

ウィズコロナと学校運営



岐阜聖徳学園大学教授・岐阜
大学名誉教授

篠原 清昭

PDCA論は不要不急論

ウィズコロナ期、学校運営の考え方は大きく変化した。例えば定番の組織運営論であるPDCA論は何も欠けない状況を前提とした安定した時代・社会の理想論であり、「児童生徒がいない」「授業ができない」学校休業（出席停止）期においては不要不急論だった。むしろ、先進的なコロナ対応を行っている国では、Volatility（変動）が大きく、Uncertainty（不確定）やComplexity（複雑）やAmbiguity（曖昧）なVUCAの社会状況に対応できる組織運営論としてOODAループ論が進行している。

このOODAループ論の特徴は、社会状況に合わせて組織を動かしていくのではなく組織を逆に社会状況に合わせていくことにある。リーダー自身が自分の目と耳で社会状況をObserve（観察）し、自分の見方でOrient（状況判断）し、迅速にDecide（意思決定）し、そして勇氣をもってAct（行動）することを用いる。さらにそのプロセスはPDCA論のように段階的で長期的なものではなく、ループのように連続的

で短期的（失敗すればすぐに変更可）なものがある。

校長の思考停止

OODAループ論のもう一つの特徴は勇気のあるリーダーシップを求めていることにある。昨年の3月から5月末、ウエ（教育委員会）を見ても指示はなく、そのウエ（教育委員会）もさらにウエ（首長）を見るだけでその指示は朝令暮改で錯綜した。さらにヨコ（隣の学校）を見てもそのヨコ（隣の学校）もこちらを見るだけで互いに放心し、マエには我が子の安全を訴える不安を感じる保護者がいた。そのため、多くの校長の思考が停止した。

思考停止の原因は何であったか。その原因は「正常化の偏見（Normalcy bias）」と「リスク・ゼロ症候群」にあった。「正常化の偏見」とは何か。それは危機とは一過性のものではないか消えるという根拠のない過剰な願望をいう。しかし、その願望は「できるところから手をつける」という行動をストップさせた。ま

授業のICT化よりもオンライン教育

た、「リスク・ゼロ症候群」とはリスクはゼロの状態にできるという根拠のない願望をいう。しかし、その願望は横並び意識により児童生徒を画一的に扱った（例 家庭のICT環境の格差への過剰な配慮がオンライン学習支援の開始を遅らせた）。

昨年度、学校休業期に最も学校に求められたのは在宅の生徒への「学びを止めない」ためのオンライン教育であった。世界的に最も遅れたオンライン後進国である日本では、プリント配布等による個人の課題学習が主となり、オンライン教育が不十分であった。そのため、政府はGIGAスクール構想の前倒しによりタブレットの配布を進めた。しかし、学校休業がほとんど行われなくなった時期から、タブレットの利便は「いつの間にか」授業のICT化にすり替わった。それは、学校休業期における在宅の児童生徒へのオンライン教育の必要性が意識されなくなったことを意味する。

しかし、コロナ感染者数が27都府県で過去最高となり（8月18日時点）、4波をはるかに超える5波の状況下では、コロナ感染は「災害」レベルに達し、さらに（10歳以下にも）感染力が強い変異（デルタ）株により再び学校休業の可能性は高い。その意味では、現時点で最も大きな学校運営の課題はオンライン教育の体制整

備であるといえる。

文部科学省は、新学期に向けた学校のコロナ対応に関して「小学校、中学校及び高等学校等における新学期に向けた新型コロナウイルス感染症対策の徹底等について」（事務連絡 8月20日）を広報したが、その中で学校の設置者が学校の全部又は一部の臨時休業を保健所の調査や学校医の助言等を踏まえて検討し判断し、学校内で感染が広がっている可能性が高い場合には、学級単位や学年単位など必要な範囲で臨時休業とすることを促した。

実際、すでにいくつかの都道府県及び市町村教育委員会は新学期からの対応について、夏休みの延長、授業時間の短縮、分散登校、時差登校などの方針を示している。しかし、ここで最も重要なことは仮に感染児童生徒（クラスター）が発生した場合、校内感染の防止のために学校はこれまで以上の（抗原検査を含む）感染防止対策を強いられるとともに「学校休業」を想定したオンライン教育の体制化を求められている点にある。

文部科学省は、その点、「同時双方向型のウェブ会議システムの活用により指導計画等を踏まえた学習指導と学習状況の把握」（事務連絡 8月20日）を行うことを求めている。

明日からオンライン授業に切り替えられるか？

今これを読まれている先生に聞きたい。仮に

今日先生の学校で陽性児童生徒（クラスター）が判明し、明日から休業措置（学級閉鎖・学年閉鎖を含む）をとったとして、当該の在宅児童生徒に学校としてオンライン教育はできるだろうか。以下のチェックリストに答えてほしい。

- すべての子どもにタブレットが配布されている。
- そのタブレットは持ち帰れる。
- そのタブレットはアクセスできる状態にある。
- すべての子どもが操作できる。
- すべての教師がオンライン授業をできる能力をもつ。
- 配信されるコンテンツ（動画教材など）が準備されている。
- 指導計画案（様式）が用意されている。
- 小学校低学年や障害児童生徒への教育的配慮は考慮している。

仮に以上のチェックリストでチェックできない項目が一つでもあれば、先生の学校はオンライン教育体制整備が不十分だといえる。

不登校はゼロにできる

コロナ禍は教育の世界に大きなマイナスを与えた。しかし、唯一のプラスも与えた。それがオンライン教育による不登校児童生徒の復学であった。ただ、その「復学」は「学校に戻る」という意味だけではなく、「学習（者）に戻る」

という意味をもつ。世間では、「不登校特例校」などへの政策期待が大きい。しかし、そうした政策はわずかな不登校児童生徒を対象とした「コップの中の対応」であり、さらに財政上の困難がある。

現状の中で各学校の裁量努力で不登校をゼロにできる方法がある。それが不登校児童生徒へのオンライン教育である。計画的で個別な学習プログラムと訪問等によるフォローと評価によりそのオンライン教育は各学校（校長）の裁量の判断により「出席扱い」にできる（文部科学省通知「不登校児童生徒への支援の在り方」（2019年10月25日）。実際、昨年度全国の608人の小中学生が認定されている。その可能性を同時に追求してほしい。

コロナ対応の先進国である台湾には「停课不停学」という学校運営のスローガンがある。今求められる学校運営の課題はオンライン教育による児童の学びの保障にある。

今後、どの学校にも感染が生じるリスクがある。学校運営上最も大切なことは「コロナ感染」を予測し、予定された「危機」ととらえ、そのための「事前予防」と「対策」をとることだと考える。

参考

篠原清昭・大野裕己共編著『Withコロナの新しい学校経営様式―ニューノーマルな教育システムの展望―』ジグアイ社 2020年