

カリキュラム・マネジメントを通じた学校改革 ー私学経営というフィールドの中でー

校長 平 井 正 朗

本稿は『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 第255号、平成31年3月30日、PP41～51）に収録

1. はじめに

2018年4月、初芝富田林中学校高等学校に着任した。大阪初芝学園は、学校法人立命館と教学連携して10年目を迎える2018年度を学園全体としての節目の年と位置づけ、「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。与えられた本校でのミッションは、「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。本稿では、同校を事例にしたカリキュラム・マネジメント構築までのプロセスについて考察する。

2. カリキュラム・マネジメントー目的と意義ー

教育課程の管理・経営を意味するカリキュラム・マネジメントとは、学校教育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。(1)

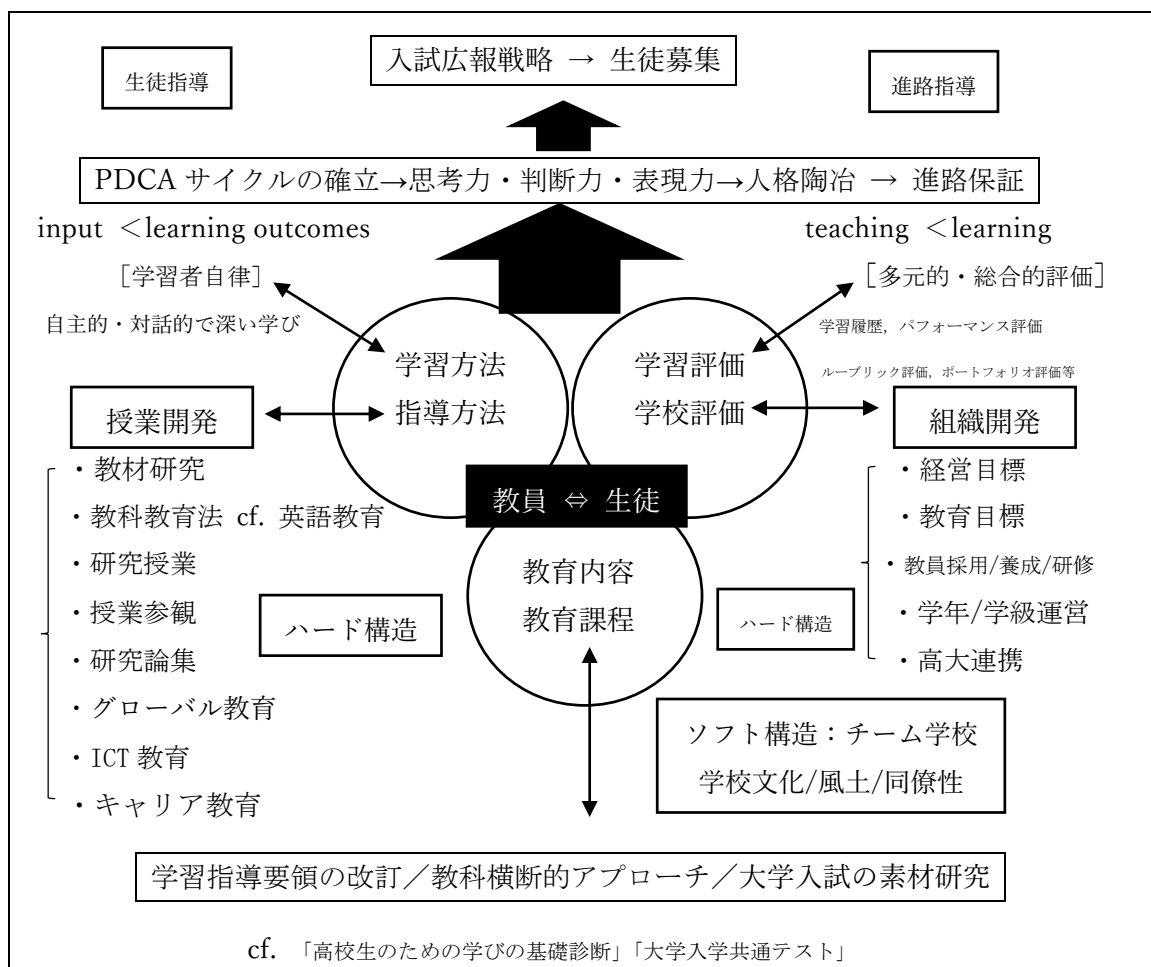
前回の学習指導要領の改訂は、平成20～21年であり、生きる力の育成を重視する方向性であった。今回の改訂は、将来の変化を予測することが困難な時代、主体的に課題を発見、解決策を見出し、計画実行、プロセスを振り返りながら次につなげていく力、情報を共有し、対話や議論を通じて多様な考え方を理解、協働しながら問題解決にあたる力など、持続可能な社会づくりに貢献できるコンピテンシー育成を目標としている。その戦略として、社会に開かれた教育課程、学習・指導方法、評価方法の実践に向けて、教職員の力量を高め、組織運営の改善にアプローチするカリキュラム・マネジメントの重要性が説かれている。

めざす学力は、知識や技能にそって教科単位で体系化していたもの、つまり、解き方が予め決まった問題を効率よく解ける力から教科横断的な視点、並びに、学習者自律に視点をシフトすること、そして、習得・活用・探究をキーワードに、知識基盤社会における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である。教育課程は、目標を踏まえた上で、教科間の相互関係を捉える内容の配置や外部資源の活用など、トータル・

デザインとしての可視化に加え、質の向上に向けて、チーム学校として、保護者や地域の人々、産業界とも協同しつつ、データに基づく現状分析やPDCA サイクル確立を求めている。授業改善は、教員の学び合い、指導力の指標化、研修の充実、インフラ環境の整備、「主体的・対話的で深い学び」などが言及されている。評価のポイントは、一貫性をもたせた学習プロセスの中で、課題発見及び解決に向けた深い学びが実現できたかどうか、また、他者との協働を通じて、対話的な学びが実現できたかどうか、さらに、生徒が粘り強く取り組み、次の学習活動につなげ、主体的な学びの過程が実現できているかどうかである。その意味で、それぞれの教育活動を有機的に組み合わせ、教科や学年を超えたカリキュラム・マネジメントを実践する意義は、社会の様々な場面での汎用的な能力を育てるだけでなく、学習指導や評価方法をも継続的に見直し、学校改善に資するものと言える。以下は、概念構成図である。

図1：カリキュラム・マネジメントの概念構成図

(出典) 平井 (2017) を修正・加筆

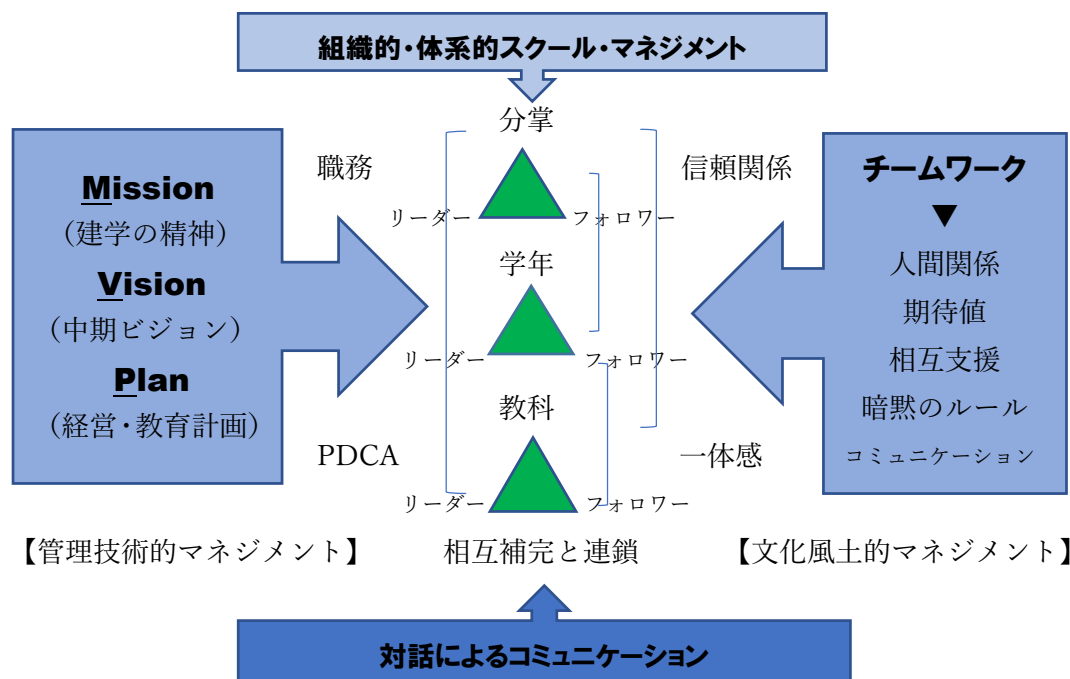


筆者は、管理職として、これまで暗黙のうちに価値観や行動規範が伝わる互助精神や家族主義的な経営精神が培われてきた日本の長寿企業から着想を得た分権型リーダーシップ (Distributed Leadership) を展開してきた。(2) 学校組織で言えば、管理職がミドル・リーダー (分

掌長、学年主任、教科主任、委員長）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プロジェクト型人材育成法である。

図2：学校経営の MVP と分権型リーダーシップのイメージ

（出典）平井（2015a）



3. 事例研究

3-1 学校のあらまし

大阪初芝学園は、大阪府・和歌山県において学校を設置している学校法人であり、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、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である。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、併せて、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。本校は、教育目標を「一人ひとりの未来へと繋がる夢を実現する」とし、育てたい人間像として、以下を掲げている。

- ・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

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・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、1,266名（平成30年4月、中学：291名、高校：975名）、男女比は約6：4である。クラブ加入者は約半分、多くの卒業生が国公立、私大等の4年制大学に進学する。卒業生の進路は、315名のうち大学、短大へ約8割にあたる248名が進学している。

3-2 課題の抽出と焦点化

大阪初芝学園の中期計画は、第Ⅰ期が2011～2013年度、第Ⅱ期が2014～2016年度へと推移し、「2017基本構想」に至っている。2017年度末の振り返りのキーワードを抜粋すれば、生徒確保や進路実績は、「目標達成とは言えず」、働き甲斐のある職場づくりは、「一定の前進はあるが、未だ課題は山積」、学園創造は、「個別学校園ごとの取り組みで生み出し得なかった」、PDCAサイクルは、「定着しているものではなく、むしろ緒に就いた状況」、総在籍者は、「右肩下がりの厳しい状況」である。

「2017基本構想」に対する現状把握に加えて、本校の中学校及び高校の入試を検証すると、中学は未充足状況が慢性化している。中学入学時点で行う学力到達度テスト「スタディーサポート」（ベネッセ）を検証すると、難関と言われる大学への合格可能性をもつと判定される生徒が6年後には大幅減になるという現象が続いている。国公立大学や有名私立大学への合格者数は、定員厳格化の影響もあり、大きく落ち込んでいる状態であった。(3)

そこで、伝統と校風、価値観、保護者や卒業生とのソーシャル・キャピタル（関係性）等の“強み”を把握し、発展的解消を試みるために、教学担当常務理事と共に、有識者、卒業生、保護者会本部役員（2017年度、2018年度）らと数回にわたって懇談会を設け、ヒアリングを実施した。次に、ミドル・リーダー（分掌長、学年主任、教科主任、委員長）と面談し、現状課題の抽出と整理を行った。結果、組織レベルでは、全体的にはゆるやかに連携しているものの、個別分散型、もしくは疎結合型（Loose Coupling）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露呈された。加えて、「定着度ではなく、量の消化度合いで先に進む傾向があり、生徒は量を処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。それが市場評価につながり、中学の定員割に至っている」という課題が浮き彫りになった。また、これまで「教師個々の力量に依存する傾向」があったため、指導に温度差が生じていることも明確になった。ヒアリングから抽出した課題とあるべき姿への改善策は以下の通りである。(4)

	課題とあるべき姿への改善
組織	課題：校務〔学年・教科・分掌〕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 ➡ トップダウンとボトムアップの融合、不易流行
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」

3-3. カリキュラム・マネジメントの実践

バランスある知育・体育・徳育を実践し、一定評価のある学校の特徴は、生徒の実態を的確に把握し、改善にむけた目標と実行のベクトルが同一方向にあり、意識する、しないに関わらず、カリキュラム・マネジメントが有効に機能している。本校におけるカリキュラム・マネジメントは、現状課題の修正を伴うコース・コンセプトの具現化、校務の効率化、インフラ整備、スタッフ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。大学入試が変容する中、以下のような方向性を明示した。

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、ダイバーシティー（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、学年進行に応じて、『Will-Frontier』と『未来創造』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、“I WILL”（自分で描く、自分の未来）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”を探求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る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）

在校生の教科別到達度状況（偏差値推移）、卒業生の進路状況、次期学習指導要領、働き方改革等、様々な事象をあらゆる角度から精査し、2019 年度からカリキュラムを再編、小テストの在り方等もリニューアル。カリキュラムは、全学年とも平日の 7 限授業を 6 限、土曜は 4 限にすることで合意形成した。

平常授業は、基礎・基本の指導を徹底し、積み残しがある生徒には、放課後、教科担当者が個別指導（指名）で定着を図る。基礎・基本とは、中学では検定教科書レベル、高校ではセンター試験で例年、その8割近くが出題される高1～2内容と位置づけた。発展的学習を望む生徒には外部講師による特別講座「はつとんゼミ」（オプション、校内予備校）を設定し、国公立2次（前中後期）対策までの“合格答案づくり”を徹底。(5) オプションであるから塾・予備校に行くのは自由である。「はつとんゼミ」は、7～8限を使って中3～高3まで実施し、教科は英語・数学をベースとした。高2は国語、高3は国語、理科（化学、物理）を加味。中1～2は、これまで取り組んできた本校教員による自主講座（英語・数学）を制度化することによって、現在と同等、もしくはそれ以上の内実を伴う取り組みができるようになった。必要に応じて、全校集会や保護者役員会等で筆者自らが説明した。

平常の授業時間を減らすこと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、量から質への転換を図り、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すという“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&ビルドするということなのである。

一方、教員は授業研究、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展開できる。また、アウトソーシングした外部講師と連携することによって、ティーチング・スキルをブラッシュ・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も可能になる。同時に、働き方改革における教員の長時間労働の是正にも対応していけるというメリットも得られた。

欧米のスペシャリストとしての“teacher”とは違い、日本の“教師”は、教科指導や生徒指導に加えて、担任として、カウンセリング・マインド、マネジメント・マインド（同僚との協働）、コンフリクト・マネジメント（保護者との生産的対話）、リスク・マネジメント（危機管理）といったジェネラリストとしての力量が要求される。そのため、日々、タイト・スケジュールとなり、校外における研究・研修の機会が限られる。従って、日常の実践の中で“学び”を深め、力量開発をデザインしていくOJT（On the Job Training）が“伝統”となっている。そこで、新設した研究開発部には、校外の研究会やセミナーなど、Off-JT（Off-the-Job Training）の機会を提供し、最新情報を入手、咀嚼して授業にフィードバックできるシステムづくりを指示。「研究開発部通信」の発行を通じて情報共有するだけでなく、公開研究授業では、授業力アップに向けて、校内から学園、全国へとレベルアップさせ、第三者評価を設定、“明日につながる授業”への気づき（Awareness）に連動するよう工夫した。

始業時間を早め、学年により教科数も異なる、“担当者任せ”であった朝の10分テストを授業の中に組み込み、学校全体の取り組みとして5教科で実施。基本的には単元ごとに目標を“見える化”した上で、小テストを行い、誤答分析に基づく十分な原理・解法説明をして、類題演習を徹底、理解と定着を第一義とした。教科の特性も鑑み、実施時期、時間、回数は各教科に委ねたが、次のテストでは類題も含めて出題し、スパイラルに積み上げできるようなテストングをデザインしてもらうことにした。

日本の社会では直面する課題が複雑化し、一つの専門分野だけでは解決策を見いだせなくなっている。次期学習指導要領における骨子である、これまでの試験では測れない、正解のないテーマに対し、“納得解”を導くための教科横断的、探求的アプローチ（一部の大学入試で出題）を見据えて、教科間でのバランスよい習熟を体系的知識につなげ、その上で、内容を掘り下げ、学び続ける学習者自律（Learner Autonomy）を涵養することを目途とした。現在、「生徒ファースト」をキーワードに、「主体的・対話的で深い学び」（アクティブ・ラーニング）に直結する『探求総合』（中2～高1）、異文化理解に向けたグローバル教育（中3：ロサンゼルス研修[修学旅行]、高1：オックスフォード短期留学、エンパワーメントプログラム）、ICT教育（中2～3：オンライン英会話、電子黒板、タブレット）を実践している。AIが生徒の理解度に合わせて問題を作成し、自学自習できる時代である。ICT教育推進委員会は、AIを駆使した教材で効率的に知識を身につけ、企業や専門家等、外部人材も活用し、自主性や創造性を育む本校独自のオープン・イノベーションに標準を合わせている。

日本の大学入試を振り返ると、“1つの正解”を求める1点刻みの入試を突破し、序列化された学校へ進学することが潮流でした。しかし、科学技術の革新やグローバル化の進展によって、社会が求める人物像は変容し、それに呼応すべく、学習指導要領の改訂や大学入試改革が進んでいます。大学入試の設問傾向においても知識だけに偏らず、自ら問いを立て、学び続けることが思考力・表現力につながり、やがて人生の岐路に立ったとき、世界を新しい目線で見えて解決に向けて行動する判断力につながるという方向性が読み取れます。正解のないテーマに対し、“納得解”を導くための教科横断的アプローチはなかなか難しいものです。しかし、複雑化する地球的レベルの問題に果敢にチャレンジできる背景知識、論理的思考力、課題発見・解決能力が求められている以上、授業の質の向上こそが最大のポイントになることは言うまでもありません。そのためには、教科間連携による「主体的・対話的で深い学び」（アクティブ・ラーニング）や生徒が英語を話せる環境づくりとしての“英語で英語の授業”など、学習内容の“習得”にとどまらず、学んだ知識を“活用”し、問題意識をもって“探究”できるようになる授業方法論に関するパラダイム・シフトが不可欠です。

（本校HP、「校長ブログ：着任のご挨拶」より）

具体的な到達目標が曖昧であった既存の「Will-Frontier コース」は、統合が発表されている大阪府立・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。「未来創造コース」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、大学を「優れた教授陣による最先端の講義、充実した研究環境、全国から集まる仲間たちと切磋琢磨し、人間的に成長するのと同時に、幅広い教養や高度な専門性を身につけ、社会に通用するスキルを磨く」場とし、「現状の学力で合格できる大学を受験させるではなく、生徒個々のポテンシャルを最大限に引

き出す取り組みをすることによって、より高い志望をもたせ、生徒個々に“学力の伸び”を実感させ、本当に入学したいと思う第一志望の大学に挑戦、合格させること」とした。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「生徒フォースト」の進路指導へと意識改革を迫った。指定校推薦についても受験回避でなく、本当に専攻したい分野がある大学には積極的に応募させ、内定者には、「大学は社会に通用するスキルを磨く場」という観点から、志望動機を明確に表現するトレーニングをするのと同時に、専攻分野の基礎知識を用いて大学でのあるべき姿を説明できるよう指導している。

教育の市場化が引き起こし得る事態を想定した上で、学校が自ら点検・評価し、経営を改善、教育の質を向上、開かれた学校づくりに向けて内発的動機づけをしていくためには、改善意識の共有化・協働化に加えて、組織的次元のフレームワークとして、育成指標と年間・月間レベルでの成果指標、カリキュラムの定点観測が不可欠である。

部門別目標を設定し、教務部は次期指導要領改訂に伴うカリキュラム編成、進路指導部はキャリア教育実践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全教職員の資質向上に繋がる研究・研修、入試部は広報戦略に基づく地道な外回りと情報収集、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実践、事務室はガバナンス力向上とした。個別目標は、教師は「授業がすべて」、次期学習指導要領と大学入試改革を見据えた十分な教材研究を通じて、「習得から活用、そして探求へ」を落とし込んだ。指導プロセスは、暗記するだけでなく、理解して覚えるようにさせること、できなかった問題はその解き方をマスターさせること、習ったこと同士の関係性をつかめるようにさせること等を例示した。

入試広報戦略は、米国のマーケティング手法を取り入れ、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であるエンrollmentメント・マネジメントを応用した。

“Enrollment management is an institutional response to the challenges and opportunities that recruiting and retaining the right student body present to a school's financial health, image, and student quality. It's a research – based process that creates a synergy among recruitment, pricing and financial aid, academic affairs, student life, and constituent relations.”

(Christine Hailer Baker 2012 『The NAIS Enrollment Management Handbook』 P5)

入試広報とは、ある意味、発信作業である。発信の仕方においても客観的な情報をメディアに取り上げてもらうパブリシティから学校案内、ホームページ、PR 誌、広告といった発行物、オープンキャンパス、説明会、講演会、セミナーといったイベントまで多岐にわたる。配信する対象も児童、生徒、保護者、小中学校、学習塾を軸とした。広報活動では、継続的に発信し続け認知度を高めることが不可欠であるが、新規性、話題性、独創性も考慮しなけ

ればならない。段階別到達度として、① 学校に対する興味・関心を喚起〔認知〕、② 関係者との信頼関係を構築〔信頼：日常レベル〕、③ 学校運営方針・成果の説得〔説得：広報戦略〕、④ 学校運営における意志決定、教育活動への助言・参画〔協働：教学戦略〕にカテゴリライズし、段階的に渉外レベルが上がるよう方向づけしている。(6)

中学入試の設計にも変更を加えた。これまで3日間実施してきた試験日は、マーケット・リサーチを通して2日に変更。前期Aは、いわゆる自己推薦型と称される「フロンティア入試」として新設した。英語の資格取得者には「英語重視型」としての優遇処置を設定。前期Bは4科目(国、算、理、社)、もしくは3科目(国、算、理)。前期Cは2科目(国、算)のみの午後入試。2日目の後期Aでは、「リテラ入試」を「適性検査型入試」にリニューアル。後期Bでは、2科目(国・算)の午後入試を新規導入。設問レベルは、難問奇問を排し、小学校での学習内容を中心とした基本問題とした。高校入試は、英語にリスニングを導入する点のみが変更点である。

学校内外の急速な環境変動の中、自発的な組織改善、社会の公器としての適切な説明責任、学校・家庭・地域の連携協力を図ること、設置者等による教育の質保証を図ることが求められている時代背景も鑑み、「学校評価」と「授業満足度アンケート」をリニューアルした。「学校評価」は、年1回から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」を組み合わせた独自の評価体系とし、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を開発した。(7)

筆者も“教師は生徒によって成長する”を胸に刻み、率先垂範、朝の生徒出迎えから始まり、校長室は開放(会議、来客以外はすべて)し、できる限り対話を試み、授業見学を通して助言・指導を繰り返し、夏の勉強合宿では自ら教壇(英語、中2～高2)に立つ。教員研修や進路ガイダンスでは、自ら壇上に上がり、新知見を活用して方向性を明示する。指定校推薦では、大学での“研究”を意識して校長・教頭による面接指導を展開。体育祭では生徒と共に走り、文化祭では生徒と共に参加する。「校長ブログ」では更新頻度を高め、「新生・初芝富田林」を随時、発信する。管理職による広報活動も行い、中学校や学習塾等には極力、足を運ぶよう努めている。国際物理オリンピック(International Physics Olympiad)の日本代表に選出された高3生が銀メダルを受賞したという朗報が飛び込んできたのは盛夏の頃である。

4. まとめ

高度経済成長期の日本は、“詰め込み”と批判されてはいたものの、大量に知識を注入し、素早く正解を再現する教育を重視して、終身雇用で同質化した組織、均質な人材を育成、効率よくモノを生産し、サービスを提供するというプロトタイプを創り上げてきた。しかし、少子高齢化が進み、働き手の数に限度がある以上、日本が競争力を高めるには、知識や業務

遂行といった知識だけでは不十分であり、一人ひとりの個性を磨き上げ、これまでにないアイデアを生み出していくことが次のステージとなる。そのためには異質な人材の交わりこそが原動力。オーストリアの経済学者・シュンペーター（Joseph Alois Schumpeter、1883－1950）は、約1世紀前、新たな組み合わせを示す「新結合」がイノベーションの原動力になることを提唱しているが、アメリカのシリコンバレーがそれを証明している。今こそ、固定観念を覆すニーズを求めてイノベーションの原点に立ち返る時期ではなかろうか。

注

- (1) 村川（2015）は、カリキュラム・マネジメントの手順・構成要素として、カリキュラム面では実態分析に基づいた授業改善、生活・学習規律の徹底・定着と生徒との関係づくりのバランス等、マネジメント面では、ワークショップ型研修、管理職・教師に求められる資質能力等を挙げている。
- (2) 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（2006）である。Harris, A（2008）は学校組織づくりに応用している。これは、学校における多様な活動の中で、推進リーダーとそのフォロワーが対話によって協働しながらプロジェクトを進めていくというものである。本稿では、「分権型教育行政」に対応させて「分権型リーダーシップ」とする。スタッフ個々の主体性のネットワークを深化するには、図2のように、信頼関係と一体感を醸成する文化風土的ソフト構造のスタイルとビジョン、戦略、データ等を駆使し、効率化の指標でマネジメントするハード構造の管理技術的なスタイルの二律背反的要素の融合が不可欠である。
- (3) 東京大や京都大の現役合格者は皆無となり、浪人生は50名を超える状況であった。
- (4) 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。類例は、平井（2015a）参照。
- (5) 黒石・高橋（2009）は、塾産業から学校教育への貢献として、① 講師派遣による授業提供、② 受験生募集支援、③ 教員研修および教員紹介・派遣、④ 試験問題提供、⑤ 教材提供、⑥ 経営コンサルティングを挙げている。
- (6) 豊福（2009）は、学校広報には4つの段階（Lv.1 認知・Lv.2 信頼・Lv.3 説得・Lv.4 協働）があり、多くの学校にとって最初に取り組むべき段階がLv.2としている。
- (7) 学校評価を意欲的なものにするために、スモールステップによる成果を確認しあいながら適宜、丁寧に情報発信していく姿勢が重要である。課題を絞り込み、評価につなげていくためには、保護者会や地域の人々から意見を聞く、教員同士の日頃の励ましあいの中から気づきやアイデアを引き出すなどの工夫も問われる。会議ではねらいを決めて協議し、建設的なアイデアを導くためにブレイン・ストーミング、KJ 法などの活用も不可欠である。平井（2015a）（2015b）（2017）参照。

〔参考〕公開授業・研究授業におけるチェックリスト

観点	チェック項目	チェック	観点	チェック項目	チェック
ビジュアル	清潔感		指示	単指示	
	身だしなみ			指示に従うクラスの雰囲気	
	表情			全体への確認	
	動作			予復習の指示とスケジュール化 (手帳・Classi の活用など)	
	姿勢		受験	センター対策	
	言葉遣い			国公立2次，有名私大対策	
導入	惹き付け			受験情報提示	
	動機付け		教材	過去問引用	
	意識付け			副教材，オリジナル教材， 資料集，新聞などの活用	
音声	音量		板書	文字の丁寧さ	
	スピード			スピード	
	口調			チョークの配色とビジュアル化	
	話術			構成力	
	明瞭さ		達成度	知識の整理と根底理解	
	語尾の発声			興味，関心，意欲の喚起	
目的	到達目標の設定			論理的思考力の育成	
	授業内容の明示			コース・コンセプトへの整合	
	説明の手順		応用力	課題発見とその解決に向けての 表現力，記述力 →情報収集，レポート作成，プレゼンテーション	
	分かりやすさ			校内テストや模試の分析結果の 明示とPDCA	
	言い回し		満足度	生徒個々の内面理解	
	無駄のなさ			学ぶ楽しさを実感できる雰囲気	
	興味・関心を持たせる工夫			生徒が意欲的に取り組める雰囲気	
	板書との調和			質問しやすい雰囲気	
アプローチ	熱意			生徒・保護者への信頼度	
	繰り返し			見本となるティーチング・メソッド	
	メリハリ		注視率	クラス全体の集中度，一体感	
	テンポ			クラス全体の規律と秩序	
	緊張感			理解，思考，演習の時間配分	
	ユーモア			ポイント強調	
	問いかけ機会			段階的展開	
	生徒が進んで調べたり，考え たりする工夫			進度の適切さ	
展開	クラス全体の集中度，一体感		注視率	クラス全体の規律と秩序	
	クラス全体の規律と秩序			理解，思考，演習の時間配分	
	理解，思考，演習の時間配分			ポイント強調	
	ポイント強調			段階的展開	
展開	段階的展開		注視率	進度の適切さ	
	進度の適切さ				

授 業 参 加	理解度の確認（小テストなど）	
	派生知識	
	新しい知識や技術の活用	
	指名発言の機会	
	思考発言の機会	
	教師と生徒のやり取り	
	発表、実験、校外学習	
	机間指導	

参考文献

- ベネッセ教育総合研究所（2018）『VIEW21 高校版 2018 10 月号』
- 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』
- 平井正朗（2015a）「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 pp105～131
- 平井正朗（2015b）「エンrollment・マネジメントを基盤とする学校評価のあり方－学校評価を活用した人材育成と組織としての教育力向上に向けて－」『日本私学教育研究所紀要第 51 号』日本私学教育研究所 pp73～76
- 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 pp53～76
- 黒石憲洋・高橋誠「学校教育と塾産業の連携についての一研究：現状の分析と今後の展望」『教育総合研究』（2009）日本教育大学院大学紀要、2、1-14
- 村川雅弘（2015）『カリキュラムマネジメントに求められる管理職の役割と効果的な取り組み』文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会 チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会資料3 平成 27 年 5 月 19 日
- 文部科学省（2015）『学校評価ガイドライン [平成 28 年改訂]』
- 篠原清明編（2012）『学校改善マネジメント－問題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房
- 豊福晋平(2009)「学校関係者間の信頼形成を目的とした学校広報ガイドの制作」日本教育経営学会第 49 回大会要旨集 pp 150-153
- Alma Harris（2008）『Distributed School Leadership』Routledge
- Christine Hailer Baker, Editor（2012）『The NAIS Enrollment Management Handbook』NAIS
- James Spillane（2006）『Distributed Leadership』Jossey-Bass