。もともと日本は、教育現場におけるICT利用が最も遅れている国の1つです。コロナショック以前からあったこの問題が、休校時に学びがとまってしまう一因ともなり、改めて浮き彫りとなりました。

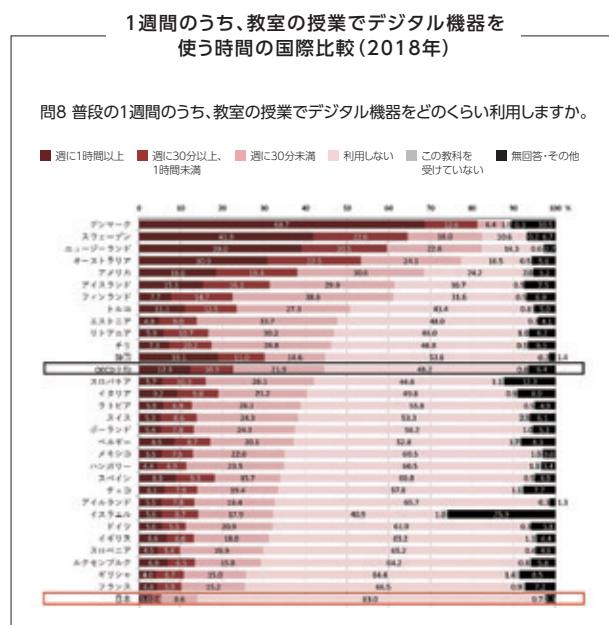


図4 (1) 国語の授業

OECD生徒の学習到達度調査(PISA) 生徒の学校・学校外におけるICT利用
https://www.nier.go.jp/kokusai/pisa/pdf/2018/06_supple.pdf

日本は、最もICT利用に遅れている国の1つです

コロナショックを経て、働く現場も大きな変革のときを迎えています。例えば私がアドバイスをしているとあるIT企業では、オフィスを5分の1に縮小し、海外や地方からも人を採用する計画を立てています。このような計画は今後多くの企業で続くでしょう。つまり、パソコンで文書や資料を作成し、メールや遠隔会議システムでコミュニケーションを行うといった、一定のIT技術やリテラシーを身につけていることが、今以上に

ホワイトカラーの職種全般に就く際の大前提となってくるのです。これまでITは高価な文房具のようなものだから子どもには必要ないとする論調もありましたが、これからはITスキルの習得が生命線となります。

休校措置が解除されたため、学校によってはIT活用への関心が薄れているというところもあるかもしれませんが、今後の社会情勢を考えれば以前のままでいいというわけには到底いかないでしょう。ドリルのような反復練習は家庭学習や個別学習に置き換え、ITを活用した授業を増やすことに、学校現場もより積極的になるべきです。

また、ホワイトカラーとして生き残っていくのであれば、課題の発見・解決が仕事の根幹となります。それを考えれば、アクティブ・ラーニングや探究型学習は今後ますます重要となるでしょう。社会の変化に対応するためにも、このような学習を増やすことが望ましいのですが、コロナ禍の中では実施が難しいという側面もあります。このような課題に対しても、ITをうまく使いながら議論する場面を作っていってほしいと思います。

今後大学では、オンラインとオフラインをうまく融合させた学びを提供できるか否かで大きく明暗が分かれることが予想されます。すぐには目に見えないかもしれませんが、小中高校についても同様です。「学びのアップデート」に取り組む学校とそうでない学校とでは、より格差が広がっていきます。仮に近隣の多くの学校では取り組まれていないとしても、先進的な学校はこの問題から逃げずに向き合っているのです。「何もしないこと」はそのまま生徒たちの将来のリスクにつながっています。

withコロナ時代の学校組織マネジメントで必要な視点について、「学びの保障」と「学びのアップデート」に分けて説明しましたが、この2つは車の両輪です。ポストトラウマティック・グロウス (Posttraumatic Growth: 外傷後成長) という言葉がありますが、コ

ナショックを学校現場におけるIT化の遅れを取り戻す契機とできるかは、今後の取り組みにかかっています。

3 IT化推進の基盤となるもの

上記のような改革に取り組むには、基盤として教員の長時間労働を是正する必要があります。教育はポジティブリストですから、「子どものために」と冠すればなんでも「やった方がいいこと」になってしまいますが、やることを1つ追加するなら1つ減らさないとキリがありません。既存業務で手いっぱいの中、これ以上やることを増やそうというのも現実的ではないので、マネジメント層はまず、消毒作業など本来教員が担わなくていい仕事を減らすことから着手すべきでしょう。

次にやらないといけないのは、業務負担の平準化です。学校によっては特定の教師に負担が偏る一方、そうではない教師が出てくるといった問題もあると思います。どの教師が何時間勤務しているのかを把握し、なるべく特定の人に過剰な労働負担が集中しないよう、マネジメント層が調整するという措置が必要となります。

現場の教師たちがIT化に取り組むには、知見がない場合、新たに勉強してもらわなければなりません。上記のような長時間労働是正の措置を講じることで、空いた時間をそういった勉強の時間に充ててもらうことがようやく現実味を帯びてきます。

学校現場に限らず、組織変革には必ず抵抗が伴います。マネジメント層にできるのは、現場の教師一人ひとりに目的をしっかりと打ち込むことです。子どもたちの将来のためという点では異論はないでしょうから、理解が得られるまで対話し、それでも変わらない、何をやっていいかわからないという人がいればサポートする、これに尽きると思います。

どの組織でもそうですが、コロナ禍では組織風土も

仕事のやり方もわからない新人が最も厳しい立場に置かれます。育成は、できるかどうかかわからないことに挑戦してもらい、フィードバックをかけるということの繰り返しです。日々のOJT指導に加え、月に1回程度でも時間を作って対話の機会を設けるなど、新人教員に対するサポートは特に手厚く行うよう心がけるべきでしょう。

更に、コロナ禍の中でも子どもたちの学びをとめなためには、各フェーズで適切な役割が果たされなければならないという問題もあります。

まず国レベルで言うと、現場にバトンを渡しきることです。それには、人・モノ・金の予算をしっかりとつけて、府県の教育委員会に運用モデルをインストールするところまでやる必要があると考えています。これまでのように、「前例を排し、ありとあらゆる手段を使ってICT環境を整備せよ」という通達を出しただけでは何も変わりません。通達機能が機能するためには、わかりやすく伝え、伴走しなければならないと思います。

次に教育委員会レベルです。地方によって状況も全く異なると思いますので、国よりも踏み込んだ施策をとるのか、それとも後退させるのか、地方としての方針を明示する必要があるでしょう。

そして自治体レベルでの対応もあります。オンライン授業1つ取っても、個人情報保護の点で引っかかっていたり、首長が待ったをかけていたり、様々なハードルがある場合があります。

これらをクリアして初めて、ようやく各学校で「学びの保障」と「学びのアップデート」に取り組むことが効果的となるのです。いろいろなところで止まってしまう構造があり、なかなか難しくはあるのですが、それでも「今」着手しなければならない課題なのです。

4 おわりに

新型コロナウイルスとの闘いは、世界規模の長期戦

となっています。私も大学の一教員です。当事者として、「学びをとめないということだけは絶対に守る」ということだけは自分に誓っています。2月末、ゼミ合宿や成果発表会は中止となり、学生が大学や学びから離れていった様子を目の当たりにしました。本当に大変ですが、学校の存在意義を示していくためにも、再びとめないということだけは、外してはいけないことだと思えます。そのためにやるべきことを、地に足をつけて1つ1つやっていくしかありません。

学生は言います。「貴重な大学生生活4年間なのに、なんでいろんなことができないんですか」。教員の一人として胸が痛みます。しかし、こうした大惨事を前に、そこで下を向く人間と、それでも前に進む人間ははっきりと分かれます。私は教員の一人として、こうしたときにこそ、教員は「下」を向いてはいけないと思っています。普段から学生に「自ら学び、自ら決めて、自ら変われ」と言っている手前、私が変わらずに下を向いているわけにはいきません。しんどいけれど、やるしかないんです。

当事者として、私もやります。学びの現場を支える一員として、共にがんばりましょう。明けない夜はないということを信じて。

引用・参考文献

- ・中原淳(2020)有事のリーダーシップ:学びを保障し、学びをアップデートせよ!リーダーシップ格差を子どもの格差につなげるな。公益財団法人電通育英会 2020年8月15日-16日 リーダー育英塾・特別オンラインセミナー。
http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/08/yuji_leadership_nakahara2020.pdf
- ・高崎美佐・村松灯・田中智輝・中原淳(2020)「立教大学経営学部中原淳研究室 そのとき学びに何が起ったか:高校生の学習時間に焦点をあててー新型コロナ感染拡大による学習環境の変化に関する調査報告会:当日配布資料」
http://www.nakahara-lab.net/blog/wp-content/uploads/2020/06/online_manabitomeruna2020-1.pdf
- ・横浜市教育委員会事務局・立教大学中原淳研究室(2020)先生の働き方をみんなで考えたい!
<http://www.youtube.com/watch?v=BITmwYigyq4>