

## 管理職としての新型コロナウイルス対策に関する教育実践

東星学園小学校・中学校・高校校長

ガイダンスカウンセラー・学校心理士・公認心理師

大矢正則

### 全校休業要請への対応

それは唐突にやってきた。「全校休業要請」。2月27日木曜日の晩のことだった。休業要請は翌週月曜の3月2日から。土曜休校の学校が多いわけであるから、晩に休業要請発表のあった翌日である金曜日しか、児童・生徒・保護者に、今年度の閉じ方、来年度の始まり方を伝える日はない。つまり終業式をすることになったわけだが、児童生徒が通常登校してくる朝8時半まで、あと十数時間しかないではないか。

そこで、首相から休業要請のあった1時間後の夜7時半、28日(事実上の終業日)の登校時刻を2時間遅らせ、10時半とする旨の一斉配信メールを児童生徒のご家庭に流した。そこには、3月2日から休校とする旨も記した。通常年度末の終業式近くになると、数日かけて、教科の分厚い資料集はじめ、教材絵具セットやら、習字道具やら、体操服を持ち帰るように指導する。それを一日で持ち帰らせなければならなかったのも、それらを入れる袋を持って来るよう、メールには書いた。4月からは別の教室に移動するわけだし、自分たちが1年間使用した教室は、大掃除をして下の学年に明け渡す。

しかし、大掃除などのことは何もできなかった。とにかく急な終業式である。児童生徒は全校で参集してはならないし、時間も短くしなければならないから、終業式は放送で済ませ、あとは、通知表もなく、ただただ、荷物の持ち帰りだけ。それでも各クラスの担任の先生は、ホームルームで思いの丈を話したようである。そして、無事11時半には全クラスの最後のホームルームが終わった。

そこまでにドラマがあった。

午前7時に、校長、教頭、事務長、幼稚園長が集まりいわゆる学校運営委員会を持ち、今後のスケジュールや児童生徒、保護者に伝達すべき事柄を決定した。午前8時20分、教職員が出勤してくる時刻である。ここから、幼稚園、小学校、中高部に分かれて、運営委員会(本校では企画委員会と呼ぶマネジメント委員会)を持ち、学校運営委員会で決定したことを下ろし、幼稚園、小学校、中高というそれぞれの発達段階(親も含めて)に合うように伝達内容と伝達方法をカスタマイズした。生徒たちが登校してくる時刻は10時半。その時刻までに、他の先生方にも内容を知らせ、さらに保護者宛お知らせプリントを作成し印刷しなければならない。こういうときには、チームが試される、リーダーが試される。今必要なのは、チームとしてはチームワーク(自分に何ができるかということと、チームのメンバーの誰が何を得意としているかを考えて行動する)。リーダーとしては判断力(チームの誰に何をしてもらえば的確に迅速に進捗するかを判断することを含む)である。自分でいうのもおかしいが、普段私は、会議のとき、その場でいる

いろいろな意見を聞き、それで物事を決める傾向がある。しかし、この日はそうはいかないことがわかっていた。私は前の晩から、すべてどうするかを決めて、この会議に臨んだ。私の考えにディテールでの調整は必要であったが、時間をかけて議論すべき余地はほぼなかった。「新型コロナウイルスから園児・児童・生徒はもとより、教職員のいのちを守ることを最優先し、可能な限り活動を休止し、園児・児童・生徒、教職員は可能な限り自宅に待機する」という、昨夜のうちに腹の中で決めておいたこの原則を、最初に述べ、議論になるとそこに戻ってことを決めた。その甲斐あってか、いや、それよりも、教頭はじめ、教務主任などのスタッフの協力があって、この企画委員会(マネジメント委員会)は、30分ほどで終わった。こういうときに細かく説明しなくても済むのは、教頭や教務主任、生活指導部長と普段からの、報告・連絡・相談をまめにしていたからだろう。もちろん、まめなのは、私ではなく、教頭をはじめ、主任クラスの先生方である。

続いて、職員会議である。これを10時前に終わらせなければ、プリントの作成と印刷が間に合わなくなる。しかし拙速になってはいけない。ここでもチームが試されるわけである。児童生徒登校時刻として約束した10時半になっても、担任の先生が教室に現れなかったら、こういうときには、それだけで、児童生徒は動揺する。むしろ、こういうときこそ、少し早めに教室に行って、児童生徒の様子を観察しておきたい。各先生がそう考えたのであろう。時間を気にせずにガラガラと議論をする教師は誰もいなかった。しかし、それは校長である私が絶対制を敷いているからではない。小学校と中高の校長を兼任している私は、小学校の会議は小学校教頭に信頼をもってかなりの部分を任せ、中高の職員会議でも、中高教頭がリーダーシップを発揮した。ときどき一般教員から質問が出るが、教頭はテキパキと答えてゆく。答えられないところだけ私にふる。また、私も、だいたいのは教員間の納得感に合わせて頷くだけだった。「新型コロナウイルスから園児・児童・生徒はもとより、教職員のいのちを守ることを最優先し、可能な限り活動を休止し、園児・児童・生徒、教職員は可能な限り自宅に待機する」という単純な原則が受け入れられたからであろう。実にありきたりの原則だが、これを、会議資料に明確に太字で示しておいたことで先生方は安心したのではないか。

そんなこんなで、児童生徒の登校時刻10時半には、児童生徒に伝えるべきことと(期末試験をしていないので成績の付け方をどのようにするかということ、通知表は後日郵送すること、荷物は全部持ち帰ること、明日からは部活も含めて登校禁止であること、今日でこのクラスが終わること、など)も決まり、保護者に渡すお知らせプリントも完成し、担任たちは複雑な気持ちで、しかし、努めて明るく教室へと散っていった。「1時間以内で生徒を帰らせること」というのが、私から担任たちへのたった一つのメッセージ。そして、教員たちはみな1時間以内に職員室に戻ってきた。しかし、名残り惜しいのか、生徒たちは職員室前からなかなか去ろうとしない。それでも、最終下校時刻を12時と設定し、とにかく下校させた。

3月2日と3月13日は、卒業生とその保護者および教職員だけで、小規模(10分～15

分)の卒業式を、高校、小学校でそれぞれ執り行ったが、他は本当に静かな学校がスタートした。なお、教員は、3月2日から、勤務時間を10時～16時とし、在宅勤務も可とした。児童生徒は登校禁止である。

ところで、児童生徒にとっては、単に学校に行かれないだけではなく、外出も禁止(このころはまだそれを守っていない生徒もチラホラいたが)である。さらには、毎日、報道ではコロナのネガティブな情報に晒されている。そこで、休校2週間目に入った3月9日、以下のような一斉メールを保護者に送信した。

「臨時休校2週間目に入りました。皆様方ご家族もそれぞれにコロナウイルス感染拡大を防ぐための対策を取られていることと存じます。ところで、こうした未曾有の休校措置に伴い、お子様方の(皆様もですが)心の負担が多くなり、中には、恐怖や不安が過度に表れてしまう場合もあるかと存じます。そうした場合には、学校にご一報ください。必ずしも全員が出勤しているわけではありませんが、多くの教職員が10時～16時の間、勤務しております。また、公認心理師協会・臨床心理士会等が協同してまとめた『感染症対策下における子どもの安心・安全を高めるために』という3ページからなるリーフレットを添付いたします。お子様とのかかわりの中で、ご参考にいただければ幸いです。長い休暇になってしまいそうですが、どうぞ、規則正しい生活を基本に、コロナウイルス感染対策を引き続き万全に取ってください」。

3月中旬から下旬にかけて、徐々に在宅勤務をする教員が増えてきた。それと同時に、保護者から各種の問い合わせが入り始めた。「いつ始めるのか?」、「補習はあるのか?」そして、私学の宿命でもあるが、学費(返金)等に関する問い合わせもあった。しかし、コロナウイルスに関してはまったく先が読めず、学費等にしても、いったい国がだれにどこまで保障するか(しないか)さっぱりわからない状況で、現場教職員・事務職員から保護者の方には満足のいくお答えをすることができなかったと思う。しかし、そうした声を少しでも聴くことはとても大切なことだったと思うし、私はまた、苦情を言われた教職員から、その報告をよく聴き、対応して下さったことを労った。

#### 緊急事態宣言への対応

4月7日緊急事態宣言が出ると、現場には、一気に緊張感が高まった。宣言が出されることは、その前日には既に発表されていたから、急遽、7日に予定していた始業式と8日に予定していた中学校と高等学校の入学式を中止とした。また、教員の勤務体制に関しては、それまでの「在宅勤務可」から「在宅勤務命令」へと変更し、出勤を禁止した。自転車やマイカーで来るのでラッシュアワーの満員電車における感染のリスクはないから出勤していいだろうと考える教職員も初めのうちは若干おられたが、「いや、学校で教職員が3人でも集まれば、そこで感染拡大の恐れがあるから」と説得した。私は元々が数学の教師であるから、順列・組合せの考え方を使って、学校に先生方が集まることの危険性を説明した。校長・教頭の2人の出勤ならば接触は1通り( ${}_2C_1$ )だが、3人

ならば4通り ( ${}_3C_2+{}_3C_3$ )、4人ならば11通り ( ${}_4C_2+{}_4C_3+{}_4C_4$ )があり、仮に全教職員の半分ずつの30人の先生が午前・午後に分かれてきても、それぞれ、10億通り以上もの濃厚接触の可能性があることを、教職員の Slack(企業内メールのようなもの)で流した。

なお、政府や大臣からの発表が報道された翌日に文部科学省からの通達が教育委員会に届き、私学にはさらに一日遅れて各都道府県の所轄部門(東京都の場合、生活文化局私学部私学課)から配信されるのが通常である。であるから、私学には余計、スピード感が求められる。しかも、教育委員会ではなく、学校の独自判断であらゆることを決めてゆく。私学の校長の責任は重い。とうてい私のような無力な者には一人では担いきれない。そこで、威力を発揮するのが校務分掌であり、チーム学校である。中でもこのコロナウイルス禍では、養護教員の果たした役割は極めて大きい。本学園では国の緊急事態宣言が出る前に、新型コロナウイルス対策会議を立ち上げたが、校長、教頭の他、二人いる養護教諭には兩名とも対策会議のメンバーに加わってもらった。そして、彼女らは養護教諭のネットワークを使って他校の休校状況等の情報収集にあたってくれたり、会議では学校保健的な立場(心理教育的援助サービスの一焦点である健康面)から発言してくれたり、チームの一員として大いに力を発揮してくれた。健康面に関しては、他に、生徒のことは学校医から、教職員のことは産業医からもアドバイスを仰いだ。それらは、大変貴重なものであった。チーム学校が機能を発揮したのである。特に学校医からは、「スタンダードであれ」というアドバイスを得たが、私はこれを、「標準的であれ」というよりも、「規範的であれ」、あるいは、「一流であれ」と翻訳し、常にそれに近づけるよう努めた。それは私が役職としては校長であるが、資格としてガイダンスカウンセラー、学校心理士、公認心理師であることを忘れずに物事を判断しようとしたと言い直してもいい。特に学校心理士は、教育心理学のみならず、学校に特化した心理学である学校心理学をその思考と行動の基盤におくものであり、ガイダンスカウンセラーもまた学校現場において子どもたちの発達を援助する教育の専門家である。これらが学校のスタンダード化に寄与しなければ何になろう。

また、本校では学校心理士、ガイダンスカウンセラー資格をもつ者をそれぞれ複数人含めて4人のスクール・カウンセラー(以下、SCと略記)陣を擁するが、今回、SCには、まず一次的援助サービスとして活躍してもらっている。その一つが学校の公式ブログからの発信である。『相談室たより』と題して在校生に向けて、4月9日に第1報を発信し、既に(4月26日現在)第4報までを発信している。

また、SCによる二次的援助サービスとしては、メールによる相談を受け付けている。電話での相談にも週に1回だが応じている。この電話での対応日には、元から不登校などの児童生徒にこちらから電話をする三次的援助サービスも行っている。これらに関しては、本校のSCである児玉裕巳氏からの報告も併せて読んでいただきたい。

以上、雑駁な文章であったが、思いもよらなかった緊急対応に追われる中、教育の最前線で働く皆さんのお役に立つことがあればと思い、長文となってしまった。

最後に、このコロナウイルス感染拡大が早期に収束すること、医療現場で働く方々が守られること、そして、この恐ろしい感染症によって、天に帰って逝かれた方々のご冥福を心よりお祈りいたします。