特集1

大地震で問われる 学校管理職のリーダーシップ

――大地震から何を学び、どう変わらねばならないか

避難児童・生徒を受け入れる際の留意点は何か

上越教育大学准教授
橋本　定男

ポイント

①避難児童・生徒を受け入れることは非日常的な事態だが、平常を維持し、充実させることが重要である。安心・安全は平常で実感される。②受け入れに際し、次の四つの「戦略」を立てる。(1)全職員が心を一つに取り組むことでチームワークを強める。(2)学校の危機管理の充実を図る。(3)平常の教育活動を充実させる。(4)保護者との連携を図る。③管理職として次の事項に配慮する。受け入れ準備として、転学手続き、物品用意、教員の追加加配（学籍がなくとも定数算出の数に数えてよくなった）。避難児童・生徒とのかかわりでは、一人になったときの顔を想像すること。「さらに傷つく」ことを防ぐこと。子どもを笑顔で帰すこと。中学生にはボランティア活動をさせること。

▼受け入れる際にもつ管理職としての構え

新聞報道によれば、東日本大震災や福島第一原子力発電所の事故で被災した児童・生徒は、岩手・宮城・福島三県を除く四四都道府県すべての学校において受け入れられている。埼玉県一、一〇一人、新潟県が一、〇九九人、東京都が九九九人という（『日本経済新聞』四月二〇日電子版）。全国にわたる多くの学校が避難児童・生徒を受け入れている。

避難児童・生徒を受け入れる学校は、次の二つに向き合うことになる。

一つめは、原発事故や大きな余震が続くなか、児童・生徒を取り巻く状況が刻々と動くことである。転入してすぐ転出になったり、避難先が変わったりする。この先も変動は続き、見通しが立たない。相当に長期にわたって急な対応が求められる状況が続くのだと、心を決めるしかない。

二つめは、個々の事情の違いが大きいことである。学校や地域の異なる児童・生徒が、それぞれ異なる被害の事情を抱えて入ってくる。毎日気を配って見守る必要のある子が教室に増え、日常的に配慮したい言動が広がるということである。

以上の二つから、管理職には非日常的な対応を、日常化・通常化して続ける姿勢が求められる。

もう一つある。これはいいことだ。

運命の日は三月だったので、四月の新年度から「普通に」転入生として学校に入ることができたこと。学校は通常どおり転入生・新入生を受け入れたかたちになった。以後、ほかの子と同じに通常の授業や諸活動に、当たり前に取り組むことになる。この平常が重要である。

避難児童・生徒にとって、なにより平常が大切だ。平常でこそ安全・安心が実感される。平常を維持・充実させることが重要である。学校は、よりいっそう平常であることを求められる。

避難児童・生徒を受け入れるに際しての学校経営のキーワードは、日常・通常、平常である。

▼受け入れの基本方針・戦略

職員に方針として明示するかは別として、まず避難児童・生徒を受け入れるに際し、管理職としての方針なり戦略なりを立てる必要がある。

教育委員会から受け入れに関する調査や打診があった段階で、「降ってわいた事態」から逃げる姿勢は許されない。攻めないと、受け入れは負の課題だらけになる。学校経営は「雨降って地固まる」である。困難や苦労の先が「やってよかった」となるようにするのが経営である。湧いてくる課題に学校改善の方向で対応するという、戦略的な方針を立てることが求められる。

その例として、次の四つはどうだろう。

第一は職員に関する戦略である。

まず、避難児童・生徒に対し、全職員が心を一つにして、学校をあげてかかわっていくこと。このことを通して「職員間のチームワークを強める」のである。そのように受け入れの機会を生かすことが戦略になる。

次に、避難児童・生徒が安心して生活できるように、きめ細かに配慮や支援をしていくこと。このことを通して教師は「資質・能力や感性を磨く」のである。避難児童・生徒にだけ特別な配慮や支援をすることはない。学級の全員に対する平常の指導のなかで進めることができる。ただ、その指導にいっそうのきめ細かさが求められることになる。平常の授業や教育活動、学級経営や生徒指導、相談活動などにおいて、きめ細かさを磨くのである。そのように受け入れの機会を生かすことが戦略になる。先述した「平常の充実」とは、このようなことである。

第二は、学校の危機管理体制の改善・充実に関する戦略である。

避難児童・生徒が学校・教室にいるだけで、危機管理や安全指導の面で職員は刺激を受ける。このような機会を生かすことが戦略になる。これまでのマニュアルをこの際見直そうといっても、全くおかしくないところがミソである。

第三は、教育活動の充実に関する戦略である。

第一、二と重なるが、避難児童・生徒が安心して活動できるようにきめ細かな指導を心がけ、危機管理に鋭敏になれば、学校行事や諸体験活動は改善され、充実していくはずだ。そのように受け入れの機会を生かすことが戦略になる。PDCAサイクルでの点検や、職員会議での説明などで、きめ細かな配慮や危機管理の視点が強調されるように仕向ける。これも「平常の充実」である。

第四に、保護者に関する戦略である。

保護者に受け入れにかかわる協力をお願いすれば、もし今までそれほどの協力を得ることができずにいたとしても、今回は別の姿が見られるだろう。また、避難児童・生徒の保護者に「何か一緒にできることはないだろうか」と校区の保護者がかかわろうとする動きが起こるかもしれない。その期待をもって少々動いてみるという戦略である。

以上のうち、とくに重要なのは、

●避難児童・生徒の受け入れに際し、安心・安全な生活を送れるように全職員で心を一つにして取り組むことを、基本方針として打ち出すこと

●方針のもと、安心を掲げ、きめ細かな指導に取り組む実践を強化していく。

そうやって職員に力をつけ、平常の授業や教育活動の充実を図ることである。これが、学校改善の方向で受け入れに対応する戦略である。

▼受け入れる際の課題と対応、配慮事項

受け入れに際しては、教育委員会との連携が必要になる。連絡を取り合いながら進めていく。

(1) 受け入れ準備・体制

①転学手続き

学校や教育委員会庁舎が被災して、通常の転学手続きに必要な書類が揃わなくても、速やかに受け入れるよう指示が出ている（文部科学省）。その結果、住民票と学籍を移した通常の転校と、住民票を移さない区域外就学と、学籍も住民票も動かさない緊急避難的な転入学の三タイプができた。学籍あり・なしがバラバラのまま受け入れていることになる。

そこで、当校に在籍していると明確にすることがまず大切になる。指導要録を作成し、出席簿や保健関係、給食関係の書類など、手続きを確実にすることである。

②物品用意

教科書は学籍に関係なく無償配付される。だが、ワークテスト類、ドリル類、資料集等はそうはいかない。市町村で立て替えるところが多いようだ。学校としては、何としても揃えるしかない。ランドセルや体育着、名札、運動靴、リコーダー等の楽器、絵の具等々の学用品については、学校として保護者や地域に呼びかけて揃えたり、教育委員会が一般に募集したりしている。すぐに集まるという話をよく聞いている。

③教員の追加加配

管理職からすると最大級の課題は、学籍なしで受け入れている（事実上の就学

という）児童・生徒の数を現状に加えたときに学級編制の標準を上回ったら、学級増になるかどうかである。学級増となれば「定数増」となり、非常勤講師でない正規の教員が配置される。しかし、転出入が定まらないので、年度途中の転出で人数不足に戻るかもしれない。国はどうするかが注目された。

四月二〇日付け文部科学省初等中等教育局財務課事務連絡で、事実上の就学により受け入れている場合についても、五月一日段階で基礎定数に算定することが通知された。学籍がなくてもよし。標準を超せば学級が増え、教員が加配されることとなった。いい話である。

児童・生徒の心のケアに対応する心理カウンセラー、スクールソーシャルワーカーについては、教育委員会で要請に応える体制ができているところが多い。教育委員会や教育（相談）センターだけでなく、市町村福祉課、社会福祉協議会、NPOなど、さまざまな地域組織のスタッフもスタンバイ中だろう。管理職は選択肢を増やしておくとよい。

(2) 避難児童・生徒とのかかわり

これまでに述べたように、平常の授業、学級経営、諸教育活動などを進めるなかで、ほかの子とわけ隔てなくというかたちをとりながら、きめ細かく配慮・支援を続けていく。教室全体を温かくすることで、避難児童・生徒は居場所を得て安心し、元気に活動できるようになる。この具現をめざしたい。

次の四点も重要である。

①被災児は、学校で明るく元気に振る舞っても、下校し一人になったときに悲しみや辛い記憶に心を痛め、表情が一変することがある。この「一人になったときの顔への、想像力」（『朝日新聞』「天声人語」四月一九日付け）を、教員と、できれば児童・生徒にも意識させたい。

②「さらに傷つく」ことを防ぐことである。悪意なくとも地震や津波の体験を引き出そうとしたり、方言をからかうなど悪意のある言動をとったりして、心を傷つけることをさせてはならない。一ヵ月を過ぎたころは、まだ緊張や不慣れがあるので大丈夫かもしれないが、友だち付き合いが進んだ連休明け、仲良くなってからが心配される。打ち解けたとき、お客様でなくなったとき、これからが勝負である。

③「笑顔」で帰そう。下校後、避難先の家族のもとで、家族の重い表情や言動が児童・生徒の心を押しつぶしそうになる。そういうとき、家族や周りの大人まで含めてその表情を変えてしまうのが「子どもの笑顔」である。笑顔が避難所を元気にする。大人も笑顔になって、それを見た児童・生徒も笑顔になる。大人は「子どもの笑顔」から元気をもらうのである。だから、学校のするべき最も重要な仕事の一つは、学校から「子どもの笑顔」を毎日送ることである。

④ボランティアで自分を生かそう。中学生なら、一人前の人材としてボランティア活動に取り組ませたい。人の世話になる側に避難生徒をおいたままにせず、地域に出て自分を生かす体験活動に取り組ませ、自信と「笑顔」を早く取り戻してやりたい。

（※中越地震での受け入れ校の校長だった高橋氏、現在の受け入れ校である長谷川校長、森校長はじめ、取材にご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。）