

私学経営



 常葉大学
TOKOHA UNIV.



公益社団法人 私立学経営研究会

特色ある私学をめざして 115



カリキュラム・マネジメントによる 学校教育改革

ー21 世紀型進学校化メソッド開発に向けてー

初芝富田林中学校・高等学校 校長 平井 正 朗



1. はじめにー学校のあらましー

初芝富田林中学校・高等学校（以下、本校）は、大阪府・和歌山県において学校を設置している大阪初芝学園に属する中高一貫校である。同学園は、本校に加え、中高併設の初芝立命館や初芝橋本、はつしば学園小学校、はつしば学園幼稚園、初芝スイミングスクールを有する総合学園。その中で本校は、1984年4月、初芝高等学校富田林学舎（分校）として開設され、1985年4月、高等学校として独立、中学校を併設した。

学園理念は「夢と高い志、挑戦、そして未来創造」、校訓は「誠実剛毅」である。本校の教育目標は「一人ひとりの未来へと繋がる夢を実現する」であり、育てたい人間像は以下のとおり。

- ・知育・徳育・体育の調和のとれた人格を有し、国際社会に貢献し、活躍できる生徒
- ・多様な個性を尊重し、相手の立場に立って行動できる、意志が強く、くじけない生徒
- ・自らの能力を最大限に伸ばし、進路実現にたゆまず努力する生徒
- ・主体的に課題を発見し、周囲と協働し解決することのできる生徒
- ・自治と責任を重んじ、謙虚と礼儀を尊ぶ生徒

現在、生徒数は、1,177名（2019年4月、中学：258名、高校：919名）、男女比は約6：4。クラブ加入者は約7割、卒業生の約9割が進学する。筆者は、学園が学校法人立命館と教学連携して10年目を迎える2018年4月、着任した。学園は、2018年度をエポックメイキングの年と位置づけ、「変わる初芝」をテーマに“改革”に取り組むことを命題としている。与えられたミッションは、「立命館グループの学校として、大阪府下に確固とした地位を占める進学校の復活と新たな教育を創造する学校づくり」である。

2. 学校教育改革に向けて－課題の抽出と焦点化－

学校評価を軸に振り返りを行い、有識者、卒業生、保護者会からのヒアリングを実施した。続いて、校内スタッフと面談し、課題を整理。結果として、「定着度ではなく、量の消化度合いで先に進む傾向があり、生徒は量进行处理することに追われ、定着度が低くなり、大学合格という進路保障に大きな影響が出ている」という課題があることが明確になった。組織としては、ゆるやかに連携しているものの、個別分散型の学級経営・教科指導が主流を占め、グランド・デザインの精度の低さが散見された。第一歩として、カリキュラム・マネジメントを通じて、全教職員が“チーム学校”を意識し、組織運営改善に向けたベクトルの同一化が不可欠であることを合意形成した。

カリキュラム・マネジメントとは、学校目標の実現に向けて、教育課程のPDCAサイクルを通して改善をはかり、計画的・組織的な学校づくりを推進していくことである。現代は、将来の変化を予測することが困難な時代。めざす学力としては、教科単位で体系化していたものから教科横断的な視点にシフトすること、そして、習得・活用・探究をキーワードに、グローバル化や情報化に対応する思考力、判断力、表現力を養成することが求められている。

筆者は、管理職が分掌長、学年主任、教科主任等のミドル・リーダーを育て、彼らが同僚と自律した個と個の関係を保ちながらも互いの価値観を共有し、後輩を育てつつ部門連鎖を深め、全体の改善に寄与する分権型リーダーシップ（Distributed Leadership）を実践してきたが、本校の教育改革において抽出した課題と改善策は以下のとおり。⁽¹⁾

	課題とあるべき姿
組 織	課題：校務〔分掌・学年・教科〕固定に伴う硬直化 改善：機能的なマネジメントと校務の有機的結合（目標管理） ⇒「一国一城の主（学級王国）」から「開かれた学校づくり」に向けての“報連相”
経 営	課題：単年度積み上げの運営スパン、事後対応型の危機管理体制 改善：ビジョンに基づく目標設定、事前管理とコンプライアンス
風 土	課題：前年踏襲、相互不干涉、先送り体質、多数決の論理 改善：全体最適、協働的職場風土、不易流行 ⇒ トップダウンとボトムアップの融合
資質向上	課題：個別の能力に依存する授業力、第三者の指摘がない自己研修 改善：客観的データと組織力に基づく個々のスキル向上 ⇒ OJT＋Off-JT＋ 学校評価

(1) この傾向は、筆者が経験した他校にもあてはまるものであった（参考資料（2）参照）。Distributed Leadershipを学校改善の手法として広めたのがノースウェスタン大学の Spillane, J（参考資料（3）参照）である。Harris, Aは学校組織づくりに応用している（参考資料（6）参照）。

3. カリキュラム・マネジメントの実践

本校のカリキュラム・マネジメントは、課題整理と全教職員の意識変革に向けて、全体と個人目標の整合を図り、モチベーションとスキルを高めることからスタートした。学習指導要領が改訂され、大学入試改革、英語教育改革、働き方改革等が進められる中、以下のような方向性を示した。

近年、科学技術の革新とグローバル化の進展に伴い、産業構造が多様化する中、どんな難題にも果敢に挑むチャレンジ精神、自国と世界の歴史の展開を広い視野から考え、ダイバーシティ（多様性）を受け入れる姿勢など、持続可能な社会づくりに貢献しうるコンピテンシーが求められており、学校もそれに対応していく必要性に迫られています。

これまでの日本の学校と言えば、教科科目を基盤としてその到達度を試すことを主流とした入試を突破したことが能力の証と見なされてきました。その結果、中高生は自らの意思や興味・関心よりは受験に必要な科目を優先してきた感があります。

今日の社会は、知識基盤社会とも予測困難な時代とも言われ、将来が予測しにくく、環境、エネルギー、貧困など、地球・地域規模の課題が山積しています。それだけに真の実力が問われており、めざす学力も変化していると考えます。これまでの教科単位の体系化だけではなく、教科を超えた視点への転換も図ることが必要になっています。「習得から活用、そして探求へ」をキーワードに、知識基盤社会において自らの生涯を生き抜く行動の源となるのが、思考力、判断力、表現力です。

本校では、私学としてのレゾン・デートル（存在意義）となる学園理念を具現化し、学習内容の“習得”にとどまらず、それを“活用”、問題意識を持って“知の探索”ができるようになるかを重視した教育を展開したいと考えています。それが、『S 特進探究』と『特進探究』の2コースに再編した理由です。

従来の“面倒見のよさ”を身上とした徹底した進路指導に加えて、対話や議論を通じて多様な考え方を理解、協働しながら課題解決にあたる探求活動、異文化理解に向けたグローバル国際教育、自主学習支援システムの ICT 化等もカリキュラムに組み込み、アダプティブ・ラーニング（個別最適学習）をテーマに、目標の“見える化”や“学び方の選択”を可能にすることによって、個々のポテンシャルを最大限に引き出すシステムになっています。

その上で、教職員が一丸となって、“チーム初富”を意識し、確かな“伸び”を実感できる確かな授業を提供できるよう研鑽を積み、成果が可視化できるカリキュラム・マネジメントを通じて生徒一人ひとりの夢の実現をバックアップしていく所存です。

大切なのは、社会に役立ちたいという高い志とお陰様でという感謝の気持ちを忘れず、常に自分を律し、平凡なことをやり続けていく凡事徹底の習慣です。本校では、先達の歩みを辿り、それを教訓とする教科横断的な“背景知識”を養ってください。そして、日々の学びを通じて蓄積した知識を知恵に転換する“論理的思考力”を強化し、それを土台に納得解を導く

“課題発見・解決能力”をブラッシュ・アップされることを期待します。

中高時代は、自ら問いを立て、学び続け、自己を見つめ直すことができる絶好の機会です。自分は何のために生きるのか、という問いに正面から向き合い、将来の夢を育むために、主体的に未来の自分をイメージしていきましょう。そのために、“できること”（CAN＝自分の強みを知る）、“やりたいこと”（WANT＝どうなりたいか）、“やるべきこと”（MUST＝求められていること）を見出し、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを活用しながら“あるべき姿”を探索することこそが努力するための原動力になり、実社会への扉となることを忘れないでください。

知・徳・体のバランスのとれた人間力の成長と夢の実現こそが本校のめざす教育の原点です。ここに、不易流行を見極め、“初富スピリッツ”を継承し、大学進学実績の飛躍的向上、しかも、そこにとどまらない新たなステージを拓きます。その第一歩として、“開かれた学校づくり”と時代の要請に応える 21 世紀型教育を展開していく意味で“超進学校化”を掲げ、邁進することを宣言します。

（本校 HP 校長の挨拶「“超”進学校化宣言－めざすは“チーム初富”による生徒一人ひとりの夢の実現－」より）

在校生・卒業生の学習到達度の推移を専門的視点から分析し、2019 年度からカリキュラムを再編、全学年とも平日の 7 限授業を 6 限に、土曜は 4 限にすることにした。平常授業の時間減は単なる生徒の負担減という意味ではない。最大の目的は量から質への転換であり、放課後 7～8 限を使って積み残しを解消する、もしくは得意教科をさらに伸ばさせるという“学び方の選択”を導入し、よりきめ細かく指導するシステムにスクラップ&ビルドしたということなのである。

「基礎・基本」を、中学では検定教科書レベル、高校では「大学入学共通テスト」レベルと位置づけ、平常授業では「基礎・基本」のインプットと確認テストによるアウトプットを徹底。“担当者任せ”であった朝の 10 分間の小テストは「確認テスト」として授業の中に組み込み、5 教科で実施。目標を“見える化”し、指名補習を行い、スパイラル形式のテストングとした。

発展的学習を望む生徒には、外部講師による大学受験対策講座「はつとんゼミ」（中 3～高 3、オプション）を用意。2019 年度で言えば、17 講座（＋集中講座）を開講、受講生は 1,000 名を超えている。中 1～2 は、従来の勉強会（英語・数学）を自主講座化。

加えて、「超進学校化プロジェクト」を設定、5 教科の発案による「English Room」「Science Room」「数楽研究会」「Math Friends+」「HATSUTON e-Library」を開始。「探究総合」では、「主体的・対話的で深い学び」（アクティブ・ラーニング）につながる探究的アプローチを試み、校内 ICT 化に向けて、全クラス電子黒板、全学年タブレットをツール化。

新設の研究開発部は、「研究開発部通信」を発行、全国レベルの公開研究授業を企画・運営。2019 年度は、アダプティブ・ラーニングの構築に向けて、外部人材も活用して開発を進めている。グローバル教育・英語教育は以下のとおり。

...我々もグローバル・シチズン（地球市民）としての意識を共有、他者と協働しながら一人ひとりの幸福を追求しつつ、社会貢献していかなければなりません。その素地を創るというのが本校グローバル教育の考え方です。

中高現場としては、コミュニケーション・ツールとしての英語教育と異文化理解としてのグローバル教育を通じて、いかに時代の潮流に乗れる生徒を育成していくかということ、さらに言えば、グローバル化がもたらす諸問題への対応と政策の選択肢を増やす教科横断的な探究力をもった生徒を育成するということです。

異文化理解に向けて大切なことは、「共生の精神」。...異なる価値観や倫理観をもつ人々の文化の多様性を受容する寛容さを育むことが大切であると同時に、自国の文化や伝統を深く理解し、尊重する姿勢を養成することが重要...

大学受験対策の関係については、コミュニケーション・ツールとしての英語教育と異文化理解としてのグローバル教育によって背景知識を強化し、論理的思考力と問題解決能力をブラッシュ・アップすることは大学新テストのコンセプトであり、相乗効果が期待できる...「明るく楽しい進学校」を確立する中、中学の英語教育は楽しく学ぶことを基調とし、「英語が使えるようになりたい!」と生徒が感じられる体験型学習を豊富に盛り込み、コミュニケーション・スキルの向上を図ります。中学卒業段階では「S 特進探究」コースはCEFR 対照表でA2 レベル以上、「特進探究」コースはCEFR 対照表でA1 レベル以上が中間到達目標。

高校では本校オリジナルの「21 世紀型進学校化メソッド」を展開することによって、中学で学んだ英語を4 技能5 領域（聞く、読む、話す [やり取りと発表]、書く）のバランスのとれた「使える英語」にブラッシュ・アップし、グローバル社会に通用するコミュニケーション力を育成すると同時に、大学入学共通テストや国公立二次に合格できる学力を養成します。到達目標は、高校卒業段階で「S 特進探究」コース：CEFR 対照表のB1 レベル以上、「特進探究」コース：CEFR 対照表のA2 レベル以上です。英語の授業では、コースの到達度に応じて語彙・語法を強化し、コミュニケーションに必要な文法力をマスターした上で、リーディング、ライティングのスキルを練磨、ペアワークを中心にリスニング、スピーキングを繰り返し、英語が自然と頭に入るような指導を行います。

- ・中1～2：自主講座、中2～3：オンライン英会話
- ・中3：米国カリフォルニア州ロサンゼルスでの修学旅行
- ・中3～高2（希望者）：オックスフォード大学やケンブリッジ大学等からの留学生と交流する「グローバル・リーダーズ・プログラム」
- ・中3～高3（希望者）：立命館アジア太平洋大学（APU）での「国内留学プログラム」及び「ディベート講座」
- ・高1（希望者）：「英国オックスフォード大学の体験学習」
- ・高3：「TOEIC 講座」（指定校推薦生徒）、ネイティブによる英作文添削指導

（本校 HP SPECIAL MESSAGE Vol.3 「グローバル教育・英語教育について」より）

教員に対しては授業研究、入試問題分析の時間、クラス担任は生徒一人ひとりと対峙する時間を確保し、今まで以上に手厚い指導ができるようにした。「はつとんゼミ」を担当する外部講師との連携は、指導法をブラッシュ・アップするだけでなく、大学入試の最新情報を入手することが可能になった。

目標が曖昧であったコース・コンセプトは一新、「S 特進探究コース」は大阪府立・市立大以上をターゲットとし、最上位層は東京大、京都大をめざすレベルとした。「特進探究コース」は、中堅国公立、有名私大とし、コース内の最上位層が大阪府立・市立大をめざすレベルとした。進路指導方針として、合格実績を優先する“学校ファースト”の進学指導に陥ることなく、生徒個々のポテンシャルを最大限に引き出し、“伸びの実感”を体感させ、進路満足度 100%をめざす“生徒ファースト”の進路指導へと意識改革を迫った。

部門別目標を設定し、教務部は学習指導要領の改訂に伴う新カリキュラム編成、進路指導部はキャリア教育に基づく進路保障と大学入試改革への対応、生徒指導部は安心・安全、新設の研究開発部は教職員の資質向上、各学年は到達目標に基づくクラス運営、各教科は到達目標に基づく教育展開、事務局はガバナンス力向上とした。

入試広報は、米国のマーケティング手法であるエンロールメント・マネジメントを取り入れた。⁽²⁾ 中学入試には自己推薦型、英語重視型、教科選択制、午後入試を増設。高校入試は、英語にリスニングを導入した。「学校評価」は、年 2 回に変更、MVP (Mission-Vision-Plan) に基づく「自己評価」「学校関係」「第三者評価」を組み合わせた評価体系にリニューアルし、寛大化や厳格化といった評価バイアスを減らし、フィードバックが得られるシステムとした。⁽³⁾

4. 2018 年度の実績と 2019 年度取り組み—学校評価から—

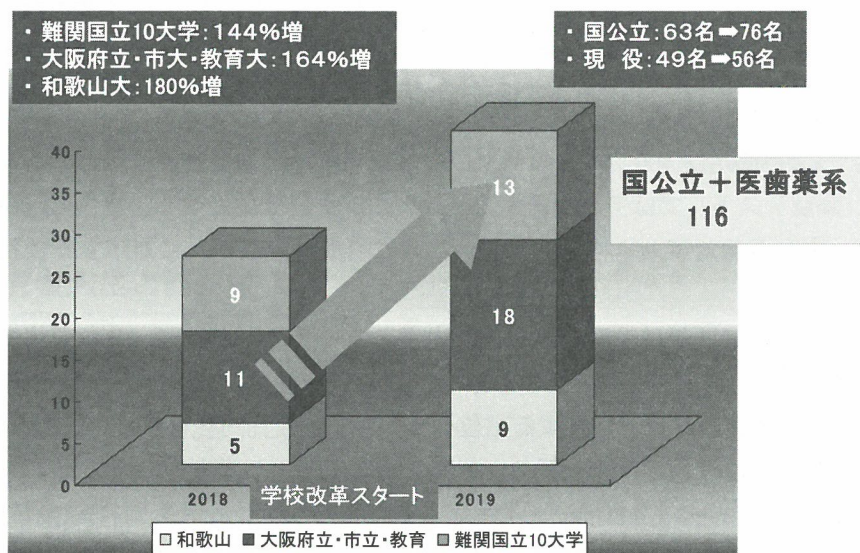
2019 年春、第 33 期生 304 名が本校を巣立っていった。進路は、約 9 割が進学、全体の進路満足度（ヒアリング調査）は 88%であった。大学合格者総数（既卒生含む）は、国公立 76 名、私立 690 名であり、現役合格者が増加。東大合格は 3 年連続、入学者数 3 名は 21 年ぶり過去最高、推薦 1 名は学園初。難関国立 10 大学（旧帝大＋一橋大・東工大・神戸大）合格者二桁は 5 年ぶり。希望者が多い国公立大学（大阪府大・市大・教育大＋和歌山大）も大幅増、国公立＋医歯薬系は 116 名、指定校推薦 50 名という結果であった。

(2) データを基に学生のニーズを満たし、大学生を入学前から卒業後まで一貫してサポートし、入学者増加、退学防止、卒業後の寄付などにつなぐ経営メソッド（参考資料（2）参照）。

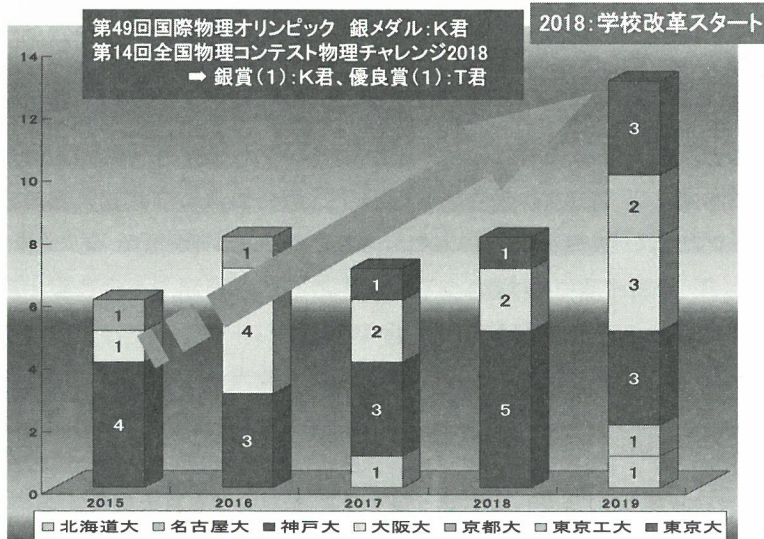
(3) 学校評価を意欲的なものにするために、保護者会や地域の人々からのヒアリング、ブレイン・ストーミング、KJ 法などの活用も不可欠である（参考資料（2）、（3）参照）。

クラブ活動等においては、全国レベル〔物理、書道、馬術、環境、探究、トビタテ！留学Japan〕での活躍に加え、世界レベル〔国際物理オリンピック銀賞〕の受賞者輩出は特筆に値する。

2018-2019との比較



難関国立10大学の合格者数推移



2019年度の最重点課題は、①カリキュラム・マネジメントによる組織としての学校運営と教職員の資質向上、②「超進学校化プロジェクト」による大学進学実績のさらなる向上、③中学のコース再編に伴うカリキュラム及びシラバス編成、④校塾連携によるエンロールメント・マネジメントを通じた生徒募集力の強化である。

①は、組織的な進路指導体制を強化しつつ、新設の5教科推進リーダーが中心となり、大学新テスト対策と授業力向上に視点を置いた企画を牽引する。2018年はカリキュラムやシラバスの精査、考査・模試の分析会、公開授業、教職員研修〔OJTとOff-JT〕を定期的実施。考査平均点は上昇、模試では高学年になるほど上位層が増加、センター試験では得点率80%以上が大幅増、難関大学への合格率及び教員の指導力が向上した。「オックスフォード研修」をはじめとするグローバル教育も積極展開し、英検〔1級+準1級〕保持者の増加が見られた。

②は、「進路満足度100%」へのアプローチを掲げ、平常授業では基礎・基本の定着を徹底し、「確認テスト」ではアダプティブ・ラーニングに直結させる。さらに、校内予備校を併設し、大学受験対策も本格スタート。これは「働き方改革」に対応する校務の効率化に連動。

③は、学習指導要領の改訂をふまえ、中学のコース再編を行い、令和を代表する学校づくりに着手。

④は、良循環型の学校経営による三位一体（入学－教育内容－進路）改革の推進。PDCAサイクルに加え、不易流行を見極め、対話を通じて個々の潜在力を引き出す4Dサイクル〔Discovery ⇄ Dream ⇄ Design ⇄ Destiny〕を展開しつつ、ポジティブな取り組みと高いパフォーマンスによって、“新生・初富”の成長戦略を実現させるとした。

今、学校に求められているものは、生徒一人ひとりの主体的な学びをどう構築するかという「学び方改革」、それを達成するためにどのようなカリキュラムを組んで指導するかという「教え方改革」、その成果を個別のみならず全体でどう評価するかという「カリキュラム・マネジメント」なのである。

〈参考資料〉

- (1) 中央教育審議会教育課程企画特別部会 (2015) 『教育課程企画特別部会 論点整理』
- (2) 平井正朗 (2015) 「私立中高におけるエンrollment・マネジメントの効果－学校評価との関連」『Quality Education Vol.7』国際教育学会 pp.105～131
- (3) 平井正朗 (2017) 「教員の自律的参画と授業改善を志向するカリキュラム・マネジメントの試み」『Quality Education Vol.8』国際教育学会 pp.53～76
- (4) 平井正朗 (2019) 「カリキュラム・マネジメントを通じた学校改革－私学経営というフィールドの中で－」『学校改革 カリキュラム・マネジメント 教科改革』日本私学教育研究所 調査資料 pp.41～51
- (5) 文部科学省 (2015) 『学校評価ガイドライン [平成28年改訂]』
- (6) Alma Harris (2008) 『Distributed School Leadership』Routledge
- (7) Christine Hailer Baker, Editor (2012) 『The NAIS Enrollment Management Handbook』NAIS
- (8) James Spillane (2006) 『Distributed Leadership』Jossey-Bass