

# 新型コロナ禍とこれからの教育

## 特別対談

### 今こそ、当事者として考え、行動に移す、 自律する力を育む教育への転換を

東京都千代田区立<sup>こうじまち</sup>麹町中学校で教育改革を推進してきた工藤勇一先生は、この4月、神奈川県横浜市にある私立横浜創英中学校・高校の校長に就任されました。新型コロナウイルスの感染拡大を受けた臨時休業中に着任した新しい学校で、どのように指揮を執ってこられたのか、また、これからどのような学校を築こうとされているのか、教育研究家の妹尾昌俊氏が迫りました。

教育研究家 学校・行政向けアドバイザー

妹尾昌俊

神奈川県 私立横浜創英中学校・高校 校長

工藤勇一

せのお・まさとし 野村総合研究所を経て、2016年に独立。全国各地で学校・教育委員会向けの研修・講演などを手がける。学校業務改善アドバイザー（文部科学省、埼玉県、横浜市等より委嘱）、中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会」委員等を歴任。近著に、『教師崩壊 先生の数が足りない、質も危ない』（PHP研究所）。

くどう・ゆういち 山形県と東京都の中学校教員を務めた後、東京都教育委員会、目黒区教育委員会、新宿区教育委員会教育指導課長等を歴任。2014年、千代田区立麹町中学校校長に就任し、教育改革を推進。著書に、『学校の「当たり前」をやめた。一生徒も教師も変わる！公立名門中学校長の改革―』（時事通信社）等。

#### 1学期の教育活動の状況

最も優先すべきことを  
共有し、全教職員で  
対応策を検討

**妹尾** 公立中学校から私立の中高一貫校へと転身された理由をお聞かせください。

**工藤** 今春で定年を迎えたのですが、退職後の再就職について最初に声をかけていただいたのが本校でした。引き続き学校現場と直接かかわり、教育を変えていきたいという思いが強くありましたので、お引き受けすることにしました。

**妹尾** 着任された4月は、新型コロナウイルスの感染拡大を受けた臨時休業中であり、新年度の教育活動をどう進めるのかを判断しなければならな



い時期だったと思います。

**工藤** 着任したその日にまず行ったのは、約80人の全教職員に経営方針を伝えることでした。本校の最上位目標は、建学の精神にある通り、「考えて行動のできる人」の育成です。自分で考えて行動するためには、うまくいかないことを他者のせいにせず、多様な人を受け入れる姿勢を身につけることも必要です。そして、学校にかかわる一人ひとりが当事者意識を持ち、それぞれが学校をよりよくしようと主体的に動くことが重要であると話しました。そして、何事も対話を通して決定する学校組織を目指すことを伝えました。

着任初日には、今後の教育活動について検討するワークショップも行いました。全教職員を数人ずつのグループに分け、課題を出し合って整理し、具体的な方策を議論しました。その結果、最優先すべきは、生徒とその家族、私たち教職員とその家族の命を守ることであり、接触を避けながらも学びを保障するためには、オンライン授業の実施が必要であるという結論に至りました。しかし、本校には、生徒全員分のタブレット端末がなく、ネットワーク環境も整っていませんでした。建設中の新校舎にはICT環境が完備されますが、その完成を待ってはられません。今の環境で生徒のために何ができるのか、情報を集めようという声も、教職員の中から自然と上がりました。

## ■ 横浜創英中学校・高校の1学期中の教育活動

|       |   |
|-------|---|
| 4/1   | 工藤校長着任。全教職員によるワークショップを実施。   |
| 4/2-7 | 管理職、学年、教科で話し合い、コロナ禍における学校運営方針を決定。並行して、オンラインツールの研修会を全教職員参加で実施。以降、教員は交代で在宅勤務。 |
| 4/6   | 入学式・始業式の中止を決定。  |
| 4/10  | 学年・教科ごとに4月中の課題を提示。  |
| 4/13  | 動画の配信を開始。まずは、生徒に向けた工藤校長の動画メッセージをアップ。  |
| 4/中旬  | オンライン個人面談を開始（4月末までに全生徒に実施）。   |
| 5/1   | 創英チャンネルを開始。学年団、保健室が定期的に動画を配信。生徒が製作した部活動の勧誘動画も配信。                            |
| 5/7-8 | 教育活動の本格再開に向けての試運転として、オンラインでのホームルームを実施。                                      |
| 5/11  | オンライン授業を開始。1コマ40分間とし、午前は4コマ、午後は意見交換や学び合いを軸とした教科の枠を超えた授業を実施。                 |
| 5/11  | 学年ごとにオンラインで保護者会を実施。   |
| 5月下旬  | 1学期を7月31日までとし、6月から、週1日の分散登校とオンライン授業との併用とすることを決定。                            |
| 6/1   | 学年・クラスごとに週1日の分散登校を開始。オンライン授業は午前4コマ、午後2コマとする。                                |
| 6月下旬  | 段階的に部活動を再開。   |

\*取材及び横浜創英中学校・高校のウェブサイトを基に編集部で作成。

## 学びの質と進度の 確保のため、分散登校と オンライン授業を併用

**妹尾** 全教職員で議論することで、一人ひとりが当事者としての問題意識を持って動き出したのですね。

**工藤** はい。オンライン授業に利用できるオンライン会議ツールや動画配信ツールを探し、既にあるメールの連絡網で課題を配信する方法や、本校のウェブサイトでパスワードをつけて動画や文書を限定公開するといっ



たアイデアが上げられました。それらの中で利用可能と思われるツールごとに担当グループを割り当て、活用法をさらに調べて、4月6日から、ツールの操作方法を学び合う教職員の研修会を行いました。それによって教職員間に学び合いの雰囲気が醸成され、ICTが苦手な教員も、やってみようという前向きな姿勢になりました。

**妹尾** 最初の検討会からわずか5日後にICT活用の研修会を実施とは、非常にスピーディーですね。オンライン授業はいつから始めましたか。

**工藤** 5月の連休明けからです。4月中は教科書や問題集、講義動画を使った課題に取り組みさせて、その間に準備を進めました。家庭のICT環境を調査すると、すべての家庭がスマートフォンを所有することが分かりました。そこで、オンライン授業の動画や資料は、スマートフォンの小さな画面でも読めるように作るというルールを決めました。

6月1日からは学年・コースごとに週1日の登校日を設け、1学期の終業日とした7月末まで、オンライン授業と分散登校を併用することに決めました。登校日を増やすほど授業時数の確保が難しくなるため、オンライン授業の方法を工夫することで学びの質と進度を維持することにしました。

**妹尾** 部活動が盛んで、全国レベルの実力を持つ部も複数あると伺いました。部活動はどう対応されていますか。

**工藤** 部活動もオンラインで実施しています。例えば、運動部では、オンライン会議ツールを利用して同時に練習したり、放送部では、昼休みの放送をオンラインで流したりしています。新入生の勧誘も、生徒が作った部活動の紹介動画をオンラインで配信する方法で行いました。



#### 学校経営の考え方

**対話を通じた合意形成が、  
目標に向かう  
当事意識を高める**

**妹尾** 新型コロナ禍で新しい学校での舵取りは、難しくはなかったですか。

**工藤** 私の基本的な経営方針は学校が変わっても同じで、すべきことは変わりません。教職員、生徒、保護者など、学校にかかわるすべての人と対話を重ねながら合意形成をし、その後は自律した行動ができるよう、目標達成に向けた手段は当人に任せます。

最も重要なのは、最上位目標の共有です。自分たちの取り組みが最上位

目標に合致しているかを常に吟味できていれば、多様な考え方や方法がある中でも対立は起きにくいものです。本校への着任後、真っ先に最上位目標を全教職員で共有したのも、そうした考えがあったからです。

**妹尾** 新型コロナウイルス対策が、重要かつ喫緊の課題だったわけですが、先生方とどのような対話をされたのでしょうか。

**工藤** 保護者の中には、明日の生活への不安を抱えている人がいるかもしれません。しかし、私たち教員は幸いにも立場が保障されています。そうした安定した状況にある私たちが、生徒を守るために何ができるのか、その1点に集中して考え、行動しようと伝えました。

非常時ですから、早急に教職員が一枚岩になる必要があると考えました。そこで、各ICTツールの担当教員を割り振ったり、教科部会を頻繁に開くようにしたりと、チームで動くようにしました。

**妹尾** この危機を、学校組織を強くする転機とされたのですね。ほかにどのようなことに気を配られましたか。

**工藤** 現状を常に組織内で共有することです。今は、教職員の打ち合わせを1日2回、8時と15時に行い、各校務分掌や学年、教科などから上がってきた課題や提案を共有し、話し合っただ対応策を決めています。また、生徒や教員の個人の状況も、共有するようにしています。例えば、「A先生は、ICTが苦手だけれど、頑張っていますね」と、私が声をかけることで、それを聞いた周りの先生方がA先生のことをフォローしてくれるようになります。

**妹尾** 相手の状況が分からなければ、助けが必要かも分かりませんものね。丁寧な情報共有が教育活動を円滑なものにするのだと改めて感じました。

**工藤** 私は、人を動かす基本は対話にあると考えています。相手の気持ちを考えて言葉を選び、伝える時機にも気を配ることで、相手が前向きに行動できるようにしています。

例えば、5月の連休明けに、管理職の中で1学期のカリキュラムが必要だという話になりました。オンライン授業を始めたばかりの頃で、教員はその対応に四苦八苦している最中でした。カリキュラム作成には否定的な意見が多いと予想されたので、教務が作成した案を提示した上で、「教務が苦労して作成した案ですが、うまくいかない面は、どんどん課題を挙げてください」と伝え、各教科でカリキュラム案を具体化してもらいました。そして、カリキュラムを作成した教科が出てきたら、その状況を共有しました。校長として、大変な現状に理解を示し、反対する理由を拭い去れるような情報を伝えて、否定的な言葉ではなく、前向きな行動を促すようにすることが大切です。

また、新しい取り組みや、実現が難しいと思われることこそ、私が率先してやるようにしています。例えば、動画の配信に際しては、私がまず、入学式と始業式の代わりとなるメッセージ動画を作成しました。

**妹尾** できる人や教科などから始めて成功体験を積んでいき、取り組みを浸透させていくわけですね。

**工藤** できる人から始めれば、その過程で見つかった課題を改善し、より

## 他者意識のある言動が、人を動かす



オンライン授業はどの教員も初体験で、学校に来て教室や職員室から配信したり、自宅から配信したりと、方法は様々だ。各自の工夫は研修などで共有し、学校の財産としている。

よい形で学校全体に広げられます。例えば、4月中旬、高校3年生の担任がオンラインで二者面談を始めました。翌日、私が「これはよい取り組みなので、できる人はやってみてください」と伝え、全教職員に共有しました。そして、実践者がある程度増えたところで、「4月中には全クラスでやりましょうか」と目標を示すと、「できません」という声は上らず、4月末までに約1600人の生徒全員とオンラインでの個人面談を行うことができました。

**妹尾** 実施の有無や開始時期に差があると、生徒や保護者から不満が出てきませんか。

**工藤** 生徒や保護者には試行期間であることを丁寧に説明すれば、いずれ自分たちの番も来ると捉えてもらえるため、不満は出てこないものです。

## オンライン授業の工夫

### 自律型学習を促す 授業スタイルに転換



答えが1つではない中で  
誰もが納得できる答えは、  
対話によってしか得られない。  
その経験を学校教育の中で  
子どもたちにさせたい。

**工藤勇一**

**妹尾** 臨時休業を機にオンライン授業を始めた学校は多くあります。その授業づくりで気をつけていることはありますか。

**工藤** 生徒に自律型の学びを促す授業づくりを目指しています。教員が話すだけの講義型の授業では、オンライン授業として授業時数を確保したとしても、課題に取り組んだりアウトプット型の学習が十分にできないため、年度内に教育課程を終えるのは厳しい状況です。かといって、教育課程を終わらせようと課題を多く出せば、本校の最上位目標である「自分で考えて行動できる人」の育成にはつながりません。そこで、事前に短い動画を配信し、それを見て学習した上でオンライン授業に参加するといったスタイルを基本に据えました。

教員がそのスタイルに慣れてきた今は、各教科で様々な工夫をしています。例えば、複数クラスでチーム・ティーチングによる合同授業を行い、T2の教員は、チャットに書き込まれた生徒の質問に回答する役割や、ウェブ会議ツールの機能を利用したグループワークなどを担当します。教科部会を徹底して行ったおかげで、チームでの授業づくりがうまく機能しています。

**妹尾** 授業進捗の担保も必要ですが、学習の動機づけも授業の重要な役割です。その点の工夫はいかがでしょうか。

**工藤** 授業内容の工夫はもちろん、教務の提案でリフレクションテストの日を設けています。5月中は2週間に1回、6月からは週1日の登校日に実施しています。2週間分または1週間分の授業内容を出題範囲とすることで、生徒にも学習の目標ができます。

高校では、大学入試での活用の点から、評価をつけることは大変重要です。評価手法の詳細は各教員に任せていますが、学校として統一すべきところはルールを決めました。そうしないと、例えば、課題を評価対象にすると、受け身の学習態度しか身につかなくなってしまうからです。

オンライン授業を進めた結果、教育課程に遅れは出ていません。感染拡大の第2波が来ても、オンラインで学びを継続できる体制が整いました。

今後の課題は、新たな評価方法の構築です。生徒が学びたくなるような授業を行い、そこで高まった意欲を評価できれば、学力アップにつながります。自律型学習をきちんと評価できる方法を検討していきます。

## 教職員も生徒も 自律的にかかわる 学校づくりを目指す

**妹尾** 臨時休業中の対応は、オンライン授業を積極的に進めた学校もあれば、課題の郵送のみだった学校もあり、自治体や学校によって対応の違いが見られました。

**工藤** 4月に国から緊急事態宣言が出された当初は、国や自治体の施策に批判的な声が多く、対処法を自ら考える当事者意識が社会全体で低かったと感じています。学校教育においても同じです。臨時休業となると、子どもは何をすればよいか分らず、保護者は不安や心配が大きくなり、その矛先の一部が学校や教育委員会に向けられるという傾向が、全国で見られました。

人は、他者から過度に手をかけられると、自分で物事を考えなくなり、うまくいかないことが起こるとすぐ他者のせいにするようになります。今回の事態によって、日本が他者に頼る社会となっていたことが浮き彫りになりました。そうした社会を教育の力で変えていくべきだと思います。社会の一人ひとりが当事者として問題解決に取り組む、そうした社会を築ける人を学校教育で育成しなければなりません。

**妹尾** その目標に向かって動き出したといった手応えをつかめましたか。

**工藤** 自律的学習者の育成やICTの活用は、本校でも課題に挙げながら、取り組みが進んでいませんでした。しかし、それが今回の事態を機に、実現できました。成功の要因は、教職員が当事者として力を尽くしてきたことにあります。例えば、オンライン授業を始める際、生徒や保護者からオンラインへの接続に関する相談があるかもしれないからと、5月の連休中も教職員が相談窓口を開けてくれました。私たち教職員が当事者として行動する姿を見せることは、生徒が当事者になるきっかけにもなります。そのため、本校の教職員が問題解決に動く姿を、積極的に生徒や保護者に伝えています。

**妹尾** 今後、どのような学校を目指していくのでしょうか。

**工藤** これからは予測できない社会になると言われてきましたが、今回の事態でそれを誰もが実感しました。答えが1つではない以上、皆が納得する答えを探していくしかありません。そしてそれは、対話によってのみ生み出されます。学校は、その経験を積める場であるべきです。新型コロナ禍においても、教職員と生徒が学校づくりにかかわり、納得できる学校としていくことが、私の目標です。

対談を  
振り返って  
妹尾昌俊



### 制約がある中でも、目標到達に向けて 自ら考えて動く重要性を実感

同校では、臨時休校が始まった時点でICT環境も教員のスキルも整っておらず、全国の多くの学校と同じ状況でした。しかしながら、様々な制約があっても諦めず、知恵と工夫と情熱で、教職員が一丸となって学校教育目標の達成を目指して進んできたことが、学びの保障につながり、第2波への備えにもなっていることが、工藤校長のお話から伝わってきました。管理職の率先垂範、学校の理念及び最上位目標の再確認と浸透、教職員の当事者意識の向上など、どのような状況でも教職員のエンパワーメントとカリキュラム・マネジメントが重要であることを改めて感じました。