

学校の困難状況における教員集団と教頭の役割
ーコロナ臨時休校を題材としてー

小島 江津子
(千葉県立柏南高等学校)

Roles of Teacher Group and the Vice Principal in Difficult Situation of School
- Based on the Temporary School Closures due to COVID-19-

KOJIMA Etsuko

千葉大学教育実践研究

第26号 令和5年3月

Research in Teaching Strategies and Learning Activities:

**A Bulletin of the Center for Research and Development
In Teacher Education Faculty of Education, Chiba University**

No.26 March 2023

学校の困難状況における教員集団と教頭の役割 — コロナ臨時休校を題材として —

小島 江津子

(千葉県立柏南高等学校)

Roles of Teacher Group and the Vice Principal in Difficult Situation of School
- Based on the Temporary School Closures due to COVID-19 -

KOJIMA Etsuko

新型コロナウイルス感染症の感染予防として行われた約3か月間の臨時休校時に、対面での教育活動ができなくなった困難な状況において、教員の不安とその対処行動および教員集団と教頭の役割について、X高校6名の教員へのインタビューにより検討した。主な結果は以下の通りである。①教員は、生徒とつながれない状況に不安をもっていた。そのような状況に対し、各教員が生徒に思いを寄せて自分のできることをし、複合的な業務の連携が実現した。②教頭は、直接的および間接的な働きかけによって教員が相互に支援関係でつながるチームとなるようなコーディネート機能を果たした。

キーワード：新型コロナウイルス感染症、臨時休校、困難状況、教員の不安、教頭の役割

1 問題と目的

新型コロナウイルス感染症の蔓延とそれに伴う社会的な混乱は、学校教育にとっても未曾有の出来事となった。3ヶ月の全国一斉臨時休校は、生徒は毎日学校に通って来るという常識を覆した。この困難な状況は、生徒との学習を通して存在意義を確立していく教員と学校組織を動揺させる出来事だった。

(1) コロナ禍臨時休校に関わる先行研究

平野（2021）は、臨時休校時における新着任の校長と継続の校長との比較調査を行った。授業日数確保を踏まえた年間行事計画の策定に、前年度からの経験の有無に関係なく、校長は困難を感じている。また、感染状況の先行きが予測し辛いこと、県教委の情報提供から対応する

まで短期間であったことに、前年度からの経験がない新着任校長は特に困難を感じている。校長職に限らず、新年度に新たな役割を担当する教員にもこの臨時休校には同様の困難が考えられる。

さらに、コロナ禍での学校運営に対する学校管理職を対象とした調査研究がある（鈴木・佐藤・仁昌寺・川上・東，2021）。そこでは対応したこと及び対応への困り感や工夫点について、小、中、高等学校、特別支援学校の校種の違いを踏まえて主に学校運営計画を対象として検討されている。ICTの環境整備、教員の負担増、授業での制限、行事の偏り、感染予防等に注目しているが、教員の眼前の困りごとや工夫について検討されず、教員と児童生徒のつながれないことへの不安もみられなかった。また、教員

集団と共に学校を運営していく教頭の役割に焦点をあてた検討もみられなかった。

(2)教頭の役割

校長を対象とした学校運営に関する研究はみられるが、教頭についての研究はあまりみられない。教頭は校長とは異なる役割も考えられ、その役割についても検討する必要がある。

学校教育法第37条で校長と教頭についての役割が規定されており、それに沿った手引きもつくられている。「教職員評価の手引き」(山口県教育委員会, 2020)によれば、校長の役割として、①学校運営(学校教育目標の設定や達成のための組織運営)、②学校教育の管理(教育課程の編成実施、児童生徒の管理、学校施設設備の管理)、③教職員の人事管理(教職員の服務監督、教職員の人材育成、教職員の第二次評価者)の3点が挙げられている。

また、教頭の役割は、校長の補佐である。両者の違いを整理すると校長が学校運営の先頭に立って方針を決定し、責任を負う役割であるのに対して、教頭は校長の意に沿った学校運営を実現するべく校長の業務を補佐する役割であるといえる。

しかし、教頭が学校現場において果たす役割は、校長の補佐という以上に、学校組織の高度化という課題において重要な意味を持つことが、以下の研究で示されている。

澤邊・野嶋(2010)によれば、教員の週案に対する評価コメントの検討により、校長の経営的及び長期的視点に対し、教頭は個別の教師の育成を目指す視点及び短期的視点による役割を担うという示唆が得られた。

また、天野(2017)は、若手教員の育成に教頭が果たす役割について「教頭は職員室の担任」であるという視点から、教頭の役割として、校長を補佐するフォロワー、教職員を支援するメンター、課題に対して人をつなぐコーディネーターの役割の3点を挙げている。ここでも、教頭は教職員の育成を担い、支援する者であり、効果的支援のために人をつなぐ役割を担っていることが示されている。

以上の先行研究の検討より、本研究では、教頭を、校長を補佐しながらもその職務遂行にあ

たり、教職員とのより身近な関係性を構築しつつ、教職員間の連携協力をコーディネートする存在と捉える。

(3)研究の目的と検討の枠組み

本研究では、コロナ禍臨時休校で生徒とつながれない学校の困難な状況に直面した教員がどのように事態をとらえ、不安を抱き、解決のためにどのように活動したか、さらにその教員集団と共に学校の困難な状況を支える教頭の役割について検討する。

しかし、このような困難な状況、すなわち、経験の無い課題の解決に向かう事態を検討する適切な枠組みが見いだせないため、研究1でその枠組みを構築し、研究2ではその枠組みに沿った調査を実施する。

枠組み構築の参考にしたLacoursiere(1980)は課題解決集団から体験集団に至る多くの集団について200以上の論文をレビューし、導入、不満足、解決、生産、終結の5段階の共通モデルに集約した。樽木(2013)はこれを基に、中学生の文化祭活動での体験を対象に、導入、不満足・葛藤、解決・生産、終結・意味づけの4段階モデルで集団体験の個人プロセスモデルを提唱している。Lacoursiere(1980)では集団の在り方を検討しているが、樽木(2013)では、集団の在り方とともに文化祭活動という課題への個人の向き合い方・認知の変容も含んだ検討といえる。

本研究も集団の在り方よりも、人が課題に向き合う際、課題への期待と不安を抱え、期待よりも不満足な感情が増し、期待と現実とのズレを修復し自律的に活動しようとし、終結を受け入れるプロセスを想定している。

2-1 研究1

(1)目的

コロナ禍において教員がどのように事態をとらえ、考え、行動したかを検討するための枠組みを構築する。

(2)方法

2020年2月下旬～5月下旬のX高校A教頭の記録を枠組み構築の対象とした。コロナ禍に

表1 A教頭の事例をもとにした検討の枠組み

時期\視点	①対応への不安・葛藤	②課題の把握	③計画の作成・実施	④活用資源の探索・工夫
I. 状況の見極め、5月8日まで短縮授業予定(～4月4日)	方針がみえない中で新任教頭としては県教委からの文書を待つしかない。	臨時運営委員会のコーディネート。各分掌長からの気づきを持ち寄り前例のない事態を乗り切るしかない。	卒業式への対応、新入生ガイダンスと年間行事予定の再編成。臨時運営委で新年度時差登校での当面の対応を構築し、各分掌・学年会議で新年度計画再案を共有。	今後の忙しさに備える。情報収集に努めた。
II. 方針1:5月6日までの休校、職員の三分の一程度は在宅勤務とするが示されてからの対応(4月5日～4月下旬)	方針転換への不安・葛藤。休校はゴールデンウィークまでの予想に反し、徐々に長期化とそれに伴う学校運営上の影響を懸念。	1日のみ登校して休校継続への各部での準備指示。新任式・始業式で着任職員と生徒の顔合わせ、全校集会の場の準備。コロナ禍での学校行事見直し。自宅にいる生徒の様子が教員に把握できない。教務や総務の準備が反故になる懸念と教員のメンタルへの配慮。	感染予防のため対面での始業式を断念。学校機能維持のために各部で当面すべきことを共有。各種行事の再検討の依頼。教員間の連携維持を念頭に在宅勤務シフト表の作成と修正。教員と相談し、担任から生徒自宅へ電話する方法を提案し、断念。学年主任に生徒相談メール開設の依頼。D部長に生徒とつながる方法の検討を依頼。B部長に生徒への学習課題提示と家庭学習の回収と記録方法の検討依頼。転入したばかりのE教諭への声掛け。B部長に反故になった企画の有用性の説明と助言。	オンライン会議や授業方法の模索。各家庭との連絡方法の模索。在宅勤務教員との交信と心遣い。
III. 方針2:5月31日まで休校延長が示されてからの対応(4月下旬～5月下旬)	学校再開の難しさの認識と見通しをもてないもどかしさ。	休校長期化による教員とつながっていない生徒を心配。生徒の課題回収方法、評価や家庭学習の位置づけの検討。企画準備の反故によるB部長の徒労感や不安の累積。	B部長についてC教諭に心理的支援を依頼。文化祭・体育祭中止による代替行事の検討、1学期末考査と進路面談日程の検討。D部長と現行設備で生徒とつながる方法を検討。宅配準備とID等の諸資料の支援。職員研修での筋トレ動画紹介、校内zoom体験等内容充実の検討。全教員の研修参加。養護教諭の意向をD部長につなぎ、HP内に保健室ルーム開設。	Zoom会議研修へ参加。他校の事例から、本校でオンラインで生徒とつながる方法の模索。
IV. 方針3:学校再開が示されてからの対応(5月下旬～)	学校再開の予感。学校再開への準備と教員間考え調整の予感。学校正常化への安堵感。	学校再開についての教員と保護者への周知の準備。感染予防体制の構築指示。4・5月を欠いた上で6月の学級づくりと授業開始と時差登校という不慣れな学校運営準備。	今後に備えたオンライン授業研修の趣旨説明と活用事例紹介。学校再開に備えた感染予防計画作成。学校再開後の部活動の方法の検討と教員間の考えの調整。授業確保のため7月日程変更についての教員間の調整。今後の臨時休校に備えてClassi導入に伴う職員研修をD部長に依頼。県教委による時差登校解除、部活動通常に戻す指示への対応。	先進事例を参考に、今後に備える。

おける臨時休校期間を文部科学省、教育委員会の指示文書の時期に沿って、I～IV期で設定した。

(3)結果と考察

表1にA教頭の記録をもとに、学校心理学の専門家1名と著者で検討した枠組みを示す。Lacoursiere (1980)を参考に、I～IVの各時期において、次のような四つの視点を設定した。①「対応への不安・葛藤」を設定した。②課題と向き合うようになってから、何をしなければならぬのかを把握しようとする「課題の把握」を設定した。③方針を具現化する計画を立て、修正し、教員の合意を得る「計画の作成・実施」を設定した。④今後の対応に備えて「活用資源の探索・工夫」を設定した。以降では研究1、2ともに、丸数字で視点を示す。研究1では、この枠組みでA教頭の記録について整理する。

I期 2020年2月27日に総理大臣が全国一斉臨時休業を要請し、28日に文科省さらに県教育長による学年末までの臨時休業が指示された。

I期①では、学年末考査も終業式もなくなった異例の年度末となり、4月から通常通りに再開するのか先が読めない中で対応した。そのため、②では各分掌長からの気づきを総合して対応策を決めて、各分掌会議で全教員による臨時的な対応への理解を共有した。③で前任者と各部長で進めていた卒業式や新入生ガイダンス、年間行事予定の再編成は各部に引き続き準備してもらった。3月27日に新学期を短縮授業及び時差通学で行う指示があった。臨時運営委員会を開催し、課題を共有し、各部・学年会議と再運営会議で当面の対応策を共有した。④で予想しきれない今後について情報収集に努めた。

Ⅱ期 感染拡大への対応から、4月5日に始業式、6日に入学式を規模縮小して実施し、5月6日まで臨時休校となった。

①では、学校再開及び新学期の準備をしていた教員に急な方針転換をさせる不安・葛藤があった。さらに、Ⅱ期の期間中、休校の長期化とそれに伴う学校運営上の影響を懸念した。

②で新任式・始業式、入学式の準備が行われた。着任職員と新学年体制を生徒に紹介するために体育館で始業式を開催する教頭の提案に、感染予防優先で放送による始業式にすべきという意見との調整が必要となった。③で学校機能の維持と感染予防の両立という課題に対して、対面での実施を断念した。

②で登校日以後は、コロナ禍での年間行事の見直しが必要になった。また、生徒の様子が教員には把握できないことを課題と感じた。対面での教育活動が停止していることに不安を感じている教員、さらに学校再開の準備資料が休校延長によって無駄になることへの徒労感を覚えた教員への配慮が必要になった。

③で、各種行事の再検討や3年生の進路指導の対応を各分掌に依頼した。さらに、教員の在宅勤務指示を受けたシフト表は、会議日程に合わせた分掌、学年や教科単位で出勤する工夫をして作成し、連携体制を維持しようとした。B教務部長をはじめとする教員はこれに沿って会議や資料作成を遂行した。

教員が生徒とつながる方法について事務職員や学年主任に相談した。高校では義務教育よりも通学域が広いと、家庭訪問は出来ない。学校からの電話は回線本数と事務室業務への影響を理由に実現できなかった。学年主任に相談メールの開設を依頼した。D教育情報部長に家庭にいる生徒と双方向での伝達方法を相談し、オンラインでの面談や課題提示と回収の可能性を探った。しかし、学校、各家庭でのネット環境などが整っていなかった。報道されていたGIGAスクール構想の先進的な取り組み事例との落差に焦りを覚えた。

B部長には、家庭学習の課題の回収と記録方法の検討を依頼した。また、臨時休校下で着任したE教諭の悩みを聞いた。B部長の悩みを聞

き、作成した資料の今後の有用性について助言した。

④で今後、必要となるオンラインの会議や授業、家庭連絡にも備えた。

Ⅲ期 5月4日に緊急事態宣言が延長された。

①でA教頭も教員も学校再開の見通しはもてなかった。②で休校が長引く影響として、教員との日常的な相談や見守りができていない生徒の心のケアに配慮する必要があった。また、現状の紙媒体での課題の回収方法、評価や家庭学習の位置づけが必要であった。このような状況が長引くに従ってB部長の心のケアも懸念された。

③でB部長について芸術科C教諭にメンタル面の支援を依頼した。文化祭体育祭の代替行事、進路面談日程の相談をした。D部長と現行設備で生徒とつながる方法の検討をした。B部長の負担も考慮して宅配便準備と同時に、生徒ID等諸資料準備の支援をした。校内研修でICT機器を用いて教員と生徒をつなぐオンライン面談を推進する相談も進めた。生徒の様子を心配する養護教諭の意向をD部長につなぎ、学校ホームページ内に保健室ルーム開設をD部長に依頼した。

④で今後を考え、校内オンライン会議・授業研修やHPの活用にも目を向けた。

Ⅳ期 5月21日に文科省が段階的学校教育活動の再開検討を要請し、22日に県教育長から学校の再開、分散登校と時差登校が指示された。

①で、学校再開に伴う校内調整の予感を持ち、正常化を前に安堵するようになっていく。

②で、分散登校による学校再開を段階的に進めた。6月からクラスを2分割した時差・分散登校を実施した。生徒が登校できるようになるため、感染予防体制の構築、4、5月を欠いた学級づくりや授業開始等、通常と異なる学校運営準備が必要だと考えた。

③で、県のガイドラインに基づいてG養護教諭を中心に健康観察管理と校内消毒作業体制を構築し、学校再開に備えた。6月29日以降、通常日課に戻す文書が発出され、学校正常化により安堵感を覚えた。④で先進事例を参考にして今後にも備えようと考えた。

I～IV期それぞれで、対応すべき課題が変わることから4期それぞれで、①「対応への不安・葛藤」、②「課題の把握」、③「計画の作成・実施」、④「活用資源の探索・工夫」の視点を設定することとした。A教頭の事例からも、本研究のような経験の無い困難な状況への対応を検討するには、①「対応への不安・葛藤」、④「活用資源の探索・工夫」の設定が必要と考えられる。

先行研究にはみられなかった生徒と教員がつながれない困難な状況がA教頭の視点からも捉えられ、対応がみられた。具体的にはII期③で、D部長と現行設備で生徒とつながる方法を検討し、生徒の様子を心配するG養護教諭の意向をD部長につないでHP内に保健室ルーム開設を依頼している。

これとは別に、B部長の困難に配慮し、直接悩みを聞き、作成した資料の今後の有用性について助言し、C教諭にB部長のメンタル面の支援も依頼している。これらは教頭のコーディネーター機能が発揮されたと捉えることができる。

2-2 研究2

(1)目的

研究1で構築した枠組みに沿って、教員のコロナ禍での課題の把握や対応について検討する。

(2)方法

2020年2月下旬～5月下旬のX高校での経験について、表1の枠組みに沿って、同年8月に6名の教員にインタビューした。

(3)結果と考察

研究1と同様にI～IV期の時期ごとに、学校心理学の専門家1名と著者で検討し、表2にI～IV期に関する教員へのインタビュー結果を整理した。

I 期

これまで一切を取り仕切っていた教務部長が異動し、代わってB部長が後任となった。B部長は、負担が大きく慣れない業務が連続する時期に、コロナ対応による急な変更指示の対応を迫られるという複合した困難状態で業務を遂行していた。そのため、①では尻込み、②で仕事

業務を長時間かけて遂行していた。それにもかかわらず、③計画の作成・実施には回答がなく、成果がないという受け止め方をしている。D部長が③で臨時休校中の生徒や保護者への一斉メール伝達だけでなく、オンライン学習サービスの案内など、自覚的に対策を講じていくのとは対照的であった。

初めて卒業生の担任をしたF教諭は①②で卒業式ができないのではと不安を抱えていた。③でなんとか体育館で卒業式ができたことに安堵しながらも、式後は速やかに下校という指示に、教室で担任との別れを惜しむこともできず、生徒が素直に帰って行ったことに心残りがあると述べている。

E教諭は、初めての異動と臨時休校が重なり、①で、前任校で生徒との別れに不全感を抱えながら、④で着任校の様子を少しずつ知って慣れようとしている。②で生徒と接する機会が臨時休校で失われたまま、学校の雰囲気がかめず、授業準備の難しさを示し、③では計画実施なしと回答している。

若いE、F教諭にとって、年間行事のサイクルに沿った生徒との関わりから自然に構築される教員としての自己の存在意義が臨時休校によってその機会が失われてしまった。このことは、学校の教育活動が教員自身の存在意義の自覚と教員育成の機能を本来もっていることを浮き彫りにした。

II 期

B部長は想定外の休校延長に対応しながら、新入試制度や新教育課程への対応にも地道に準備運営していた。①非常事態宣言下で教務部長になって、失敗することや不備への不安を覚え、②で教務部長としての業務や統率の精神的な負担が課題だと認識し、③でも教務部長としての行動力への不安と負担感を繰り返し述べている。

学校再開を想定した職員会議資料を作成しても反故となる経験が続き、徒労感から先の読めなさへの不安となった。さらに、学業と部活動を両立する方針に対する教員の意見調整で、批判を覚悟できない自信喪失状態にあった。教員から自分は信頼されていないとA教頭に相談があった。A教頭はB部長による意見集約につ

表2 I～IV期 職員のインタビュー結果

	英語科 1年目教務部長 B教諭 教職32年	芸術科 教務部 C教諭 教職41年	数学科 教育情報部長 D教諭 教職30年	英語科 教務部 E教諭 教職6年	体育科 教務部 F教諭 教職5年	G養護教諭 教職7年	
I期	①対応への不安・葛藤						
	積極的に関わりたい気持ちはあるが、 不安な状態だった。	どうなっていくんだろうと 思っていた。	通達が急だった。準備が 不十分。	前任校で生徒とちゃんとお別れ できなかった。気持ちの切り替え が出来ていない。	初めて卒業クラスの 担任なのに、卒業式 はどうなるのか不安。	先頭に立ってということ もなく、まだ大丈夫かな と思っていた。	
	②課題の把握						
	仕事に分かっていない一方、具 体的に対応しなくてはならない。	新しく来る先生が学校 や生徒に馴染んでいけ るようにしたい。	生徒が登校できないの で、自宅での方法を模 索。	休校で学校の雰囲気がかめ ない。手応えがないと学力も想 定できず授業準備し辛かった。	卒業クラスの担任とし て、卒業式はどうなる のか。	卒業式は大丈夫なの か。4月から普通に始ま るものかと思っていた。	
③計画の作成・実施							
なし	なし	HPで臨時休校や卒業式 や課題の伝達。スタディ サプリの無料参加手配と IDの配付作業。	なし	式後すぐ下校で生徒 は素直に帰った。自分 には心残りがある。	卒業式のやり方につい て教頭・総務部・学年・ 学校薬剤師などと協力 した。		
④活用資源の探索・工夫							
なし	なし	無料の学習サービスや 文科省の学習支援コンテ ンツを探した。	周りの先生と学校や生徒の特徴 を話して、少しずつ様子を知ろう とした。	なし	なし		
II期	①対応への不安・葛藤						
	非常事態で教務部長になって、 出来ない失敗することへの不 安。 職員から自分は信頼されていな いし、意見をまとめられない。	1学期は無理だろうと 思っていた。休校に驚き はなかった。	予想外で休校が続き、リ モート対策は動かないと まずいと思った。	いつから授業はやるのか不安。 欠けた分はどうするのか。	感染者が増えていた ので、しょうがないか と思った。むしろ発表が 遅いと思った。	生徒が登校した時の感 染予防をどうするのか、 焦り始めた。	
	②課題の把握						
	教務部長としての業務や統率の 精神的な負担感。 休校中の課題等。 各種委員会の駆け引きと綱引き 調整。	新任氏が体育館でき ず、着任職員の顔を覚 えてもらえない。B部長 のストレスに気づいた。	県の予算不足から本校 ではビデオ通話は無理 で、研究指定などの学校 は独自の回線が確保で きていることがわかった。	自習課題と再開後授業の兼ね 合いがわからずモヤモヤしてい た。 何を手伝わらないのかわから ず、様子を見ていた。	教務部は、いる人で なにかあった。自転車 操業的な対応だった んだと思う。	ガイドライン出ていな い。マスク、消毒薬の不 足。生徒は健康観察を やっているか。感染者 が出た場合の対応。	
③計画の作成・実施							
教務部長としての行動力への不 安と負担感。	なし	なし	なし	なし	ガイドラインが出るまで は呑気だった。		
④活用資源の探索・工夫							
なし	なし	小学生の我が子とZoom 会議を試した。	周りの先生と話して、少しずつ手 伝えることを見つけてようとした。	なし	なし		
III期	①対応への不安・葛藤						
	自分は頼りなくて信頼されてい ない。	なし	なし	さらに延長かと思った。 自分は教務らしいことをできずに 申し訳なく思った。	自宅ですべて運動して いない生徒のことが気 になっていた。	質問されても講習もなく HPで調べても正しい知 識が不安。	
	②課題の把握						
	生徒への課題発送の段取り。 ここまでの自分は劣等感の塊 だった。先生方には筋道を立て て話せば信頼してもらおうことも できる。	宅配便をもっと早く実施 すべきだった。生徒の課 題への取組み状況にも 不安を感じた。 担任と生徒とのつながり がないことを気にしてい た。 B部長のメンタルを心 配。	なし	中堅教員から叱られて、B部長 を助けなくちゃと思う気持ちを 行動に移すことにした。教育情報 部はデータ管理する役割だが、 教務部は履修・修得が管轄だ。 教育情報部と教務部との業務連 携から、課題入力ならば自分で も出来ると思った。	生徒が新任体育教員 の顔を知らないまま いることが気になっ た。 他校同期が動画配信 しているという情報か ら筋トレ動画を初任体 育教員と3人で一緒に 企画した。	ガイドラインが出て、考 えなくてはならないこと があることに気づいた。 負担を依頼する職員に 配慮する必要を感じた。 保健室に良く来る生徒 が家庭でどうしているか 気になっていた。	
③計画の作成・実施							
生徒への課題発送。 課題の評価の位置付けを伝 え、休校中の評価資料の収集を 指示した。	B部長に声掛けしてい た。別室で相談に乗っ た。 E教諭等の若手前に教 務部長のやり方とは 違っていて、自分達からB部 長をサポートするよう助 言した。	HPに使用している NetCommonsを活用し て、学校と生徒をつなぐ 方法を構築しIDとPW配 付。県教委からの生徒用 IDとPW配付。 職員研修を実施。課題進 捗状況を入力させるシ ステムの構築。	生徒に課題の取組状況を入力 させる方法を提案、了承された。 準備で一緒に作業して仲よくな れた。 職員研修で説明するのは緊張し た。こういう奴が来たんだと認 知してもらえたことは良かった。	筋トレ動画を作成し、 保健体育ルームで視 聴できるようにした。1 年生に高校の雰囲気 を知らせたかった。職 員研修で動画の紹介 し、手伝えると話した。	感染予防・消毒作業マ ニュアルを作成し、消毒 作業・検温立ち番の割 り当ての調整。 備品不足を心配。HP内 保健室ルーム開室し、 個別相談につなげた。		
④活用資源の探索・工夫							
なし	なし	なし	なし	なし	なし		
IV期	①対応への不安・葛藤						
	生徒が来るということで、むしろ 軌道に乗るまで大変。	学校はクラスターが起き やすいと報道で聞いて 不安だった。	感染対策は不安。時期 尚早ではないか。学校再 開は良い。	マスクで顔と名前を覚えにくく、 生徒を把握できていないことが 不安。吹奏楽部は合奏もコン クールも文化祭もできず。	不安はない。子どもた ちとの学校生活が 戻ってくる安心感。楽 しみな感じ。	感染対策を徹底すべ きだが、生徒の精神衛生 も配慮すると守らせら れるか悩ましい。	
	②課題の把握						
	生徒が来ると、感染リスクもあ り、特殊な時間割で授業が上手 く回るか、公欠や出停の扱いは どうするか等で不安。	感染者が出ないように 思った。	正常化した中でも第二 波、第三波に備えてリ スクを排除すべきと思っ ていた。	わからないことを発信しない生 徒ということは後からわかって、 生徒にとって簡単すぎるのか難 しいかわからず、気を使ってし まっていた。	体育の授業をどうや つするか。部活動再 開に向けて、保護者 に理解してもらう必要 がある。	対面での昼食が禁止だ が、息が詰まってしまう だろうと思うと悩ましい。	
③計画の作成・実施							
時差登校でのトラブルで教務部 員に指示。 ペアワークが思うようにできない が工夫。授業に行く気持ちは 晴れる。	消毒作業やマスク着用 義務の指導などをなん とかやった。	県教委からClassi導入の 指示。IDとPWを配付。 部活動再開も今は安 全が最優先だと思ってい た。	ベテランも分散登校が初めてな のは同じと聞き直った。 リモート合奏の動画を撮って みたり、定期演奏会に向けて今は 必死。	部活動は顧問が配慮 していることを伝える 保護者宛文書を作成 して理解を求めた。	黙食指導の徹底のた め、保健だよりを発行。 教頭に相談して昼休 みに放送で呼びかけた。		
④活用資源の探索・工夫							
なし	なし	なし	教頭から紹介されたアプリの協 力や、他校のリモート合奏を参 考にやってみた。	他の先生にも動画教 材作成を誘った。	なし		

いて大いに評価していること、最終的な責任は管理職であるという助言や、会議でのA教頭による説明もB部長には共感されなかった。C教諭はB部長のストレスには気づいているが③では静観している。

D部長は①で予想外に休校が続き、リモート対策は動かないとまずいと思っていた。②でA教頭からの依頼でオンライン授業の可能性を探っていたが、ICTの研究指定校との情報交換で、本校では回線が細いため現状ではできないことがわかった。一方で、④で我が子とZoom会議を試し、教員ができないとは言えないという思いを強くした。

E教諭は、①でいつから授業をやるのか、欠けた分はどうするのかという焦燥感があり、②で自習課題と再開後授業の兼ね合いがわからず困り、生徒と関係構築しながら学習を進めていく通常の準備ができない状態を難しいと捉えている。また、③ではB部長の業務を支援しなくてはと思いながら、何を手伝ったらいいのかわからず、様子を見ている状態で、着任したばかりの職場での自身のすべきことを定められずにいる。

F教諭は、②で新入生の担任として入学式の開催方法について不安に思い、この時期の教務部の混乱に、自転車操業的な対応だったと思うという距離を置いた見方をしていた。

臨時休校の毎日は、特に若手教員にとって、自身の教員としての立ち位置を確立していく機会がない状態に不安や無力感を覚えていたと考えられる。

G養護教諭は、生徒が登校せず、様々な情報だけが錯綜している不安で動けないⅡ期は、ガイドラインが出て学校に生徒が登校した際の感染予防を具体的に整えるために奔走するⅢ期と対照的であった。

Ⅲ期

B部長がⅠ期から引き続く不安と負担感が重篤となった。C教諭は教務室でのA教頭とのやりとりを観察しており、A教頭の依頼に応じてB部長を支えていく意向を示した。③でB部長の相談に乗る一方、E教諭ら若手教員にB部長の業務を主体的にサポートするよう助言した。

B部長を中心に②③で、各家庭へ課題と副教材を宅配便で送付する準備が進められた。報道ではオンライン授業を行う学校もあり、対応が急がれた。県教委から全生徒にIDとパスワード配付があり、D部長を中心に③で「学校へメールでの回答指示」が宅配便に同封され、各家庭でのオンライン対応可能状況を確認することができた。B部長の指揮で5月中旬に全教員総出の宅配便の発送作業が終了し、筋道を立てて話せば信頼してもらえると述べるなど、B部長の不安状態が一旦解消された。

D部長が③で、HP内で担任・教科担当・部活動顧問と生徒集団とが双方向に連絡できる環境を構築し、パソコン研修を企画し、全教員が参加した。

A教頭が懸案としていた家庭学習の取組状況の把握について、E教諭は①で教務部らしいことができずに申し訳なく思い、②でB部長を心配した中堅教員から教務部員としての役割を果たしていないことを叱られて奮起することになった。教務部として、各教科担当が履修生徒全員の学習状況を生徒に入力させるシステムを考え、③でその案をB部長に提案し了承された。E教諭が校内研修で説明者として登壇し、若手教員と一緒に作業して仲良くなれた、自分が仲間として認知されたと語り、教員集団での自身の役割や立ち位置を構築するきっかけと捉えた。

F教諭は、①で、生徒が新任の体育教員を知らないままであることや運動していない生徒のことが気になっていた。部活動顧問として引退試合もないままの3年生部員の気持ちにも悩んでいた。②で他校の動画配信を見て、③でA教頭に相談し、3名の若い体育教員で3本の筋トレ動画を作成した。この動画はD部長の構築したHP内で全校生徒に視聴可能になり、校内研修で紹介された。

G養護教諭は①でコロナについてよくわからず、不安を感じていた。それでも、消毒作業分担を先生方に依頼し、感染予防に取り組んでいた。また、A教頭との相談でD部長に依頼してHP内に保健室を開設し、以前から不安症状のあった生徒からの相談メールを受けて、個別相談につなげることができた。

Ⅳ期

5月の最終週分散登校、6月の時差登校に備えて、A教頭とB部長で学校運営の概要を構築した。A教頭の依頼でG養護教諭が教員と協議して校内の感染予防体制を構築した。

B部長は、①で生徒の対面登校が軌道に乗るまでは大変だと思っていたが、②で学校再開による課題を把握し、③授業でペアワークに制約がある等の不満を抱えながらも、工夫して授業ができていた。授業に行くと気持ちが晴れると述べ、教務部員に校務運営上の指示を出すなど、前向きになっていった。

D部長は①で学校再開は時期尚早ではないか、②で第二波、三波に備えるべきと考えた。③で県教委からClassi導入の指示を受けて、生徒へ配付するID・パスワードの準備と全教員対象の研修を計画した。

分散登校による学校再開が進むと、1年生担任のF教諭は①で、ようやく生徒との学校生活が戻ってくる安心感をもった。授業が始まると、②で感染予防をしながらの体育の授業に戸惑い、顧問として部活動について保護者の理解を得る必要性も感じていた。③で顧問が配慮していることを伝える保護者宛文書を作成して理解を求めた。

E教諭は全員マスク着用のために①で、生徒を認識しにくく、例年に比べて生徒の様子を把握できていないことに不安を感じたが、生徒との活動を通して授業も部活動も意欲的に取り組んでいく。

G養護教諭には、感染予防の徹底と生徒のメンタルヘルスへの配慮はその後大きな課題となった。

I～Ⅳ期の6名の教員を対象としたインタビューでも、生徒と教員が繋がれていない困難な状況についての報告がみられた。具体的には、Ⅰ期②で着任したばかりのE教諭は、休校で学校の雰囲気がかめず、手応えがないと学力も想定できず授業準備がし辛かったと話している。Ⅲ期②で、C教諭は担任と生徒のつながりのないこと、F教諭は生徒が新任の体育教員を知らないこと、G養護教諭は保健室によく来る生徒の様子が把握できないことなどを気にし

ている。この課題に対して、Ⅲ期③で、F教諭は体育教員3名で筋トレの動画を生徒向けに配信し、D部長はHPに生徒とつながる方法を構築し、G養護教諭はそれを介した個別相談という工夫がみられた。

これとは別に、B部長自身はⅡ期全体、Ⅲ期①で教員から信頼されていないと感じ、自身の職務上の困難を漏らしている。それに対し、C教諭はⅡ期②で気づき、Ⅲ期②で心配し、③でB部長の相談に乗る一方で、E教諭ら若手教員にB部長の業務を主体的にサポートするよう助言している。E教諭もⅢ期①で教務部らしいことができずに申し訳なく思い、②で中堅教員から叱られたこともあり、学習状況入力システムを考え、③で作業方法をB部長の了解を得て、校内研修で紹介した。以上のように、教員集団で工夫し、これらの困難に対処した。

3 総合考察

(1) 検討枠組みについて

まず、検討枠組みについて考察する。Ⅰ～Ⅳ期の時期については、コロナ禍における臨時休校期間を文部科学省、教育委員会の指示文書の時期に沿って設定した。②課題の把握と③計画の作成・実施の視点は、課題に向き合う時、当然実施すべき活動の視点である。①対応への不安・葛藤の視点を設定することでB部長の不安や徒労感、若手のE、F教諭の不安を捉えることができた。また、④活用資源の探索・工夫の視点を設定することでA教頭とD部長が危機状況のⅠ期から先を見て準備しようとする姿勢を捉えることができた。一方、E、F教諭が危機状況の終了していくⅣ期に、Ⅲ期までの経験を活かして授業への活用探索行動や他の教員への働きかけに積極的になっていく様子を示し、不安や葛藤、乗り越える意欲等、危機状況における教員の内面を捉えることができた。

(2) 臨時休校における教員の不安と対処行動

本研究の目的の一つ目、本研究を通して先行研究にみられなかった、コロナ禍臨時休校という困難な状況において、教員が生徒とつながれない状況に不安をもっていたことが具体的にみ

られた。

臨時休校の延長によって生徒とつながれない状況が長引いたⅡ期、さらに延長となったⅢ期で教員の不安が顕著に現れ、宅配便発送やHP内で生徒と教員が双方向でつながる手段の構築を機に低減し、分散登校開始のⅣ期には不安は見られなくなった。

ⅡからⅢ期にかけての期間は、ベテランや若手に関わらず、臨時休校の延長に伴う生徒と教員がつながれない困難な状況に対して打つ手がなく対応できないことに不安や自信喪失など各人各様の多様な現れがあった。E教諭のように着任したばかりの教員は、生徒との授業を通して、学校の雰囲気をつかむことができずに、授業準備がし辛いと述べていた。しかし、生徒の登校に伴って、制限のある活動に苦戦しながらも積極的に取り組んでいる。生徒と教員とが対面にて対話しコミュニケーションをとれることで学校の教育活動が成り立っており、臨時休校期間での課題の送付と回収による評価では、教員の側に教育活動を行っているという実感が薄く、不安もそのような状況から発生していたと考えられる。

新任の教務部長となったB部長は、Ⅰ～Ⅲ期での教務部長としての業務には、不安と自信のなさを繰り返し述べた。一方、Ⅲ期の宅配便発送で教務部長として他の教員に筋道を立てて話せば理解してもらえると述べ、Ⅳ期で授業に行くと気持ちが晴れると述べ、やはり通常の教育活動ができることがB部長を前向きにさせていたことが伺える。生徒とつながれない学校での業務は、特に前年度までと異なる環境や立場にある教員にとっては、他の教員との関係性や自身の立ち位置の不明確さが不安をより大きくしていたと考えられる。平野(2021)で報告される校長だけでなく教員にも同様な困難がみられたといえよう。

このような不安な状況に対して、Ⅲ期に、D部長による生徒とつながる方法の構築によって、E教諭による学習状況入力システム、F教諭による筋トレ動画などの紹介、G養護教諭による個別相談ルーム開設など業務を連携することができた。各教員がそれぞれの役割で行動し、複

合的な業務の連携として、教員集団をチームにした。その協働は生徒に思いを寄せた活動をするという目標を共有した上で各教員が自分のできる活動をするという、樽木(2013)の分業的協力にあたるものである。

このような業務を通じた教員間のつながりや自己の立ち位置の明確化によって、教員の不安も一旦解消した。本研究により教員集団の役割は、生徒に思いを寄せて協働することと考えられる。

(3)教頭の役割

二つ目の目的である教頭の役割について考察する。

各教員の不安は臨時休校によって生徒とつながれない状況により教員が教育活動の場を失っていることから来ており、A教頭はⅡ期、Ⅲ期を中心にこの課題を解決するための働きかけを行った。

具体的には、初めての教務部長であるB部長の不安状況に対して、A教頭はB部長へ直接の助言や支援をしている。それでもB部長の不安状態が改善しなかったために、C教諭にB部長を支援する環境を整える働きかけを依頼した。さらに、B部長の不安状態を解決すべきだと感じる中堅教員が自発的にE教諭に働きかけることで、職場の複数の教員がB部長を支援するようになった。

また、臨時休校での生徒とつながれない状況にある学校の課題を解決するため、A教頭は複数の働きかけを行った。A教頭からの相談によって、D部長のHP内でつながる方法の提案と構築が行われた。新任教員を生徒が知らないことが課題となるというA教頭の気づきに、臨時休校の延長によってC教諭も気づき、同じ気づきからF教諭が筋トレ動画を体育科教員と作成し、D部長のHP内でつながる方法のための職員研修を支援していく。また、G養護教諭の相談にA教頭はD部長によるHP内での方法も提案した。

このように、教頭は、教員からの相談に直接応じる支援者としての役割を果たすだけでなく、周囲の教員に支援の必要性を認識させて相互に支援する職場にしていく役割を果たしている。

さらに教頭は、現場経験を基に学校の課題を予測し、教員と気づきを共有する。それにより、校長の示す学校組織の方向性に沿った自発的な対処行動を教員に促し、教員集団をチームにする役割を果たしている。

課題

本研究の調査対象は6名に過ぎず、教員集団の複雑な相互作用を伴う不安や行動を表すのには部分的と考えられる。また、一校の事例から得られた示唆であり、すべての学校に適用できるかには限界がある。

謝辞

本稿は、千葉大学グランドフェロー樽木靖夫先生の御指導によって、完成することができました。教職大学院での聞き取り調査を研究論文に仕上げるための御指導に心より感謝申し上げます。また、調査に協力してくれたX高校教員6名に感謝すると共に、各教員が今後もそれぞれの良さを発揮して活躍することを祈念します。

引用文献

- 天野智裕 2017 若手教員の指導力向上に関する学校経営の事例的研究－若手教員育成における小学校教頭の役割－三重大学教育学部研究紀要第68巻 教育実践 369-374
- 澤邊潤・野嶋栄一郎, 2010 教師の活動記録に対する管理職教員の評価に関する一検討－活動記録に対する校長・教頭の評価コメントの内容分析から－日本教育工学会論文誌 34 173-176
- 鈴木久米男・佐藤進・仁昌寺真一・川上圭一・東信之, 2021 新型コロナウイルス感染症の影響下における小学校、中学校、高等学校、特別支援学校の現状と課題 岩手大学教育学部附属教育実践・学校安全学研究開発センター研究紀要第1巻 29-44
- 樽木靖夫, 2013 学校行事の学校心理学 ナカニシヤ出版, P p87-136
- 平野裕一, 2021 新型コロナウイルス感染症による一斉臨時休業から教育活動再開まで—X県立高等学校長を対象とした質問紙調査結果より—日本高校教育学会年報第28号 60-67
- 山口県教育委員会 2022教職員評価の手引き <https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/uploaded/attachment/112426.pdf>
- Lacoursiere, R. 1980 The life cycle of groups : Group developmental stage theory. Human Sciences Press

