



ウイズ／ポストコロナ時代の教育長のリーダーシップに関する研究

研究代表者：佐藤博志（筑波大学人間系）

1) 研究期間

短期集中型（2020年5月～10月）

2) 応募時の目的・目標・達成イメージなど

新型コロナウイルスの感染拡大により、全国で休校措置が取られた。休校措置の初期において、オンライン授業を行った自治体は全国 1,213 自治体のうち 5%に留まり、対応の遅れが懸念された。こうした中、いくつかの自治体では教育委員会の教育長が優れたリーダーシップを発揮し、安全を確保するとともに、Society 5.0 を見据えた新しい学校教育（自律した学び、探究学習、個別ニーズへの対応、ICT の活用のすべて、またはいずれか）を推進しようとしたのではないだろうか。本研究は、先進自治体の優れた教育長、さらには校長のリーダーシップの事例分析を通して、日本の教育の質と機会を保障するための提言を教育経営学の観点から行う。

3) 本プログラムで実施した研究の内容と成果

本プログラムでは、自治体を選定し、教育委員会と学校における新型コロナウイルス感染拡大への対応と新しい学校教育の推進の現状、課題、展望について、教育経営学の観点から調査を行った。調査対象は教育委員会 1 機関、公立学校 6 校（小学校 2 校、中学校 2 校、高等学校 1 校、中等教育学校 1 校）である。

第一に、教育委員会は、新型コロナウイルス感染拡大への対応を着実に進めていた。安全面から教育活動のガイドラインをバージョンに分けて策定した。休校期間の 5 月には、教育委員会主導のオンライン授業を行った。同時に、教育委員会は、デジタルトランスフォーメーションの観点から、Society 5.0 を見据えた新しい学校教育を進めている。施策を策定するとともに、今後の具現化のための組織体制も整えている。国の GIGA スクール構想もあることから、今後、学習環境の整備や教職員研修などを通して、具現化されていくと思われる。

これら一連の教育委員会の動きの中で、教育長のリーダーシップは明確に発揮されており、それは学校側（校長）にも認識されていた。教育長のリーダーシップの基盤には、教育長の高い力量、研究力、責任感と情熱が存在していた。

第二に、学校は、新型コロナウイルス感染拡大への対応を、様々な葛藤を伴いながら、進めていることが明らかになった。勤務形態の整備、行事の精選、教育課程の実施（授業時数の確保）、安全管理、児童生徒のケアなどが主な課題となっていた。特に、行事の精選に関しては、議論の余地があるところであり、学校によって対応が分かれている。いずれの学校の校長も「自律的な判断を行う機会が多かった」と述べている。言うまでもなく、先を見通した的確な判断が校長に求められていた。一方、コロナ禍のため、授業における活動、とりわけ、アクティブラーニングへの制約が生じていた。



Society 5.0 を見据えた新しい学校教育に関しては、いずれの学校の校長も「進めなければいけない」という意識を持っていることが明らかになった。ここで、意識を行動に移すにあたり、校長の判断力と創意工夫、教職員や保護者からの信頼感の存在が重要であった。しかしながら、個別の具現化については、学校によって相違があることが明らかになった。この要因として、各学校が持つ個別の文脈、地域などの背景、経緯の存在をあげることができる。

児童生徒一人一台のタブレットの整備も、2020 年秋の段階では、まだ進められていなかった。この点は、新しい学校教育推進の物的な制約になる。一方、教職員の間、とくに、世代間で新しい学校教育への関心に差があることが明らかになった。また、校長、教員いずれにおいても、これからの学校像については、不透明感を持ちながらも、不易流行を強く意識していた。

これらの調査から提言をつくるとすれば次のようになるだろう。

第一に、教育委員会の施策と学校の状況の調和、相互理解があげられる。とくに、教育委員会と学校間のクリエイティブなコミュニケーションの促進が鍵となる。

第二に、学校においては、少しずつであっても、課題解決を日々推進することが求められる。そのためには、先を見通した的確な判断、創意工夫、信頼関係の形成が重要である。

第三に、教育経営、学校組織運営の持続可能性について、中長期的な観点から留意することである。コロナ禍以前、ウイズコロナ、ポストコロナの時期は、一見すると時期区分できるが、学校の組織運営や児童生徒の発達の観点からは、基本的に連続した地平にある。非連続性（社会の急激な変化やパラダイム変化）を意識しながらも、同時に、基本的に連続した地平と捉えた上で、学校の改善をどのように進めるかが問われる。つまり、持続可能な学校組織運営が期待される。その際、校長のビジョン、方略的な計画立案、連携は重要である。校長、ミドル、若手が一体となって、分散共有的にチーム（協力組織）をつくっていくことも不可欠である。

第四に、教育委員会、学校を構成する教育専門家は、学校教育の理論、知識、技法などを常にアップデートし、探究（研究）することが重要である。これは、時代の急速な変化を、コロナ禍がさらに加速しているからである。教育専門家の認識枠組みや知識の固定化を回避し、創造性と柔軟性のある思考と行動が求められる。もちろん、ガラパゴス化や経験則至上主義も回避するべきである。経験則と科学（理論、知見）の上に創造的な判断が成り立つだろう。そのことは学校教育の革新をもたらすとともに、児童生徒の学びの模範になる。

第五に、ポストコロナ時代の社会と教育のビジョンを描くべきである。ビジョンのキーワードは共生、自立、貢献が想定される。原理的には公平と効率が軸となり、いずれかの座標において設計される。そのビジョンの下に、個々の学校や地域の文脈をふまえて、適切な学校組織運営や教育方法が開発されることが望ましい。

今後、ポストコロナ時代を見通して、次の点が研究の課題になる。

第一に、ウイズコロナの時代の教育委員会と学校の経験をどのようにふまえて、ポストコロナの学校教育を切り拓いていくか。持続可能性がキーワードの一つになる。

第二に、ポストコロナの学校像とはどのようなものか。伝統的な一斉学習型、画一的な学校から脱却するのか。そこに、個別最適化された学びと共生社会実現のための学びはどのように調和していくのか。不易流行の観点からの検討も必要であろう。



第三に、ポストコロナの学校像を実現するための教育経営、学校経営の在り方はどのようなものか。具体的には、学校の裁量、校長の自律性とリーダーシップ、学校組織運営の創造性、予算配分方式はどのようなものか。学校組織運営の全体水準を上げることは可能か。

第四に、ウイズ/ポストコロナ時代の学校管理職や教職員の意識はどのようにになっていくか。世代間の差が生じるか。世代間の差とは言い切れないのか。多様化の一途をたどるのか、ある程度、集約されていくのか。意識の差と共に、課題意識や力量の多様性にも考慮する必要があるだろう。

第五に、国際的な研究、政策、実践の動向をふまえると、日本のウイズ/ポストコロナの学校教育、教育経営はどのように位置付けられるか。日本の経験や知見をどのように海外に発信していくか。

第六に、ポストコロナの教育政策や教育経営の道標をどのようににつくっていくべきなのか。そこに研究者の知見はどのように貢献できるのか。

本プログラムのような研究成果は、管見の限り、国内外にほとんど存在しない。したがって、本プログラムの研究成果の意義が認められる。

4) 研究業績・研究広報

- Hiroshi Sato (2020) Educational Responses to the Pandemic in Japan: Primary and Secondary Education Policy Issues, International Studies in Educational Administration, Vol.48, No.2, pp.64-69
- Hiroshi Sato (2020) What kind of leadership is required to innovate school education in the age of with/post-corona?: a preliminary study, Tsukuba Global Science Week 2020, Digital Poster Session COVID-19 Pandemic: Perspectives and Contributions of Human Sciences
- 佐藤博志 (2020) クリエイティブな教師—社会の変容、新しい教師の専門性、ポスト/ウイズコロナをめぐって—、言語文化教育研究会オンライン集会、言語文化教育とクリエイティビティ

5) 最新の成果・情報

筑波大学「知」活用プログラムウェブサイト>佐藤博志

https://www.osi.tsukuba.ac.jp/fight_covid19/sato/

インタビュー記事

https://www.osi.tsukuba.ac.jp/fight_covid19_interview/sato/