# コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントの様相：教育委員会による学校への指導・助言・援助をめぐる両者の関係性に着目して


| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者: 大阪市立大学教育学会<br>公開日: 2022-06-14<br>キーワード (Ja): カリキュラムマネジメント, 教育委員会, 学校, 自律性, 新型コロナウイルス感染症<br>キーワード (En):<br>作成者: 島田, 希, 田村, 知子, 木原, 俊行, 岡田, 和子, 田中, 満公子, 佃, 千春, 長谷川, 和弘, 餅木, 哲郎<br>メールアドレス:<br>所属: 大阪市立大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学, 大阪教育大学 |
|---|---|
| URL | https://doi.org/10.24544/ocu.20220614-005 |

| | |
|---|---|
| Title | コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントの様相 ： 教育委員会による学校への指導・助言・援助をめぐる両者の関係性に着目して |
| Author | 島田, 希 / 田村, 知子 / 木原, 俊行 / 岡田, 和子 / 田中, 滿公子 / 佃, 千春 / 長谷川, 和弘 / 餅木, 哲郎 |
| Citation | 大阪市立大学教育学会教育学論集. 10 巻, p.13-25. |
| Issue Date | 2022-03-30 |
| ISSN | 2189-4698 |
| Type | Departmental Bulletin Paper |
| Textversion | Publisher |
| Publisher | 大阪市立大学教育学会 |
| Description | 通号 47 |

Placed on: Osaka City University Repository

Osaka Metropolitan University

大阪市立大学教育学会『教育学論集』
第 10 号（通号 47）2021（2022）、13~25 頁

研究論文

# コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントの様相

## ー教育委員会による学校への指導・助言・援助をめぐる両者の関係性に着目してー

The Aspects of Curriculum Management in the COVID-19 Crisis
：Focusing on the Relationship between the Board of Education and the School regarding Guidance, Advice and Support

島田　希（大阪市立大学）、田村　知子（大阪教育大学）、木原　俊行（大阪教育大学）、
岡田　和子（大阪教育大学）、田中　滿公子（大阪教育大学）、佃　千春（大阪教育大学）、
長谷川　和弘（大阪教育大学）、餅木　哲郎（大阪教育大学）
SHIMADA Nozomi(Osaka City University), TAMURA Tomoko(Osaka Kyoiku University),
KIHARA Toshiyuki(Osaka Kyoiku University), OKADA Kazuko(Osaka Kyoiku University),
TANAKA Makiko(Osaka Kyoiku University), TSUKUDA Chiharu(Osaka Kyoiku University),
HASEGAWA Katsuhiro(Osaka Kyoiku University), MOCHIKI Tetsurou(Osaka Kyoiku University)

**概要**：本研究は、コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントに関する教育委員会の学校に対する指導・助言・援助をめぐる様相を両者の関係性に着目しながら明らかにすることを目的とするものである。より具体的には、コロナ禍のカリキュラムマネジメントに関わる教育委員会の学校に対する指導・助言・援助の工夫やそれにあたり直面した困難な状況、さらにはこうした中でのカリキュラムマネジメントの進展の有無を明らかにすることを目的として、大阪府下の 8 つの教育委員会および管理下の学校に対するインタビュー調査を実施し、分析した。その結果、教育委員会が学校の状況を丁寧に把握するとともに、学校の意思決定を尊重しようとし、そのための配慮に腐心していることが明らかとなった。ただし、それと同時に、学校ごとの状況やその多様性をふまえた上での指導・助言・援助をめぐる難しさを教育委員会が認識していたことも確認された。そして、それは、学校ごとの状況や意向の多様性をふまえた上で、教育委員会としてどこまで何を主導するのかということをめぐる葛藤であったと特徴づけられた。
**キーワード**：カリキュラムマネジメント、教育委員会、学校、自律性、新型コロナウイルス感染症

### 1．問題と目的

2019 年度末より、新型コロナウイルス感染症の影響をうけ、学校における教育活動は、従来通りに遂行することが難しい状況に陥っている。2021 年度においても、未だ終息の目途が立たない状況が続いており、まさにその渦中にいると言わざるを得ないが、新型コロナウイルス感染症の拡大がもたらした学校教育への影響が徐々に明らかとなっている [1]。筆者らは、こうした状況をふまえつつ、特に、カリキュラムマネジメント [2] に焦点をあてて、その様相に迫ることを意図して、のちに詳述する質問紙調査ならびにインタビュー調査を実施した。

カリキュラムマネジメントとは、「各学校が、学校の教育目標をよりよく達成するために、組織としてカリキュラムを創り、動かし、変えていく、継続的かつ発展的な、課題解決の営み」（田村 2011 p.2）であると定義づけられており、教育活動とその経営過程や条件整備を対応づけて捉える考え方である。つまり、カリキュラムマジメントは、学校経営とも密接に関連しているものとして特徴づけられる。

そうしたカリキュラムマネジメントの諸条件は、教育行政に規定され、支援されるものでもある（田村 2011 など）。そして、その背景にある学校と教育委員会の関係性については、学校経営の自律性という観点

から検討がなされてきた（堀内 2011 など）[3]。例えば、安藤（2012）は、こうした議論をふまえつつ、ローカルオプティマムを重視する取り組みとして位置づけられる「上越カリキュラム」について教育委員会の主導性と学校の自律性という観点から検討している。そこでは「上越市教育委員会の在り方はかなりゆるやかな主導性」（p.75）であると特徴づけられている。ただし、その中でも教育委員会からの統一的な改革政策のように見えるものがあること、それに「対応する必要がある」と考えている学校では自校の特色に根ざした自律的な経営行動が生起せず、多忙感や負担感を感じやすいと予想されると考察している。

また、カリキュラム・マネジメントに焦点をあてて市町村教育委員会による支援施策や方針について検討した木場・澤田（2019）による研究では、カリキュラム・マネジメント支援の方針について、各学校から要望があれば指導・助言している市町村教育委員会が過半数を占めており、教育委員会の指示に沿ったかたちでの運用を求めている市町村教育委員会はごく少数であったことを明らかにしている。つまり、カリキュラム・マネジメントの支援において、市町村教育委員会は「各学校の状況に合わせた支援が重要であると考えており、統一的な運用を控えようとする構えをとっている」（p.53）とまとめている。

このように、両者の関係性については、教育委員会の指導・助言・援助（以下、指導・助言等と略す）やその主導性、学校の裁量や自律性といった観点から検討されてきた。こうした知見を鑑み、本研究では市町村教育委員会と学校との関係性という観点から、カリキュラムマネジメントの様相に迫ることとした。その理由としては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う学校の臨時休業という前例のない状況、そして、その教育課程（カリキュラム）への影響の大きさを鑑みると、市町村教育委員会の動きが各学校における課題解決を少なからず左右したと考えられたためである。さらに、その中で両者の関係性をめぐる難しさ、具体的には教育委員会による主導性と学校の自律性の両立をめぐるせめぎ合いが生じた可能性が推察されたためである。

以上をふまえ、本研究は、コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントに関する教育委員会の学校に対する指導・助言等をめぐる様相を両者の関係性に着目しながら明らかにすることを目的とする。なお、ここでいう様相とは、コロナ禍のカリキュラムマネジメントに関わる教育委員会の学校に対する指導・助言等の工夫やそれにあたり直面した困難な状況、さらにはこうした中でのカリキュラムマネジメントの進展を指す。これらについて、教育委員会による指導・助言等に対する学校の受け止めもふまえた上で分析・考察を行う。

## ２．研究の方法

### （１）調査の全体像

筆者らは、2020 年 9 月末から 10 月にかけて、大阪府下の 43 市町村教育委員会を対象として質問紙調査を実施した。まず、文部科学省が実施した「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた公立学校における学習指導等に関する状況について（令和 2 年 6 月 23 日時点）」に関する 43 市町村教育委員会の回答を許可を得て入手し、上記調査における全国の傾向との比較を行った。次に、新型コロナウイルス感染症が拡大する状況下における学校のカリキュラムマネジメントへの指導・助言等について問う質問紙調査を郵送法で行った。その際、各教育委員会が学校等に対して発出した文書等についても収集した。

さらに、2021 年 1 月から 2 月にかけて、43 市町村教育委員会から、自治体、教育委員会について多様な規模のものを、さらに、ある特定の地域に偏らないよう地理的なバランスを考慮して 8 つの教育委員会を選び、インタビュー調査を実施した。また、その際、教育委員会に依頼して、管理下の学校各 1 校を紹介してもらい、あわせてインタビュー調査を実施した。本稿では、このインタビュー調査から得たデータを分析することとする。

### （２）対象

8 つの教育委員会および学校におけるインタビュー対象者は、表 1 の通りである。教育委員会でのインタビューは、主に義務教育や学校教育に関わる部署の課長や指導主事等を対象として実施した。学校でのインタビューについては、小学校 3 校（B、E、F）、中学

表1　インタビュー対象者

| 自治体 | 教育委員会 | 学校 | |
|---|---|---|---|
| | インタビュー対象者 | 校種 | インタビュー対象者 |
| A | 課長 | 中学校 | 校長、教頭 |
| B | 課長、課長代理、指導主事 | 小学校 | 校長 |
| C | 指導主事 | 義務教育学校 | 校長 |
| D | 課長 | 中学校 | 校長 |
| E | 指導主事 | 小学校 | 校長 |
| F | 総括指導主事、指導主事、係長 | 小学校 | 校長、教頭 |
| G | 指導主事 | 中学校 | 校長、教頭 |
| H | 指導主事 | 中学校 | 校長 |

校４校（A、D、G、H）、義務教育学校１校（C では主に小学校の実践について聞き取った）において、管理職を対象として実施した。

**（３）データ収集の方法**

教育委員会、学校に対するインタビュー調査を実施するにあたって、事前に質問項目を送付した。地域や個人が特定されるかたちでの公表を行わないことや IC レコーダーを用いて音声記録を収集すること等については依頼文にも記し、当日にも説明を行い、その許可を得た上で、半構造化インタビューの形式により調査を実施した。

なお、教育委員会に対する質問項目は、①学校の臨時休業中・学校再開後の教育課程の再編成や実施・評価に関する所管する学校の様子（うまく対処できたことや悩みなど）、②学校から寄せられた相談やその傾向性、③学校に指導・助言等する際の配慮、④学校に指導・助言等する際にもっとも力を注いだこと、⑤学校に指導・助言等した際にもっとも成功したこととその理由、⑥学校に指導・助言等した際にもっとも困難だったこととその理由、⑦文部科学省「学びの保障」総合パッケージの一環であった学校教育活動の再開を支援する経費に関する学校における使用とそれに対する関与の有無、⑧「カリキュラム・マネジメント」を意識して学校に指導・助言等した内容、⑨仮に同じことが生じた際の要望や教育委員会として対応したいこと、⑩その他（先述した質問紙調査をふまえ特徴的な取り組みなど）の 10 項目であった [4]。

また、学校に対しては、教育委員会と学校との認識の相違点を明らかにすることも意図して、教育委員会にたずねた内容に対する学校の受け止め方や学校における実践について質問した。

先述のように、インタビュー実施時には、IC レコーダーを用いてその音声データを収集した。B 市の小学校においては、音声データの収集についての許可を得ることができなかったため、調査者が語られた内容をメモして記録とした。なお、８つの教育委員会、学校へのインタビュー調査は、筆者ら８名がそれぞれ１ヶ所ずつ分担し実施した [5]。教育委員会、学校に対する調査の実施日、形態、インタビュー時間は、表２に示した通りである。

**（４）分析の手順・視点**

まず、インタビューデータの音声データをプロトコル化した。次に、各質問項目に対する回答を教育委員会、学校ごとにまとめた表をケースごとに８つ作成した。そこでは、教育委員会と学校による回答の相違点、さらには着目すべき特徴や特色ある取り組みについても整理した。次に、以上をもとに、質問項目ごとに８つの教育委員会、学校の回答を横断的に比較するための表を別途作成した。これらをもとに、８つの教育委員会、学校における取り組みを比較し、その相違点を探るとともに、教育委員会、学校による認識について、共通点の有無を確認した。以下では、８つのケースのうち複数で共通する様相が確認されたものについて結果として示す。

なお、８つの教育委員会、学校についての詳細をまとめた表の作成と教育委員会と学校による回答の一致やズレ、さらには特色ある取り組みの整理については、筆者らがそれぞれ担当した。その上で、それらを比較するための表の作成ならびに以下に示す分析に

表2　インタビュー調査の実施日・形態・時間

| 自治体 | 教育委員会 | | | 学校 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実施日 | 形態 | 時間 | 実施日 | 形態 | 時間 |
| A | 2021年2月2日 | 対面 | 41分 | 2021年2月2日 | 対面 | 53分 |
| B | 2021年1月27日 | 対面 | 50分 | 2021年1月27日 | 対面 | 60分 |
| C | 2021年1月29日 | 対面 | 65分 | 2021年1月29日 | 対面 | 70分 |
| D | 2021年1月27日 | 対面 | 52分 | 2021年2月1日 | 対面 | 74分 |
| E | 2021年2月10日 | オンライン | 54分 | 2021年2月10日 | オンライン | 60分 |
| F | 2021年1月29日 | 対面 | 82分 | 2021年1月29日 | 対面 | 57分 |
| G | 2021年2月4日 | 対面 | 65分 | 2021年2月4日 | 対面 | 88分 |
| H | 2021年2月11日 | 対面 | 45分 | 2021年2月11日 | 対面 | 100分 |

ついては、第一著者が主に担当し、第二、第三著者との協議を経て、その結果を確定させた。さらに、第四～八著者がその妥当性の検討を行った。

## ３．結果

### （1）学校の様子とそれに対する教育委員会の認識

まず、学校が臨時休業中、学校再開後の教育活動について課題を抱え、苦労している様子について教育委員会としてその状況を把握している様子が複数確認された（以下、教育委員会を教委と略す場合がある/A教委、C教委、D教委、E教委、G教委）。例えば、D教育委員会担当者は、臨時休業中の学校の様子について次のように述べている。

*臨時休業中につきましては、子どもたちが家庭学習をしていくために、どのような手だてを講じたらいいかということは、各学校が迷っている状況でした。また、学校再開後につきましても、教育課程を組み合わさなければならない、どうしたらいいだろうか、というところで、各学校は大変悩んでいる状況がありました。*

D教育委員会では、こうした状況に対して、「家庭学習課題をどのように提供していったらよいのかということを、臨時校長会を開きまして、教育委員会として幾つかの案を提示しました」と述べており、学校が抱える課題の解決にむけた取り組みを行っていたことも確認された。

また、所管する学校の状況や対応について「差」「違い」があることを教育委員会として把握し、それを案じていた様子も複数確認された（B教委、D教委、F教委、H教委）。例えば、F教育委員会担当者は次のように述べている。

*やはり学校規模も全然違う中で、一定、同じことをやってもらわなければいけないんだけれども、その辺り、学校間で、どうしてもわれわれの指示も、どこまで出せるかという部分を、やっぱり試行錯誤の部分があったり（中略）各学校からの時間差、タイムラグとかは、もちろんあれなんですけれども、そういう意味で、同じレベルの質の担保を取っていくというところが（中略）そういう意味で、行き当たりばったりというか、試行錯誤を重ねたというところが大きいです。*

B教育委員会担当者も、学校間の差があったことに言及しており、その要因として「経験の浅い先生たちばかりの学校というような構成の違いによって、差は若干あったのかなと。学校によっては、管理職が新しく来たところの学校があったりとかいうような体制で、4月1日からのスタートに差が出たのは、そういうところかなとは思うんです」と述べている。このように、教育委員会は学校による対応の「差」が生じている背景には、学校規模、校長等の異動や教職経験年数等の違いがその一因であると捉えていた。

また、こうした学校間の取り組みの差については、教育委員会担当者から課題として捉えられているケースが複数みられたが、その一方で、そうした差を必ずしも否定的には捉えていない様子も確認された。例えば、D教育委員会では、先述のように、臨時休業中の子どもたちの家庭学習、そして学びの保障に関して、臨時校長会を開催して教育委員会として複数の案を管理職に提示していた。それをふまえて、家庭学習用のプリントを印刷・配布した学校、オンラインでの授業を試みた学校、学習課題を学校HPに掲載して、子どもたちが何時から何時まで何をすればよいか明確化した学校など、様々なレパートリーが生まれたことについて、「実際に子どもたちにとって、どういった方策がよいだろうかと各校考えた末」の違い、さらには各校の工夫であるとD教育委員会は捉えていた。

さらに、「オンライン（による授業など）ができたか、できないか」について注目されがちであるが、その点については、「一番のよかったところ、それからうまくいかなかったところ、というところではない」と述べている。こうしたD教育委員会担当者の語りからは、教育委員会としてある一定の方針を示しつつも、結果として生じた学校間の違いや差については、各学校における検討や創意工夫の結果として肯定的に捉えられているケースがあることも確認される。

一方、市内の学校の取り組みの「統一」を強調した

事例（E 教委）もあった。休業期間中の家庭学習課題の内容、学校行事の実施方法、感染症対策、保護者向けの文書、物品購入等を市で統一することが、学校に「やらされ感」が生じる可能性も認識しつつ、それでもなお学校の支援に資するという方針であった。

**（2）学校からの相談内容・傾向とそれへの対処**

学校からの相談内容については、（学校再開後の）対話的な学びの方法（C 教委）、授業日数のカウント方法や教育課程編成の方法（D 教委）、休業中のオンライン授業の動画（それに顔が映り込むことへの不安）（E 教委）、保護者からの問い合わせに対して学校がとるべき対応（F 教委）、家庭学習や評価（G 教委）、など多岐にわたっていたことが確認された。こうした点に前例のない状況における難しさを見て取ることができる。

また、入学式を実施することができ、教科書も渡すことができたため、さほど相談が寄せられなかったという状況（A 教委）、問い合わせが多い学校とそうでない学校の差が大きかったという状況（B 教委）、相談内容については多様であったが集約しきれていないという状況（H 教委）等、8 つのケースにおいてもその状況は様々であった。

以上のような学校からの相談内容の多様さが教育委員会に対してある課題を突き付けていたことも確認された。例えば、H 教育委員会担当者は、次のように述べている。

*（H 市内の学校規模が様々な中で）一定のライン（教育委員会としての方針）を示していくわけですよね。（中略）当然、すべての色んなありとあらゆるパターンを網羅した通知なんてなかなか難しいと思うんですよ。（中略）だからあとは文脈とか趣旨とかを汲んでいただかないといけない部分があるんですけれども。*

さらに、H 教育委員会担当者は、こうした状況の中で、「（すごく事細かに）こんなときはどうなる」「あんなときはどうなった」とさらなる相談を寄せる管理職もいれば、自分なりに咀嚼して進めていく管理職もいたことにも言及していた。同様のことを B 教育委員会担当者も以下のように述べていた。

*「いや、もっと（具体的な内容を教育委員会として）出してくれ」という学校もあるんですけど、「いや、それは自分たちで決めるべきところですよ」というようなのを丁寧にやりとりしながら、常にやはり現場が動きやすいようにするための大枠にとどめようということは配慮しながら、指導というか対応にはあたってはまいりました。*

このように、相談内容の多様さもさることながら、教育委員会としてどこまで何を決め、学校に対して示すのかという点について、苦慮しながら対応していた様子を捉えることができる。

また、E 小学校長は、「子どもがいない校舎というのは、本当に教職員がギスギスするんです（中略）みんなで交互にテレワークしながら感染予防をする（中略）やっぱり学校へ来させてほしいとか、自分は不安だからテレワークを中心としたいとかやっぱり価値観が教職員の中で割れていくんです」と述べていたが、この点については E 教育委員会担当者からの言及はなく、学校独自の悩みや教員から管理職への相談が生じていた様子もうかがうことができる[6]。

このように教育委員会に寄せられる相談やその背景となる状況が多様であったため、そうした個別の状況をふまえた上で教育委員会としての一定の方針を通知として示すことの難しさがあったこと、また、学校独自の悩みについては教育委員会として把握したり介入したりすること自体が困難であったという様相が浮かび上がってきた。

**（3）学校に指導・助言等する際の教育委員会の配慮**

ここまで、新型コロナウイルス感染症の拡がりに伴う学校の臨時休業中、そして学校再開へと至るプロセスにおいて、教育委員会、学校ともにまさに前例のない状況と格闘していた様子が確認された。こうした未知の状況において、教育委員会は学校を指導・助言等する際に何に配慮していたのか、教育委員会、学校双方の認識をふまえ迫っていきたい。

例えば、D 市では、校長会との事前協議、意見交換を重ねることを例年以上に重視し、それらを行ってい

た。そのほか、早めに教育委員会としての方針を決定する（C 教委、D 教委）、環境整備支援を迅速に行う（E 教委）、有益あるいは丁寧な情報提供を心がける（A 教委、C 教委、G 教委）、学校の実情を把握した上で判断する（H 教委）、学校の意思決定を重視して、「大枠（の方針）」だけを教育委員会として示すようにする（B 教委、F 教委）といった配慮がなされていた。

このように、教育委員会としての配慮は多岐であったが、こうした点について、学校も教育委員会の意図を認識し、またそれを肯定的に捉えている様子が複数確認された。例えば、C 教育委員会は、早めに教育委員会の方針を決定することを重視しており、文書のみならず、メール、校長会での説明など、多様な手段で臨機応変に学校に対して方針を示していた。そうした教育委員会の配慮については、C 義務教育学校長も認識しており、「校長会としてはやっぱり決断が欲しいなというのを言い続けてきて、それでも結構早い段階でうちの市は（決断し、方針を示すことを）やってくれたりしたんで（よかった）」と述べ、肯定的に評価していた。また、同じく C 市では有益かつ丁寧な情報提供についても教育委員会が重視していたが、それについても同校長は、「（例えば文部科学省が示されるマニュアルなどを）もう全部読んでいられないというときに、ポイントだけ『今回はここだけ変わったから、ここだけ見ておいてください』と線を入れてくれていたりとか、そのあたりはすごく助かりました」と述べ、教育委員会が重視していた配慮が学校においても認識されており、肯定的に捉えられている様子がうかがえた。

また、このように教育委員会の配慮を学校が肯定的に捉えているケースは複数確認されたが、それにより「相談にのってもらえている」「寄り添ってもらっている」という感覚を学校が感じていた様子も確認された（A 中学校、B 小学校、C 義務教育学校）。

一方で、教育委員会、学校ともに、それぞれの判断の裁量あるいは「線引き」について迷ったり、問題を感じていたりしていたケースも複数存在していた。また、先に取り上げた B 教育委員会では、大枠の方針を示し、学校の意思決定を重視すべく取り組んでいたが、それに対して、「もっと細かく指示を出してほしい」という学校が全体の 3 割ほど存在していたことにも言及していた。また、F 市では、教育委員会が示す方針と学校の裁量の「バランス」についての見解は両者である程度一致しており、肯定的に捉えられている一方で、教育委員会から示された単元計画が必ずしも学校においてはそれに即してできるとは限らない状況があったことに F 小学校長は言及していた。

さらに、E 小学校長もそれぞれの判断の線引きに関わる難しさについて、次のように述べていた。

*教育内容的なところも市教委が決める場面が結構多かったので、外枠は市教委で決めてもらって全然良かったんですけれども、教育内容に関わるところは、もう少し学校に任せてもらっても良かったんちゃうかなと思う場面は何回かありました。（中略）全体として子どもらを守りたいと思っているのは、どっちも同じなんだけれども、そこで生まれる齟齬というのは、市教委が苦しかったときもあると思うし、現場が苦しかったこともあると。*

同校長は、「（学校再開後に）子どもが帰ってきて、学校の中で判断してもいいことがどんどん増えていくわけです。（そうすると）やっぱり管理職も教員も元気になっていく」とも述べていた。

以上のように、全体として、教育委員会が意図した配慮が肯定的に捉えられつつも、学校の要望が多様であり、また、学校の実態との若干の齟齬など、難しさも生じていたと言える。本項で取り上げた教育委員会、学校双方が共通の認識を示し、肯定的に捉えられていた点としてどのようなものが挙げられるか、また、双方の共通理解が難しく、どのような点について葛藤を抱えていたのかという点に関しては、後に詳述することとする。

**（4）教育委員会による学校への指導・助言等においてうまくいったと認識していること** (7)

先述のように、教育委員会、学校ともに前例のない状況における問題解決や意思決定が求められていたが、その中でもある一定うまくいったと認識されている点も確認された。

8つの教育委員会のうち3つが共通してうまくいったこととして言及していたのが、年間の授業時数の確保についてであった（D教委、G教委、H教委）。そのほかにも複数のケースで言及がなされていたのが、学校行事の実施あるいはその精選（A教委、D教委、E教委）、ICT環境整備（E教委、F教委）であった。

また、こうした状況下でうまくいったことに対して、教育委員会と学校の認識がおおよそ一致しているケースも複数確認された。例えば、D市の教育委員会、学校ともに、年間の授業時数について教育委員会と校長会が協議して決定した方針が「子どもの負担、詰め込みにはならないようにする」「土曜日（授業）や7時間（授業）は行わないようにする」であったことに言及し、ともに肯定的に捉えていた。また、F市におけるタブレット端末の整備についても、教育委員会、学校ともに「うまくいった」と捉える認識が一致していた。そうした背景には、教育委員会の指導主事と学校の教員とでワーキングチームを発足させ好事例を収集するなど、「学校と共同でやっていくというのも大きい」（F教委担当者）と思える進め方を行っていることが影響としていると考えられる[8]。

このようなD市やF市の様子を鑑みると、ここで言及されていることについて、実際に学校、保護者、子どもからの好反応があったことも事実であるが、例えば教育委員会と校長会が協議する（D）、教育委員会と教員でワーキングチームを発足させる（F）など、その意思決定のプロセスが学校、教員にとって納得のいくものであったことも「うまくいった」という認識に少ながらず影響を及ぼしていると推察される。

また、上述の観点とは少し異なり、学校全体あるいは学校文化（風土）の変化を「うまくいったこと」として言及しているものもあった（B教委、E教委）[9]。例えば、B教育委員会担当者は、「何かチャンスにしていかなあかんという捉えでは各学校に（方針を）おろしていった」「そこ（ICTなどが整備される）の中で特に授業改善をすすめていきたいという教員が、発掘じゃないけど明確になってきたことで、その人を中心にチームとして動いている学校が出てきたりとか」と述べている。また、E小学校長は「管理職と教員が対話しているのはすごい増えている」「『こうやったらできるんちゃうんか』という（前向きな）話になるので、わりあい教職員と管理職の関係がよくなります」と述べるなど、グループ活動が制限される中で「座学がしんどい子ども」が学習に参加できるための方策を管理職と教職員がともに模索していることに言及していた。こうした点は、学校文化に及ぼされた好影響であると考えられよう。

以上のように、うまくいったと捉えられている内容は各教育委員会、学校によってレパートリーがあったが、それは教育委員会と学校との十分な意思疎通などによって実現したものと考えられる。また、コロナ禍のカリキュラムマネジメントにおける直接的な課題だけではなく、学校文化に対しても何らかの好影響を与えていることも確認された。

**（5）教育委員会による学校への指導・助言等において困難だった、難しかったと認識していること**

教育委員会による学校への指導・助言等における難しさについては、複数の教育委員会へのインタビューにおいて繰り返し「制限」「中止」といった語りがなされており、学校に対して何かしらの制限をかけたり、中止を要請したりすることに対する難しさや葛藤への言及がなされていた（B教委、C教委、D教委、E教委、H教委）。例えば、以下のようなものがそれに該当する。

*部活動の制限等も、ちょっとお願いせなあかん部分もあって。当然部活動なんかについても、今回の緊急事態宣言でも府のほうから通知も来ていますし、それに沿った形、教育活動の中身についても制限がかかっていますので、そういった必ず守ってもらわなあかんことというのも、（学校に対して）色々言っていったので。（B教委担当者）*

*難しかったのは、一番は修学旅行の中止とか、あのあたりですかね。もうやむを得ないという。ただ、それはできれば当然子どもたちに修学旅行なので味わわせてあげたい、というか、それはもうもちろんの話なんですけど。（中略）どうしてもコロナの状況等をふまえたやむを得ない（判断）という、そういうかたちです。（C教委担当者）*

また、こうした制限、中止の要請を教育委員会が示すにあたっては、先述した学校の裁量やその線引きに関して難しさや葛藤を抱えていた様子がここでも改めて確認された。例えば、G 教育委員会担当者は以下のように述べている。

*学校行事を含めていろいろと教育課程の編成は学校裁量なんですけれども、やはり市として学校間格差が出てくるということは良くないので、その辺りをきちんと配慮できるように調整をしながらその方針を示していくということが、ちょっと難しかったなというところはあります。*

*（例えば、修学旅行の行き先に関して）その辺のその学校の裁量の部分とこちらが決めるというところの線引きをする上にあたっては、結構調整を粘り強くちょっとしたというか。すごく時間がかかったなというふうには思いました。*

一方、学校に対するインタビューでは、感染拡大防止に注意を払ったり、活動に制限がかかったりする中での学習指導や学外での活動の実現、さらにはそれに求められる工夫について難しさを感じている様子が確認された（A 中学校、C 義務教育学校、D 中学校、E 小学校、F 小学校、G 中学校）。例えば、以下のような語りからそれをうかがうことができる。

*やめたのは、12 月の初めにちょうどレッドステージが出た時に、X（市）の JICA に（中略）うちは SDGs をやっていて、その SDGs の勉強をずっと 11 月ぐらいからやっていっているのですが、それの一環だったのです。JICA の青年海外協力隊に派遣された人のお話を聞くということを考えていたのですけれども、ちょっとそれも、レッドステージが出たので、外に出ていくということと、バスが密にならないかなど、いろいろその辺でやめました。（A 中学校長）*

*理科実験とか、調理実習とか、すごい削減されていましたけれども、音楽とか、いわゆる実技中心の（学習活動）が制限されたので、やっぱり実技教科の先生はすごい困っていました。いわゆる制限で、対面で実験できないとか、リコーダーを吹いていいのかとか、歌はマスクをさせたままとか（中略）運動場の遊びにしてもそうですし、接触が生まれるので、今は体育のミニゲームや練習試合もさせていないんです。（E 小学校長）*

以上のように、教育委員会と学校が抱える難しさや葛藤についてはその立場や求められる役割によってその違いがあるように考えられる。教育委員会は、学校に対して方針を示したり、それの及ぶ範囲を設定したりすることに難しさを感じ、学校は、その方針をふまえつつ、そして制限がある中で授業や学習活動の具現化をいかに図るのかという点に難しさを感じていたといえる。また、学校に関しては、従来の授業あるいは教員が本来目指したいと考える授業と求められる授業のあり方との間のギャップにも難しさを感じていたともいえよう。

**（6）学校再開に伴う感染症対策・学習保障等に係る支援経費の使用とそれに対する関与**

上記、支援経費の使用については、ある程度教育委員会が統一的に物品購入を行っているケースが複数確認された（A 教委、C 教委、D 教委、E 教委、F 教委）。その際、学校の意向を把握し、それをもとに物品購入している教育委員会もあった（A 教委、E 教委）。例えば、E 教育委員会担当者は、「掃除機とか、空気清浄機とか、飛まつ防止パネルとかいうのを、こちらは一応学校長の理解を得ながら、市内統一で購入させてもらった物なんですね」と述べている[10]。

一方、教育委員会が統一的に購入するのではなく、学校の状況に応じて意向を認めていく方針をとっていたケースも複数あった（B 教委、G 教委、H 教委）。B 教育委員会担当者は、「学校によっては自動の消毒器だったりとか体温計であったりとか、そういう物を各学校が状況に応じて買って、もう既に持っている学校があったりするので、その辺はもう各学校に下ろしました」と述べている。

以上のように、教育委員会が統一的に物品購入を行うか、学校の意向をより重視するかという点について

は、物品によって対応を変えるなど、いくつかの対応を組み合わせて行われており、一概には、どちらかの方針が選択されたとは言い難く、物品、その必要性をふまえつつ、それとの関連において最善の方針が採用されていた。

支援経費の使用について、学校の負担の軽減を教育委員会が配慮していたというケースも確認されたが（A 教委）、一方で、教育委員会が購入したことにより、現場のニーズと必ずしも合致しなかった例もあった。例えば、F 小学校長は、教育委員会から渡された飛沫防止ガードについて、「授業中もばったんばったん（倒れたり）しますし、もうちょっと使い勝手のいいものを送ってほしかったなと思います」と述べていた。

**（7）カリキュラムマネジメントに対する意識**

ここまで取り上げてきた教育委員会による指導・助言等がある程度功を奏しており、学校においてカリキュラムマネジメントに対する「機運の高まり」ともいえる状況が生じていること、「せざるを得なかった」ということも含めて「何かしらの取り組みを行い、前進した」と捉えている語りが 8 つすべてのケースで確認された。

例えば、C 義務教育学校長は、臨時休業期間中に授業やカリキュラムについて教職員間で話し合う機会をたびたび設けたこと、その中で、教科横断的な視点に立った授業づくりやカリキュラムマネジメントについて考える契機となることを意図して、学力調査の問題を教員に解いてくるよう求めたことにも言及した上で、次のように述べている。

*教科横断的な問題（学力調査）というのは大変興味のある中やし、そういった合科というか、当然各教科の見方・考え方というところをねらって先生方は授業をするんやけれども、それが生きる力とつながったときに、算数だけで済む話じゃなくて、国語や理科まで広がってくる課題として考えさせなあかんというあたりは、できるだけ先生らに頭のどこかに置いておいてほしいと思いながら「授業を組み立ててね」という話は（教員に）しているんです。*

また、E 小学校長は、学校としての特性、大事にしてきた地域学習、人との出会いの重視、学力保障のあり方について、「一時はすごく崩れるんじゃないかという危機感を持っていた」という認識を示した上で、「今後ももしこの状況が続くんやったら、この活動は諦めなあかんのちゃうかみたいな話というのは、教職員とか地域でお世話になっている方ともしましたし、そういうところでは社会に開かれた教育課程をするという基本条件を、どういうふうに学校として保障していくのかというのは、今もだいぶ意識しています」と述べている。先述した学校行事等についてもその精選や実施方法の見直しがすすんでいることが複数のケースで確認されるなど、従来の教育課程（カリキュラム）を再編成することを手がかりとしながら、カリキュラムマネジメントを推進しようとしている様子をうかがうことができる[11]。

さらに、こうした学校における取り組みに対して、今後の方策を教育委員会として検討している様子も確認された。例えば、D 教育委員会担当者は、今後再び臨時休業が度重なった場合を想定して、教育課程の実施状況を教育委員会、学校がともに把握すること、さらには未履修が生じないように教育委員会が指導できるよう努める必要性に言及していた。

また、F 教育委員会担当者は、子どもたちの学力保障のみならず心身の安定も視野に入れたカリキュラムマネジメントの必要性を指摘するとともに、それを実現する方策のひとつとして、「子どものこころとからだ」「子どもの学び」「子どもの人間関係」に関する研修を実施したことに言及していた。

**（8）結果のまとめ**

ここまで、コロナ禍のカリキュラムマネジメントに関する教育委員会による学校への指導・助言等について記述してきた。複数の教育委員会に共通して、またインタビュー項目をまたいで語りの中に登場した言説に注目すると、そこからは、表 3 の①～⑦のような様相を捉えることができる。なお、①～⑦について、それに該当する語りが確認されたところに丸印を付している。

まず、上記結果（1）で述べたように、教育委員会

表3　教育委員会による指導・助言等をめぐる様相

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ①学校の課題や苦労についての把握 | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ | |
| ②学校間の差や違いの把握 | | ○ | | ○ | | ○ | | ○ |
| ③教育委員会による指導・助言の主導性をめぐる難しさの認識 | | ○ | | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ④学校への情報提供や学校との意思疎通等に関わる配慮 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ⑤上記④に対する学校の肯定的な受け止め | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | |
| ⑥学校での教育活動に対する制限や中止の要請への葛藤 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ |
| ⑦カリキュラムマネジメントに対する機運の高まり | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

は指導・助言等を行うにあたり、学校が抱える課題や苦労、さらには、所管する学校間の差や違いについても把握していた（①、②）。そして、こうした状況をふまえた上で、それを解決するための取り組みを実施していた。また、教育委員会は、学校ごとの状況やその多様性をふまえた上での指導・助言等をめぐる難しさも認識しており、それは、学校ごとの状況や意向の多様性をふまえた上で、教育委員会としてどこまで何を主導するのかということをめぐるものであったことが確認された（③）。この点については、上記結果の（2）（3）（5）で扱ったように、インタビューの随所においてそれに該当する語りが確認された。

そして、こうした点をふまえつつ、学校への情報提供や学校との意思疎通等に関わる配慮を行っていたことも確認された（④）。こうした教育委員会の工夫や配慮については学校においても認識されており、全体として、肯定的な受け止め方がなされていた（⑤）。④については、上記結果（3）（6）において、⑤については（3）（4）で記述した通りである。また、結果（5）で示した通り、教育委員会は、学校での教育活動に制限や中止を要請することに対する葛藤も感じていた（⑥）。

以上のような教育委員会の取組がある程度功を奏して、あるいは、副次的効果として、カリキュラムマネジメントに対する機運の高まりやその前進が生じていたことも確認された（⑦）。この点については、結果（7）において記述した内容が該当する。

## 4．考察

以下では、表3に示した①～⑦をもとに、考察を行う。まず、今回のインタビュー調査では、8つの教育委員会すべてで、迅速な方針決定、丁寧な情報提供、学校の実情を把握した上での判断などの配慮が行われていたことが確認された（④）。そして、それは、コロナ禍という前例のない状況であることに加えて、学校が置かれた状況を教育委員会が把握していたという点がその背景にあると考えられる。表3の①、②に示したように、今回対象としたすべての教育委員会は、学校の課題や苦労、学校間の差や違いについては、その両方あるいはいずれかを把握していた。

例えば、島田ほか（2016）は、学校における実践研究に関わる指導主事に求められる役割として、「学校に関する情報の事前収集」「指導主事としての意向やスタンスの説明」「管理職や研究主任等との関係構築」「日常的な学校訪問を通じた情報収集」等を挙げており、こうした取り組みが学校における実践の改善にむけた助言へとつながることを示している。今回のような状況下においても、学校の状況についての情報収集・状況の把握がなされており、それが学校への情報提供や学校との意思疎通等に関わる配慮（④）へと結実したものと考えられる。

また、こうした教育委員会による学校への配慮は、全体として学校から肯定的に捉えられていた（⑤）。これについては、教育委員会が方針を定めるにあたって校長会と協議したD市や教育委員会と学校でワーキングチームをつくったF市のケースがその代表的

なものであったように、それに至るまでの意思決定のプロセスが丁寧であり、学校にとって納得のいくものであったことが影響していると考えられる。

こうした教育委員会による配慮がある程度功を奏したこともあり、カリキュラムマネジメントに対する機運の高まりについても 8 ケースいずれでも確認された（⑦）。これについては、学校休業期間が続いたことにより、カリキュラムを再編せざるを得なかったという状況がある。しかし、それにとどまらず、「もしかしたら、やらないでいいと言ったらおかしいかもしれないけれども、順位はすごく低いのに、すごく時間をかけていたものがあったのではないか、そういうことが、やったらこの時間でできましたと。例えば 5 時間でできることを 10 時間やっていたのではないか（と問い直した）」（A 中学校長）と述べているように、コロナ禍の状況が既存のカリキュラムを問い直す契機となったとも考えられる。

一方で、教育委員会が示す判断の及ぶ範囲や線引きについては、随所において、その難しさを教育委員会、学校がともに感じていたことが確認された（③）。そこには、コロナ禍のカリキュラムマネジメントという前例のない状況であったことに加えて、学校の状況や意向、さらには、そもそも学校規模、校長や教職員の異動状況や彼らの教職員経験年数が多様な管理下の学校に対して教育委員会が的確さや迅速さと多様性への対応を同時並行的に求められるという極めて難しい状況があったといえる。また、学校での教育活動に対する制限をかけることについての葛藤も教育委員会は感じていた（⑥）。

これらの点については、先述のように、教育委員会による指導・助言等の主導性と学校の裁量、自律性の両立をめぐる課題として先行研究でも指摘されており（例えば、吉冨 2020 など）、日常のカリキュラムマネジメントとそれへの教育委員会の支援に通底する課題であると考えられる。

また、今回の状況下においても、木場・澤田（2019）が明らかにしていた、各学校の状況に応じた支援を重視し、統一的な運用を控えようとする市町村教育委員会の構えは維持されるべく苦心していたと考えられる。ただし、教育委員会、学校にとって未知の状況であったこともあり、自主性、自律性の発揮を期待する範囲やその支援の方法をめぐって、双方に葛藤が生じていたと考えられる。さらに言えば、日常的には、教育委員会と学校双方にとってルーティン化されていた関わりやそこに潜んでいる葛藤が顕在化したとも考えられよう。

## ５．まとめと今後の課題

本研究により、コロナ禍におけるカリキュラムマネジメントの成立と充実に向けて、教育委員会が、学校の状況の丁寧な把握、学校の意思決定の尊重とそのための配慮に腐心していることが明らかになった。また、教育委員会による指導・助言等と学校の自主性、自律性の両立の現実化の難しさも確認された。

今後の課題としては、こうした難しさを克服する術の解明を掲げておきたい。また、今回はコロナ禍のカリキュラムマネジメントに焦点を当てて調査を実施し、分析したため、教育委員会による日常的な指導・助言等との比較を行ったわけではない。そのため、前例のない状況における教育委員会による指導・助言等の特徴を導き出すためには、より精緻な分析が必要となろう。また、教育委員会による学校への指導・助言等のみならず、学校が抱える諸課題を教育委員会が一般行政へと反映させるという視点からの分析も必要となろう。さらに、今回は教育委員会による指導・助言等に焦点を当てたことにより、学校におけるカリキュラムマネジメントの進展については部分的に記述するにとどまった。これらの点についても今後の課題としたい。

## 付記

本研究は、文部科学省「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（牽引型）」2020 年度連携型共同研究助成の支援をうけて実施されたものである。

## 謝辞

インタビューにご協力くださった教育委員会の皆様、各学校の先生方に深くお礼申し上げます。

## 註

(1) 例えば新谷・鈴木（2021）は、生活科のオンライン学習における子どもの学びの実現についてカリキュラム・マネジメントの視点から考察をしている。そこでは、「それぞれの家庭だからこそ学べる」内容を問題解決的な学習として位置付けることや保護者からの「問い返し」が学びの質を高めたことを明らかにしている。

(2) 学習指導要領等においては、「カリキュラム・マネジメント」という記載がなされているが、教育経営あるいはカリキュラム研究の領域においては、「カリキュラム」と「マネジメント」をより一体的なものと捉える見方をふまえ、「カリキュラムマネジメント」と記載される場合も少なくない。本稿においては、学習指導要領等に示された内容を指す場合には「カリキュラム・マネジメント」、それ以外については「カリキュラムマネジメント」と記している。また、先行研究に言及する場合には、引用元の文献の記載に従うこととした。

(3) 堀内（2011）は、学校の自律的経営を可能とするためには、「教育委員会から学校への経営権限の委譲を図ること」（p.49）が必要であり、その結果拡大した裁量権の「受け皿」を構築・整備するためには、「職員会議等の内部組織の再構築を図ると共に、学校内部において組織経営能力をどのように向上、構築するかが問われている」（p.50）と述べている。

(4) カリキュラムマネジメントは、本文中でも言及したように、教育活動と経営活動を対応づけて捉える見方であり、それゆえ、学校経営とも関連している。こうした点をふまえつつ、本調査では教育課程の再編成・実施・評価とそのための条件整備（物的・人的資源等の調達・活用やそのマネジメント等）に関わる内容について回答してもらえるよう、インタビュー調査開始時に、教育委員会、学校に対してその旨説明を行った。よって、質問項目②～⑥、⑨～⑩については、上記に焦点化した問いであり、それについてインタビュー調査にて語ってもらった。

(5) E 市へのインタビュー調査は web 会議システムを利用して実施した。

(6) 本稿では教育委員会と学校の関係性に着目していることから分析の主たる対象とはしなかったが、学校文化や個人的価値観はカリキュラムマネジメントに影響を及ぼすと考えられており、今後さらなる検討が必要である。

(7) インタビューでは「うまくいったこと」について、教育委員会に対しては「学校（教師を含む）、子ども、保護者が喜んだこと」、学校に対しては「教師、子ども、保護者が喜んだこと」という観点から質問をしている。そのため、教育委員会、学校いずれも何かしらの肯定的なフィードバックや手応えを得られたと認識している取り組みについての言及であるといえる。

(8) このように教育委員会と学校が協力しながら ICT 環境整備に取り組んだ F 市においても、それが学校においてすぐさまうまくいったと認識されたわけではなく、最初は「コロナで大変な時に…」という印象であったが、「やらざるを得ない状況がどんどんでてくる中で私たち（教員）も子どもたちも慣れてくるんです」と徐々に肯定的に捉えるようになっていったという機微に言及していた。

(9) ここで取り上げた点については、B 教育委員会、E 小学校でのインタビューにおいてそれぞれ語られたものであり、教育委員会と学校で認識が共通していることは確認されていない。

(10) E 教育委員会で統一的に物品購入したものについて「各校長には連絡して、確認はとっているというのが大前提」としながらも、それについては「校長によっては意見が割れるところもあった」と述べている。

(11) 2020 年度は小学校において新学習指導要領が全面実施されたが、中学校における新学習指導要領の全面実施は 2021 年となっている。こうした点もふまえつつ、今後継続的な調査、検討が必要であると考えられる。

## 文献

安藤知子（2012）「『上越カリキュラム』における教育委員会の主導性と個別学校の自主性・自律性－改正学習指導要領下でのカリキュラム・マネジメントの主要課題と可能性－」『学校教育研究』27, pp.64-78.

木場裕紀・澤田俊也（2019）「市町村教育委員会によるカリキュラム・マネジメント支援施策と方針の現状と課題－市町村教育委員会を対象とした質問紙調査の結果から－」『大同大学紀要』55, pp.47-56.
堀内孜編著（2011）『公教育経営の展開』東京書籍.
島田希・木原俊行・寺嶋浩介（2016）「学校研究の発展に資する教育委員会指導主事の役割モデルの開発」『高知大学教育実践研究』30, pp.123-134.
新谷祐貴・鈴木隆司（2021）「小学校低学年のオンライン学習における教育内容の検討」『千葉大学教育学部研究紀要』69, pp.189-195.
田村知子編著（2011）『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい.
吉冨芳正（2020）「第2章地方教育行政による学校のカリキュラム・マネジメント実現のための支援とその活用」村川雅弘・吉冨芳正・田村知子・泰山裕編著『教育委員会・学校管理職のためのカリキュラム・マネジメント実現への戦略と実践』ぎょうせい, pp.39-52.