

実践報告

カリキュラム・マネジメントの体系化に関する継続的研究

—アダプティブ・ラーニングの試み

平井 正朗*

*初芝富田林中学校高等学校

Continuing Research on Systematization of Curriculum Management

—In an Attempt to Implement Adaptive Learning

Masaaki Hirai*

* Hatsushiba Tondabayashi Junior and Senior High School

The purpose of curriculum management is not only to realize school educational goals, but also to help all the students contribute to society by utilizing the knowledge and skills they have acquired. Adaptive learning is an educational method which uses computer algorithms to transform the learner from passive receptor of information to collaborator in the process.

The most important tenets are the following : the curriculum framework, comprehensive staff development, procedures for ensuring curriculum monitoring in order to determine whether approved curriculum is implemented consistently, evaluation to determine curriculum effectiveness, and approaches by which assessment data will be used to improve practical teaching and student learning.

In addition, curriculum management is an institutional response to the challenges that recruit and retain the right student body present to school's financial health, image and student quality.

This paper presents a model case of a junior/high school in Osaka where curriculum management in an attempt to implement adaptive learning is systematized.

Keywords : curriculum management, adaptive learning

キーワード : カリキュラム・マネジメント, アダプティブ・ラーニング

* 〒584-0058 大阪府富田林市彼方1801番地 初芝富田林中学高等学校
Correspondence concerning this article should be sent to : Masaaki Hirai, Hatsushiba Tondabayashi Junior and Senior High School, 1801 Ochikata, Tondabayashi, Osaka, 584-0058, JAPAN
E-mail : m_hirai@htsb.ed.jp

1. はじめに

2018年4月、大阪初芝学園に属する中高一貫校である初芝富田林中学校高等学校に着任した。同年、学園は学校法人立命館と教学連携して10年目を迎え、これを機に、“変わる初芝”をテーマに改革に取り組んでいる。校長としてのミッションは、「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、カリキュラム・マネジメント（Curriculum Management, 以下、CM）の体系化に関する継続的研究の成果報告と個別最適学習（Adaptive Learning, 以下、AL）のモデル・ケースを提示することをねらいとする。¹⁾

2. カリキュラム・マネジメントについて

2.1. 学校のあらまし

同学園は、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、中高併設校2校、小学校、幼稚園、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」であり、教育目標として「一人ひとりの未来へと繋がる夢を実現する」を掲げている。現在、生徒数は、中高併せて1,146名（2020年4月、男女比は約6：4、中学：289名、高校：857名）、教職員125名というスクール・サイズとなっており、卒業生の約9割が進学する。クラブ加入者は約7割である。

2.2. 課題の抽出

同学園の中期計画は、2011～2013年度が第Ⅰ期、2014～2016年度が第Ⅱ期、「2017基本構想」と続くが、振り返りを要約すれば、生徒確保や進路実績については“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”、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。本校で言えば、中学は定員未充足が慢性化していただけでなく、中学入学時に行う学力到達度テスト「スタディーサポート」（株式会社ベネッセコーポレーション）を検証すると、難関と言われる大学への合格可能性を有する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た。結果、大学への合格実績は、定員厳格化の影響もあり、低迷していた。そこで有識者、卒業生、保護者会等と複数回にわたるヒアリング会を実施した。同時に、校内の分掌長、

学年主任，教科主任らと面談を行い，課題を抽出．要点を整理すると「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．それがステークホルダーの評価につながり，中学の定員割に至っている」という課題が浮き彫りになり，「教師個々の力量に依存する傾向」が強すぎるため，指導に温度差が生じていることも明確になった．組織機能は，全体として緩やかに連携してはいるものの，個別分散的な教科指導や学級運営が軸となっており，グランド・デザインの精度の低さが露呈された．²⁾

2. 3. カリキュラム・マネジメント

課題抽出と同時に，学校教育目標の実現に向けて，PDCA サイクルを通じて改善をはかり，計画的・組織的な学校づくりを推進する CM の再構築を合意形成した．そこで，コース・コンセプトの具現化，校務の効率化，インフラ整備，教職員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．CM を展開する上で，分権型リーダーシップ（Distributed Leadership）を導入，学校が自己点検・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，改善意識の共有化・協働化に加えて，育成指標と成果指標の定点観測が不可欠である．³⁾ そこで部門別目標として，教務部は新学習指導要領改訂に伴うカリキュラム編成，進路指導部は大学合格実績向上と大学入試改革への対応，生徒指導部は安心・安全，事案の即日対応と早期発見，研究開発部は全教職員の資質向上と ICT 教育の定着，入試部はマーケット・リサーチに基づく情報発信と収集，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，事務局はガバナンス力向上を掲げている．個別目標としては，新学習指導要領と大学入試改革を見据えた教科指導の PDCA サイクルを落とし込んだ．図 1 は，CM の概念構成図（平井 2017）を加筆・修正したものである．

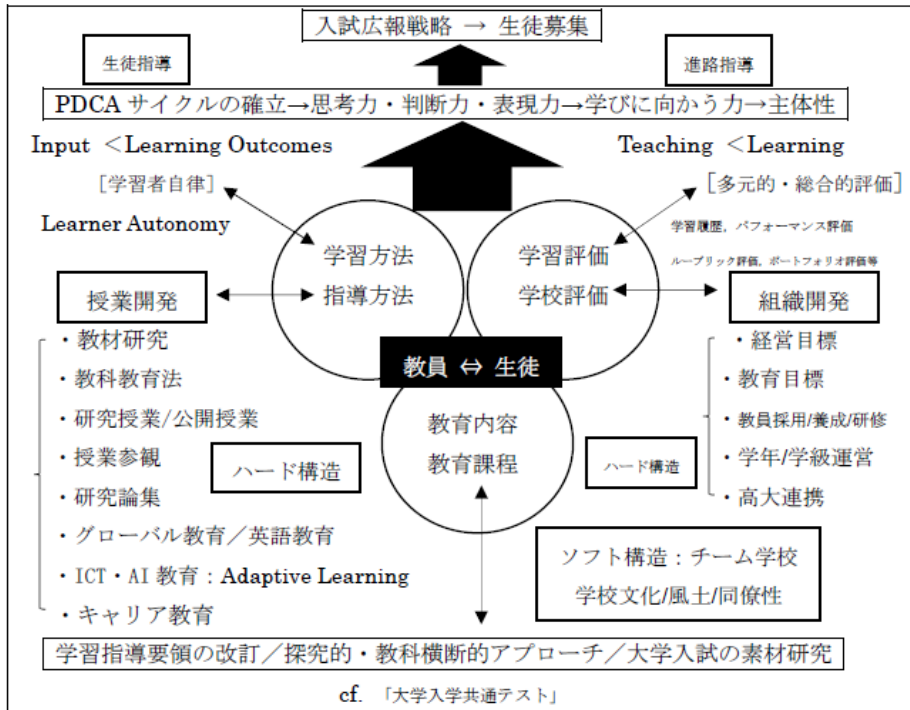


図1 カリキュラム・マネジメントの概念構成図

(出典) 筆者作成

現在、日本の社会課題は複雑化し、一つの専門分野だけでは解決策を見いだせなくなってきている。本校では、新学習指導要領の骨子である、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、探求的アプローチを通じて学習者自律（Learner Autonomy）の涵養をめざすことを目途とし、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（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』『G 特進探究』『特進探究』の3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。...

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。

(<https://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/school/headmaster/index.html>)

カリキュラム・マネジメントの体系化に関する継続的研究

エビデンスに基づく説明責任（accountability）に向けて、学力到達度の経年比較、進路希望状況と大学合格実績、授業評価アンケート、学習指導要領における学びの方向性、教職員の働き方等を精査した。2019年度から始業時間を早め、平常の授業時間を7限から6限（土曜は4限）に変更し、適正規模（1クラス35名程度）のクラス・サイズとした。また、“学力の3要素”を基盤とした確認テストを学校全体の取り組みとして5教科で実施することとし、到達目標を“見える化”した。平常の授業時間減は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ることによって、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、ALに直結させるということである。進学校であることも踏まえ、平常授業は“基礎・基本”定着の場として「大学入学共通テスト」に対応できる学力養成を原則とし、積み残しがある生徒には、放課後、AI教材を活用して個別指導で定着を図ることとした。例えば、数学教育では、授業内外でタブレットPCを用いてAIが練習問題を自動採点・誤答分析し、到達度に合わせてセレクトされた問題にチャレンジすることで、担当者がきめ細かく個別指導できる学習管理システム（Learning Management System：LMS）を運用するといった具合である。“基礎・基本”の定義は、中学が検定教科書レベル、高校が大学入試センター試験（2021年度より「大学入学共通テスト」）で8割近くが出題されている高1～2内容とした。また、オプションとして予備校講師による大学受験対策講座「はつとんゼミ」を開講したが、2年間で1,800名以上が登録、有効活用している。探究学習については、「主体的・対話的で深い学び」に直結する『探究総合』（中2～高2）を必須教科とした。5教科の自主的企画による「超進学校化プロジェクト」（2019～）は表1の通り。⁴⁾

表1 5教科の自主的企画による「超進学校化プロジェクト」

<ul style="list-style-type: none">■ 英語：テーマ「使える英語と大学受験に通用する英語」（ICT活用） → 「English Room」：ネイティブ教員によるライティング指導、テーマ別英会話トレーニング、DVD映画上映、スピーチコンテスト参加支援等■ 数学：テーマ「数学を楽しむ、面白さを伝える」（AI活用） → 「数楽研究会」（コンテスト、HP作成）「Math Friends+」（苦手意識克服）■ 国語：テーマ「読書習慣の定着」（電子図書館化と蔵書の充実） → 朝読、ビブリオバトル（全学年、校外）、「オーサービジット企画」■ 理科：テーマ「身近な科学への興味・関心づけ」 → 「サイエンスルーム」：データサイエンス部と連携した実験教室 → 科学ニュースの配信、各種コンテストへの参加支援■ 社会：テーマ「社会の探究教室」（興味・関心ある分野の探究） → 大学入学共通テスト対策講座、「観光甲子園」、各種検定試験のサポート
--

2020 年度より新学習指導要領や大学入試改革など、変革期にある教育事情に対応すべく、コース名を「S 特進探究コース」(S 特)、「グローバル特進探究コース」(G 特)、「特進探究コース」(特進)にリニューアルした。「S 特」は東大・京大・医学部医学科等を視野に入れ、本校生徒に“人気”がある大阪府大・大阪市大・大阪教育大レベル以上に合格できる授業を展開し、「特進」は和歌山大レベルの国公立大学や有名私大に合格できる教育を実践することとした。(2021 年より「グローバル特進探究コースを新設予定」)進路指導方針としては、「現状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、より高い志をもたせ、生徒個々に“学力の伸び”を実感させつつ、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”の進学指導を排し、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促した。指定校推薦の内定者については、2019 年度より「入学前先行講座」「TOEIC 講座」を実施し、2020 年度から「卒業レポート」を義務づけた。新学習指導要領には以下のような対応を表明した。

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。(<http://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/blog/197.html>)

グローバル教育は、コミュニケーション・ツールとしての英語教育と多文化理解を第一義とし、体験型学習を豊富に盛り込むことよって、高校卒業段階での到達目標は CEFR (Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment) に換算し、「S 特」は B1 レベル以上、「特進」コースは A2 レベル以上とした。4 技能 5 領域のバランスのとれた“使える”英語コミュニケーション力を育成するために、平常授業ではネイティブ教員とのチーム・ティーチングを設置するだけでなく、英語 4 技能 5 領域対応の ICT 教育を導入。中 3 修学旅行に相当するロサンゼルス研修にはスタンフォード大学やシリコンバレー訪問を組み込み、高 1 のオプション研修では従来のオックスフォード研修 (約 50 名) にケンブリッジ研修 (約 10 名)、さらに、“国内留学”としての「グローバル・リーダース・プログラム」、立命館アジア太平洋大学研修を追加した。また、デジタル時代に対応すべく、経済産業省の「先端的教育用ソフトウェア導入実証事業」の実証事業にも参加している。⁵⁾ 本校がめざす「未来の教室」のコンセプトは、教科の背景知識を強化する従来の指導に加えて、課題発見・解決への探究・プロジェクト型学習 (PBL) を融合、多様な学び方の選択肢を実現すること。同時に、生徒個々の興味・関心、あるいは認知特性を踏まえて、学習ログをデータベース化し、PDCA サイクル定着に主眼を置いた自律学習基盤を構築することである。開校して初めて発足させた生徒会は、2019 年に実施した富田林寺内町でのボランティア活動に引き続き、新企画を立案している。クラブ活動では理科部と情報部の統合によってデータサイエンス部が誕生、2019 年度に新設したダンス及び茶道同好会はクラブに昇格した。2020 年度の生徒手帳には、本校の校訓や教育理念、教育目標を具現化するために「夢実現への道」と書き、非認知能力の育成に向けて、以下、表 2、表 3 の中高別全体目標と学年目標を掲載した。従来の「授業満足度アンケート」に加えて、「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」「学校関係者評価」「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。⁶⁾

表2 中学の全体目標と学年目標

中学の全体目標と学年目標		
大テーマ [全体]		
1 学期	初富生としてのプライドをもち、常に感謝の気持ちを忘れず、何事にも積極的にチャレンジし、自分を磨く。	
2 学期	真心をもって何事にも対応し、多様な個性を尊重、相手の立場になって行動する姿勢を貫くのと同時に、自らの能力を最大限に伸ばす努力をする。	
3 学期	生徒一人ひとりが夢の実現に向けて、高い志を持ち、未来を切り拓くために、挑戦し続ける自律学習能力を養う。	
小テーマ [学年]		
中 1	1 学期	① 1 日のリズムをつくり、学校を楽しみ、新しい自分を発見する。② どの教科も積み残しをしない：わからない問題はその日のうちに解決する。
	2 学期	① 中だるみに注意し、“あじみそ”（挨拶・時間・身だしなみ・掃除）を徹底、共に成長していける友達を増やす。② 1 学期の積み残し課題を完全に克服する。
	3 学期	1～2 学期の PDCA+学習者自律
中 2	1 学期	① 中だるみに注意し、“あじみそ”を徹底し、一緒に学び合える友達を増やす。② 得意教科を最大限に伸ばし、苦手科目の積み残しを解消する。
	2 学期	① 多様な個性を受け入れ、一人ひとりが夢と高い志をもって、共に成長していく。② 中学 1～2 年の 5 教科学習内容を完全にマスターする。
	3 学期	1～2 学期の PDCA+学習者自律
中 3	1 学期	① 中学最高学年を意識し、後輩の手本となる行動をする。② 中学 3 年間の 5 教科学習内容を完全にマスターする。③ になりたい自分になるための情報を積極的に集める。
	2 学期	① 大学卒業後の社会がどうなっているか見極めて、になりたい自分を見つける。② 学びのスタイルを確立し、「何ができるようになるか」を追究する。
	3 学期	1～2 学期の PDCA+学習者自律

表3 高校の全体目標と学年目標

高校の全体目標と学年目標		
大テーマ [全体]		
1 学期	得意分野を最大限に伸ばし、苦手分野を積み残さず、夢の実現にむけてたゆまず努力する。	
2 学期	未来を見据え、目標 (To-be)、現状分析 (As-is)、方法 (How) を明確にしつつ、学びのスタイルを確立し、「何ができるようになるか」を追求、主体性や判断力・表現力を伸ばす。	
3 学期	生徒一人ひとりが夢の実現に向けて、高い志を持ち、未来を切り拓くために、挑戦し続ける自律学習能力を養う。	
小テーマ [学年]		
高 1	1 学期	①大学卒業後の社会がどうなっているか見極めて、なりたい自分を見つける。②5教科の高1までの学習内容は完全にマスターできる PDCA サイクルをつくる。
	2 学期	①将来のあるべき姿を明確にしつつ、学部・学科研究を進め、文理選択の一助とする。②5教科の高1までの学習内容を確実に得点化できる PDCA サイクルと AL の姿勢を養う。
	3 学期	1～2学期の PDCA+学習者自律
高 2	1 学期	①なりたい自分になるための学部・学科研究を進め、行きたい大学を見つける。②中だるみに注意して、5教科の高2までの学習内容は完全にマスターできる PDCA サイクルをつくる。
	2 学期	① 将来の職業に対し、より深い関心を持ち、大学研究を通じて、どのように社会貢献できるか探究する。また、学校を動かす中心的存在 (初富プライド) であることを自覚する。②5教科の高2までの学習内容を確実に得点化できる PDCA サイクルと AL を浸透させる。
	3 学期	1～2学期の PDCA+学習者自律
高 3	1 学期	①初富プライド：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、自分を信じて、進路実現に向けて、努力し続けていく。②目標達成に向けての凡事徹底：過去問研究による傾向と対策、大学研究と適切な受験計画を立てる。
	2 学期	①自分を信じて、弱気にならず、最後まで諦めず、頑張り抜いて、満足度の高いクロージングに直結させる。 ② 合格ライン到達に向けて、AL の完遂と受験計画を確定する。
	3 学期	1～2学期の PDCA+学習者自律

一方、7限以降の“空いた”時間を利用して、教科担当者は授業研究、入試分析を進め、クラス担任は生徒指導に活用した。これは、働き方改革にも対応するというメリットも得られた。また、「はつとんゼミ」を担当する予備校講師との連携によってこれまでの指導法を見直す機会が増加した。概して、日本の教員は、欧米の *specialist* としての“teacher”と違い、*generalist* としての色彩が強く、日常の校務の中で“学び”を深め、力量開発をデザインしていく OJT (On the Job Training) が通例となっている。そこで、研究開発部 (2018～) を新設、OJT と Off-JT (Off-the-Job Training) を融合し、授業にフィードバックできる研修の仕組みを再構築した。同部は定期的に「研究開発部通信」を発行、公開研究授業を校内から全国へと発展させ、教師個々の気づき (Awareness) に連動するよう工夫している。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。同部は、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。

2. 4. アダプティブ・ラーニング

本校では、AL の定着に向けて、“学びの選択”を導入、ICT 教育の充実を通じて、学習者自律 (Learner autonomy) 育成を推進している。そのためには自己調整学習 (SRL : Self-regulated Learning) が不可欠とされる。SRL はアメリカの教育心理学者である Barry Zimmerman らによって提唱されたものであり、目標を設定し、自らが学習計画の進捗状況を振り返り、さらなる学習を進めていくという PDCA サイクルを学習に応用したモデルのことである。⁷⁾ 新学習指導要領における「学ぶことに興味や関心を持ち、見通しを持って粘り強く取り組み、自己の学習活動を振り返って次につなげる」に相当する。図2はその概念構成図である。

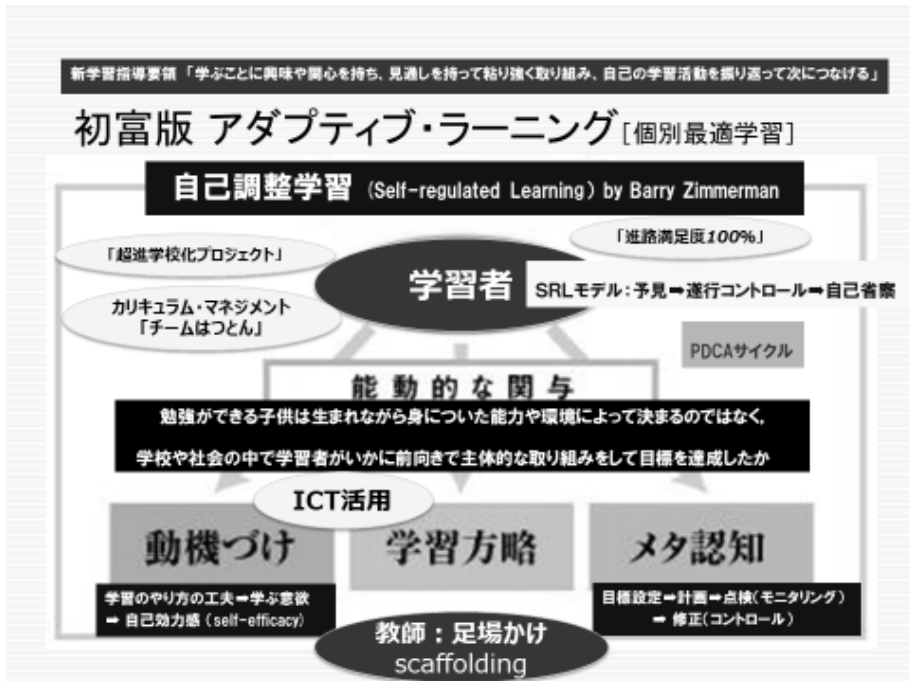


図2 アダプティブ・ラーニングの概念構成図

Zimmermanらは、SRLについてメタ認知(Metacognition)、動機づけ(Motivation)、行動(Action)が相互作用することで効果的な学習成果がもたらされると考えている。メタ認知とは、目標を設定し、計画を立て、各自で学びの状況を点検するモニタリングと理解度や到達度によって自身で学習法を修正し、コントロールしていくことである。動機づけとは学習方法を工夫することで学ぶ意欲を高め、特定の課題に対し、成し遂げることができると感じられる自己効力感 (self-efficacy) を生み出し、行動とは、学習に適した環境を選び、必要な情報や援助を求めるなど、目的をもった具体的な取り組みをすることを意味する。換言すれば、学びに対する努力が成果に結びついたことを理由づけるエビデンスを残すことができれば、生徒個々の自信につながり、学習動機を維持していけるというわけである。ここでポイントとなるのは、学習者が困難に直面した時、教師はファシリテーターとして、手助けを与える足場かけ (scaffolding) を行い、コーチングをはじめとする様々なコミュニケーションを通じて、指導者と学習者、もしくは学習者同士が互いに影響しあうような関

係性を創り出すことなのである。

折しも新型コロナウイルス感染症拡大に伴う「緊急事態宣言」によって、全国の学校は長期に亘る休校を余儀なくされた。自宅待機の生徒に求められたのは、規則正しい生活習慣の維持と将来の夢実現に向けた学習計画の実行である。すでに「1人1台」を実現し、教育実践している本校においては、「学びを止めない！生徒たちのためにできることから創意工夫！」をテーマに、ICTによる双方向でのコミュニケーションを模索した。中学卒業式や1学期始業式の録画作成と配信、高3はオンラインによる進路面談を行った。同時に、全教職員を対象に校内ICT研修会を実施、5月の連休明けから全クラスでオンライン授業を本格的に開始した。1日の流れは表4の通り。⁸⁾

表4 コロナ禍におけるオンライン学習

<p>① オンラインによる「担任の朝礼」：健康・課題チェック等 → Zoom (Zoom Video Communications, Inc.) , Classi (Classi 株式会社) 併用</p> <p>② 「朝読」の時間 → 校内ビブリオバトル, 全国ビブリオバトルへの準備</p> <p>③ 午前：本校教員による5教科の「オンライン授業」(動画, 録画併用) → 時間割は学年・コース別に作成。質問等はポートフォリオを活用</p> <p>④ 午後：「スタディサプリ」を活用した5教科の「オンライン授業」 → 時間割は学年・コース別に作成。到達度によっては担任の先生から連絡あり。質問等はポートフォリオを活用</p> <p>⑤ 時間割以外の時間の有効活用 → 英語：「スタディサプリ English」(全学年)：4技能5領域強化 → 数学：「Qubena」(中2～3)：個別最適学習</p> <p>⑥ オンラインによる「担任の終礼」</p>

現在、オンライン授業は、①リアルタイムでの双方向のライブ授業、②映像授業＋フォローアップ授業が主流となっている。①は専用アプリやタブレットを活用して、生徒が教師の説明をリアルタイムで視聴し、質疑応答を行う、理解度確認のためのテストを受ける、学習アドバイスを受けるといった流れである。②は一方方向であるものの、到達度に応じたフォローアップを通じてALに連動する。



写真1 Zoomによる授業動画

本校を事例にすると、登校日は学年を分散させ、在宅学年は午前中、教員スタッフによる遠隔一斉指導を行い、午後はICT教材を使つてのAL、オンライン終礼で一日を終えることにした。授業はZoomと授業動画を組み合わせ、平常授業の時間割でLIVE配信を行うものが軸であり、生

徒は自宅からアクセスし、動画を使った授業を受けた。(写真1)

この手法は、生徒の表情を見ながらコミュニケーションがとれるので、理解度を推し量れるだけでなく、どのような環境で勉強しているのかをうかがい知ることができる。また、集中して授業を受けているクラスメートの顔が見えるので、よい意味で刺激になる。バーチャル背景は緊張感をときほぐしてくれた。さらに、生徒の顔の下には名前が表示されるため、入学式すらできずに、不安な気持ちでいる新入生と担任を“つなぐ”利点を見いだした。

教育のICT化を重点目標の一つにしているため、教材は2019年度から「スタディサプリ」(リクルート)、2020年からは数学でAI教材「Qubena」(株式会社COMPASS)、英語では「スタディサプリ English」(リクルート)を全学年で導入し、運用している。しかし、対面型授業に慣れている生徒にとって、環境変化への適応は予想以上に難しいことであり、最大の課題はモチベーションの維持である。つまり、一人ではやる気が起きない、他にやるべきことがあって学習に集中できないというイクスキューズで、継続的な取り組みが滞りがちになる。登校できないため、友人や教員とのコミュニケーションがとりにくいといった問題もある。しかし、なんと言ってもモチベーションの維持には「目的」をもった取り組みが必要であり、それを担うが学校なのである。オンライン学習の成否は、PDCAサイクルの継続につけるが、CMが浸透すれば、“新しい生活様式”構築への第一歩となりうるのである。

オンライン授業になったことで、教師側の段取りにも変容が見られた。これまで教師の自作教材と言えば、文字が圧倒的に多かったが、オンライン授業では生徒の興味・関心を引き、集中度を高めるためにカラフルな図表や写真を添付できるため、ビジュアル化された。著作権においては、これまでネットを介

しての配布は認められていなかったが、今回、オンライン授業でも配布ができるようになったため、内容が充実した。授業中はチャット機能を使って質問を見ることが出来る。質問に答えながら授業を進めていると、双方向の授業ができていくという実感が得られるだけでなく、想定していない質問に出会うことがあり、授業デザインにもプラスになっている。

現在、本校のタスク・フォースは“第二波”に備え、ラーニング・アナリティクス（学習分析）を前提としたオンライン教材の活用とシラバス化を検討している。コロナ禍が収束した後の学校文化はどうあるべきか、原点回帰して“あるべき姿”を問い直すことが求められているのである。

ALは、学習者に最適な学習内容で、より効率的、効果的な学習を実現するが、教員の経験による感覚的なものだけでなく、生徒の学習状況を蓄積し、AIなどのICT技術によって到達度に応じたオーダーメイドの学習内容を提供してくれるものである。これからはイノベーションが求められる時代だからこそ、本質を見極め、既成概念にとらわれない着眼点とそれを実現する真の実力を養えるシステムづくりが問われているのである。

2. 5. グローバル教育・英語教育

2020年度からスタートする「大学入学共通テスト」での英語民間試験の活用延期が発表された。各方面から制度設計の甘さが指摘されたのは記憶に新しいところである。以下、CMの一環として、筆者から発信した内容の一部を紹介する。⁹⁾

...グローバル化に対応すべく、大学入試のインフラとも言える共通試験の制度設計を変え、4技能(Reading, Listening, Writing, Speaking)のバランスのとれたテストを重視する方向性でしたが、受験機会の公平性や評価の客観性・安定性など、クローズアップされていた懸念や問題をクリアできず、混乱が深まり、今回の結果に至りました。入試は公正・公平であるべき。...学校現場としては、現高3生の進路指導のケアを行いつつ、再構築に向けての新たな議論を注視しながら、「骨太の英語教育」を実践していく所存です。...

今回の延期によって一番の影響を受けるのは高3生。世間では、リスクを考え、指定校推薦等にシフトした生徒もいるとのこと。...本校では国公立大学を希望する生徒が多く、2次の個別試験で出題される英作文対策として、ネイティブ教育による添削指導や「はつとんゼミ」の開講、Speakingは授業内での音

読練習によって従前から対策を講じており、計画的な指導が展開されていることを付記しておきます。これから一般入試を受ける大半の生徒は、センター試験実施の最終年度を考慮し、“後がない”入試を意識せざるを得ませんでした。今後、十分な情報収集と合意形成の下、受験計画の軌道修正に努めて参りたいと思います。...

本校の英語教育の基本方針は、4技能の充実による「使える英語力」育成と「大学入試に合格する英語力」育成の2点のみで、「英語は英語. コミュニケーション・ツールとしての英語力をつけること」を前提にしています。要は、どのような制度設計でもそれに耐えうる「骨太の英語教育」を展開していくということなのです。

...『英語教育の危機』の著者である鳥飼玖美子氏（立教大学名誉教授）は、大学生の英語力低下の現状について、昨今、大学に入学してくる学生の多くが英文をまともに読めない、書けない状況にあり、中学レベルの文法の補習をしなければならないと述べておられます。斎藤兆史氏（東京大学教授）は、日本経済新聞のインタビューに対して、「学生は相変わらずしゃべれないし、読み書きの力がたがたになっている。非常に困っています。東大はまだ、しっかりしてますよ。だけど、他大学の先生に聞くと、品詞なんかも分からないという状況らしい。そうになると、もう目の前が真っ暗になります」とコメントされています。齋藤氏は、大学での学問の基礎は、きちんと読めて考えられるということだと強調し、中高で思考力や学力の基礎となる文法や読み書きの力がつけられていないと指摘しています。また、日本では、文法・読解とコミュニケーションを二項対立的に捉える風潮があるものの、語学力は一つであり、読み・書き・文法の力の上に訓練をすれば話せるようになると言及。さらに、基礎ができていない学生は、大学に入学してからも伸びが違ふということ、英語について言えば、会話は非常に重要と前置きしつつ、文法と読解をしっかり学び、できるだけ音声に触れ、正しい英語を話すことが大切だとも仰っています。

文部科学省は、大学の国際競争力を高め、「スーパーグローバル大学」を中心に、英語化を進め、グローバル人材を育成することを目標としています。同時に、東京五輪を見据え、小中高の英語教育も充実し、英語による英語の授業を实践、アジアでトップクラスの英語力をめざすと言っています。過去を振り返ると「英語が使える日本人育成のための行動計画」に伴い、大学入試にリスニングテストが導入されました。しかし、期待された効果はあったのか、原因分析とその具体策については精査が必要です。日本人が英語を苦手とする本当の原因を十分に論議した上で外国語教育を展開しないと現場に危機感を募ら

せるだけに終わってしまいます。小中高の教育が揺らげば、当然、大学教育に波及することは言うまでもありません。江戸時代の藩校や蘭学塾では、「互いに問題を持ち出したり、意見を闘わせたりして、集団研究をする共同学習の方式」（石川謙『学校の発達』）を打ち出し、すでに、主体的・対話的で深い学びを謳っていました。明治時代の『東京高等師範学校附属中学校教授細目』（1910）には、英語で行う英語の指導について、すでに指導した語句を用いて説明する場合、身振り等、英語で説明する場合、復習・練習する場合は、なるべく英語を用いてとありますが、文法の説明など、正確を要するものは国語を用いると記されています。2016年の中央教育審議会答申には、「高校生の多様性を踏まえ、外国語で授業を行うことを基本とすることが可能な科目を見直す必要がある」と明記されています。時代は変われど、英語で行う英語の授業の本質は、状況を選んで行うことと、生徒がなるべく多く英語を使える環境づくりをすることだということがわかります。本校においては、校内のみならず、日本の英語教育における様々な取り組みの光と影をしっかりと検証した上で、次期学習指導要領に対応するカリキュラムを策定し、理想と現実が乖離しないよう、実態に即したシラバス化を図っていこうと思います。5教科の自発的発案による「超進学校化プロジェクト」が展開される中、英語科は4技能をバランスよく伸ばす指導法を研究、共有・実践してくれています。

高校を例にすると、学習指導要領における「聞いたことや読んだことを踏まえた上で、話したり書いたりする言語活動を適切に取り入れながら、4つの領域の言語活動を有機的に関連付けつつ、総合的に指導するものとする」をベースに、徹底した練習を通してスキルを身につける英語教育を目的化しています。そのためには、インプットとアウトプットを短期的に組み合わせ、リーディング+リスニング=インプット、ライティング+スピーキング=アウトプットといったグルーピングを行い、指導を展開。4技能の伸ばし方として、リーディングは①ネイティブを真似て何度も音読し、②学習した英文の音声を何度も聴き、③日頃から簡単な英語を多読することを推進。リスニングは①リーディングと併せて学習し、②問題演習を反復、③教材選択にも配慮しつつ、ドラマ、映画、洋画で楽しく学ぶことを奨励。スピーキングは①授業中行うアクティビティーに積極的に参加できるような雰囲気づくりをし、②音読のみならず、③自分の意見を論理的にまとめ、日本語でも発表する機会を増やし、さらに、④すでに導入済みのオンライン英会話等も併用。ライティングは①AI添削や機械翻訳、②SNSやオンラインゲーム等を活用。文法は①実際に使うルールを優先して学び、②英文を音読・暗唱しつつ、③学んだ文法

のルールを使って、言いたいことを発話するトレーニングをします。ボキャブラリーは① パッシブ語彙とアクティブ語彙に分類し、② 例文を聞く、音読する、③ 反復するによって定着を測るというアプローチを試みていきます。

(http://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/special_message/vol05.html)

3. 学校改革の成果

3.1. 大学合格実績

大学合格実績及び中学高校入試結果の推移について言及する。34期生(327名)の進路先は約9割が進学、「進路満足度」(担任報告)のクラス平均は97%(前年88%)であった。¹⁰⁾ 結果として、大学合格実績(表5)においては、国公立大学に計1,000名以上が合格。大学の指定校推薦枠も500名以上(約100名増)となり、84名が利用した。以下、図3～6は3カ年の推移である。

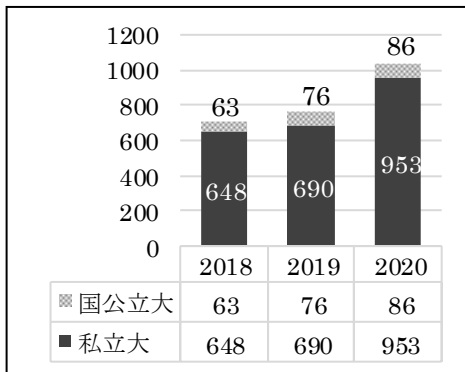


図3 大学の合格者数推移

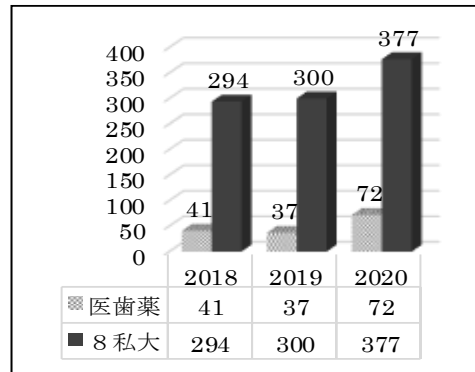


図4 医歯薬・8私大[関関同立産近甲龍]の合格者数推移

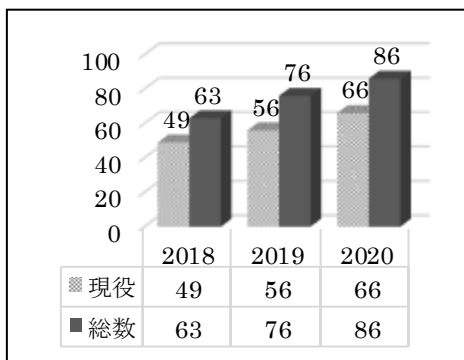


図5 国公立大学の合格者数推移

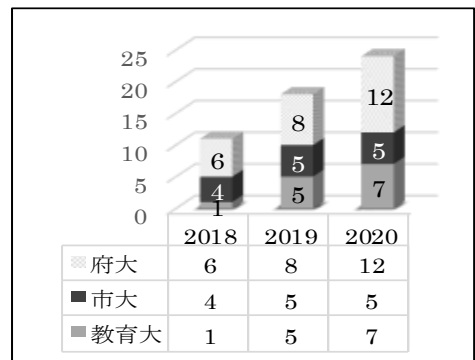


図6 大阪府立大+市大+教育大合格者数推移

表5 大学合格実績

<p>■ 大学合格実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 合格者総数：国公立 86 名＋私立 953 名＝1,039 名 → 国公立・私立共に増加：711 名（2018）→766 名（2019）→1,039 名（2020） ・ 国公立：63 名（2018）→76 名（2019）→86 名（2020） → 現役合格者増加：49 名（2018）→56 名（2019）→66 名（2020） ・ 国公立＋医歯薬系：104 名（2018）→113 名（2019）→158 名（2020） → 医歯薬系：41 名（2018）→37 名（2019）→72 名（2020） → 医学部・医学科：2 名（2018）→8 名（2019）→16 名（2020） 九州大、大阪市大、医科大（愛知、岩手、大阪、関西、埼玉、兵庫）、近畿大等 ・ 大阪府大＋市大＋教育大：11 名（2018）→18 名（2019）→24 名（2020） ・ 有名私大 [関関同立＋産近甲龍]：377 名 → 関西大（73 名）と近畿大（197 名） ・ 4 年制大学の指定校推薦枠：437 名→535 名 → 39 名（2018）→50 名（2019）→84 名（2020）

国公立、私立共に合格者が大幅に増加した背景にあるのは、生徒一人ひとりの“夢の実現”に向けた努力とそれを支え続けた保護者のバックアップ、そして教職員が“チーム学校”に徹したこと。本校の教育活動においては、コース・コンセプトを明確にした上で、“チームはつとん”と銘打った授業力向上に向けての組織的 PDCA サイクル（OJT＋Off-JT）が浸透している。

3. 2. 中学高校の入試結果

生徒募集は、マーケット・リサーチと入試広報戦略に基づき、ステークホルダーに学校生活や教育成果を広く認知してもらうことが基本であるが、米国のマーケティング手法を取り入れ、エンrollment・マネジメントを応用した。¹¹⁾ 中学入試においても志願者が大幅増、本校開校以来最多の 500 名を突破、入学者 125 名は 14 年ぶりに定員充足した。2 月に実施した高校入試も専願者が増加、入学者も増加し、275 名となり、中高共に 1 クラス増加した。表 6、図 7～10 はそのまとめである。

表6 中学高校入試の実績

<p>■ 中学入試</p> <p>→ 志願者が大幅増、過去最多の500名を突破</p> <p>→ 入学者125名：14年ぶりの定員充足</p> <p>→ 1クラス増の4クラス編成</p> <p>→ 「S特進探究コース」のクラス増設</p> <p>■ 高校入試</p> <p>→ 専願者増（40名以上）に伴う入学者増：275名</p> <p>→ 1クラス増の8クラス編成 → 開学初の「Ⅲ類」の2クラス</p>
--

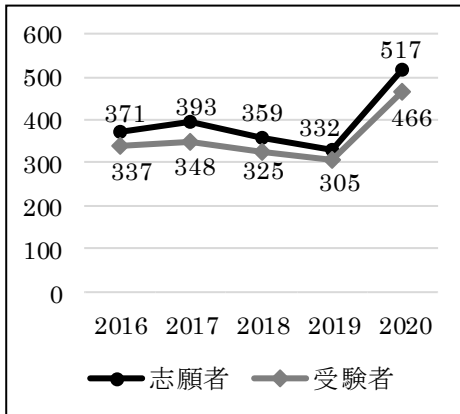


図7 中学入試：志願者数・受験者数の推移

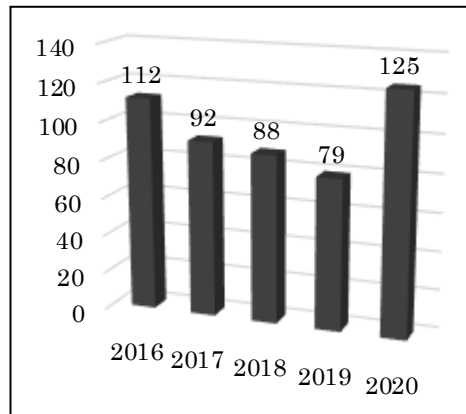


図8 中学入試：入学者数の推移

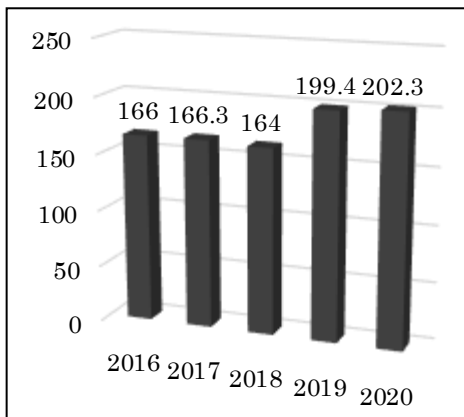


図9 中学入試：平均点[300点]の推移

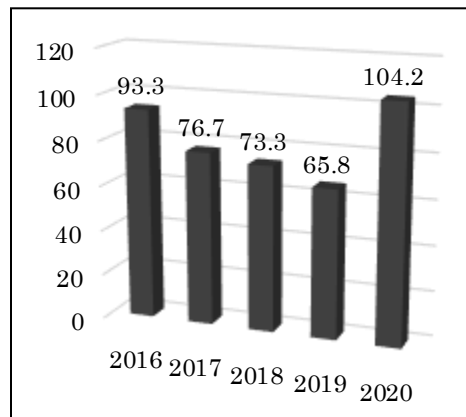


図10 中学入試：定員充足率の推移

4. おわりに

本稿は、私学2校目の事例であるため、一般化するにはいまだ時間を要する。1983年、学校改善（School Improvement）の用語を初めて使った OECD-CERI（教育改革革新センター）のプロジェクトでは、学校改善を「教育目標のより効果的な達成を目指し、1校もしくは複数の学校による学習条件やその他関連する内部的条件の変革を目的とした組織的・継続的な努力」と定義している。新学習指導要領においては、予測不可能な未来を見据え、知識伝達型の教育から新しい時代に通用する資質・能力の育成とそれに基づくカリキュラム再編が求められている。その中で、めざす資質・能力が「知識・技能」「思考力・判断力・表現力等」「学びに向かう力・人間性等」に整理され、「主体的に学習に取り組む態度」の観点から評価することが示されている以上、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、学校改善に資することもまた事実である。また、あるべき姿を見通し、仮説を立て、それをモニタリングし、フィードバックしていくストラテジーについて、引き続き、研究開発を進めていきたい。

注

1) 平井（2015, 2017）の継続的研究であり、私学2校目の事例である。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) この傾向は私学1校目にも見られた。平井（2017, 2019a, 2019b）参照。

	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）
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
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

3) リーダーとフォロワーが対話によって協働していくプロジェクト型人材育成モデルであるが、推進者にノースウェスタン大学の Spillane, J (2006), Harris, A (2008) がいる。信頼関係を構築する文化風土的ソフト構造と効率化の指標でマネジメントするハード構造の融合が不可欠となる。

4) 高3生(2019年卒)が国際物理オリンピック(International Physics Olympiad)の日本代表に選出され、銀メダルを受賞している。

5) 本校 HP SPECIAL MESSAGE Vol. 6 『初富がめざす「未来の教室」』参照 (http://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/special_message/vol06.html) また、コロナ禍において、大阪府教育センターの授業(数学)動画作成にも参加した。

6) 学校評価を意欲的なものにし、課題を絞り込み、評価につなげていくためには、第三者の意見を聞く、教員同士での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。

7) 平井(2020)参照

8) 2020年3月2日から休校措置がとられ、当初は紙ベースの課題であったが、5月の連休後はオンライン授業に切り替えた。

9) 本校 HP SPECIAL MESSAGE Vol. 5 『英語民間試験の延期を受けて一初富の姿勢:「骨太の英語教育」の展開に向けてー』参照

10) 本校では卒業式直前に担任教師から生徒にヒアリングし、「進路満足度」のクラス平均を算出し、公表している。

11) Christine Hailer Baker (2012) は、米国の大学で行われている総合支援策であるエンrollment・マネジメントを推進していく上で、生徒募集における Admission management, 入学後、カリキュラムに基づく適切な指導を展開し、一定の評価を維持し続ける Retention, 生徒個々のデータを収集し、分析する Research 及び Marketing を統合する重要性を述べている。平井(2015)参照。

参考文献

天笠茂編集代表, 大脇康弘編著(2011)『学校管理職の経営課題 第5巻 これからのリーダーシップとマネジメント 学校をエンパワーメントする評価』ぎょうせい

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』初芝富田林中学校高等学校ホームページ

(<https://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/>)

- 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 pp105～131
- 同 (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
- 同 (2019a) 「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 pp41～51
- 同 (2019b) 「カリキュラム・マネジメントによる学校教育改革—21世紀型進学校化メソッド開発に向けて—」『私学経営 No.537』私学経営研究会 pp13～20
- 同 (2020) 「パンデミックにおける自己調整学習—アダプティブ・ラーニング（個別最適学習）の定着に向けて—」『2020 JULY 塾ジャーナル』ルックデータ出版 pp94～95
- 木岡一明編 (2013) 『学校マネジメント研修テキスト6 教育改革をめぐる重要課題』学事出版
- 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
文部科学省ホームページ (<https://www.mext.go.jp/>)
- 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
- Baker, Christine Hailer, Editor (2012) 『The NAIS Enrollment Management Handbook』NAIS
- Harris, A (2008) 『Distributed School Leadership』Routledge
- Spillane, J (2006) 『Distributed Leadership』Jossey-Bass
- Velzen, W. Get al. (1985) 『Making School Improvement Work』OECD
- Zimmerman, B. J (1989) 『A social cognitive view of self-regulated academic learning』Journal of Educational Psychology, 81, 329-339

