

実践報告

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

平井 正朗*

*龍谷大学付属平安中学高等学校

The Effect of Enrollment Management in a Private Junior High School

Masaaki Hirai *

* Heian Junior and High School, Ryukoku University

On account of declining birth rates, almost all over Japan, the number of elementary school students who hope to study in private junior high schools has become smaller and the gross enrollment ratio has become lower than we imagined, as well.

At one time, the number of annual enrollment limits for our private junior high school in Kyoto was about half of its capacity, and the school could not reach its quota for some years because of the shortage of applicants. However, the number of students has quadrupled, and many more excellent students enjoy their school lives.

This article explicates this strategy. Enrollment management conducted in the aforementioned junior high school, through the method of 'distributed leadership', improves the school, as can be demonstrated in the school evaluation. It creates a synergy among recruitment, school affairs, student life and constituent relations. It is crucial that all the members of the school understand the vital, interrelated roles they play in the dynamic process of enrollment management.

Keywords : school improvement, private junior high school, enrollment management, distributed leadership, school evaluation

キーワード : 学校改善, 私立中学, エンrollment・マネジメント, 分散型リーダーシップ, 学校評価

* 〒600-8267 京都市下京区大宮通七条上ル御器屋町30 龍谷大学付属平安中学高等学校

Correspondence concerning this article should be sent to : Masaaki Hirai, Heian Junior and High School, Ryukoku University,

30 Gokiya-cyo, Shichijo-agaru, Omiya-dori, Shimogyo-ku, Kyoto, 600-8267, JAPAN

E-mail : m_hirai@heian.ed.jp

1. はじめに

少子化による就学人口の減少に伴い、大学のユニバーサル化と言われて久しく、今度は「2018年問題」である。中学高校においても同様であり、拡大路線にあった私立中学入試もリーマンショックを境に、就学人口の減少傾向に転じ、中高一貫校に代表される公立改革と相俟って、私学を取り巻く経営環境は大きな転換期を迎えている。¹⁾

その意味で、寺子屋、藩校など、脈々と流れる私塾教育のルーツに回帰し、建学の精神に基づくレゾン・デートルを発信、多極化するグローバル社会において、未来に生きる子供たちが自信をもって21世紀を乗り越えられるような教育を実践し、時代に即応する学校経営のあり方を模索しなければならない。

本稿では、私学経営に焦点をあて、まず関西の私立中学を取り巻く様々な環境を多角的に分析することによって、現状と問題点を俯瞰する。続いて、教育の質的向上に向けて、米国の大学で先鞭をつけられた総合学生支援策であるエンrollment・マネジメント(Enrollment Management, 以下EM)²⁾を中等教育レベルにまで改編して実践、「学校評価」との関連において一定の成果を得ることができたので、そのケース・スタディーを通じて、育成指標に資することを目的とする。

2. 私立中学を取り巻く受験市場について

関西2府4県において、私立中学受験ブームの沈静化が囁かれ始めたのは、専願の可能性が高い近畿統一入試日の午前(以下、「初日AM」)の受験率が9%台を推移し、小6児童が20万を割った2013年頃からである。³⁾減少する就学人口の中、有限化された需要を巡るしのぎの削りあいは年々激化している。残されたパイの奪い合いという競争原理はゼロサムゲームの様相を呈し、午後入試の導入とそれに伴う入試回数の増加、さらに、入試前倒しによる連続日程と短期化が目立つ。大学との連携、共学化、コース・リニューアル、新コース増設、自己推薦や教科選択制による選抜方法の多様化、プレテストの積極的活用など、再編の動きは目白押しであるが、制度設計も出尽くした感がある。

表1は、近畿2府4県の私立中学入学者数とその割合をまとめたものである。入学率は全児童数から見れば10%にも満たないのが現状であり、入学者数も2012年まで18,000人台、2015年は入学率が少し回復したとはいうものの、2013年以降は17,000人台と推移し、少子化の影響が徐々に進行しているのが見てとれる。

表 1：入学者数と入学率について（エデュケーショナル・ネットワーク公表資料より作成）

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 京都 | 2,743 | 2,823 | 2,766 | 2,878 | 2,798 | 2,843 |
| 大阪 | 8,287 | 8,176 | 7,950 | 7,894 | 7,561 | 7,470 |
| 兵庫 | 4,515 | 4,595 | 4,431 | 4,265 | 4,168 | 4,268 |
| 奈良 | 1,803 | 1,740 | 1,691 | 1,574 | 1,675 | 1,590 |
| 和歌山 | 803 | 790 | 773 | 784 | 760 | 769 |
| 滋賀 | 511 | 563 | 521 | 506 | 569 | 580 |
| 入学者数 | 18,662 | 18,687 | 18,132 | 17,901 | 17,531 | 17,520 |
| 児童数 | 200,435 | 204,176 | 200,332 | 198,000 | 195,866 | 190,935 |
| 入学率 | 9.31% | 9.15% | 9.05% | 9.04% | 8.95% | 9.18% |

表 2 は、定員充足状況と受験率をまとめたものである。2 府 4 県の定員充足校の割合は全体の 42.4% にすぎず、過半数の学校が定員割れという状況である。ニュース・リリースされる倍率は、総志願者数を定員で割ったものが多く、初日午後入試や近畿統一入試日 2 日目以降の入試には他校との併願や同一校複数回受験が含まれるため、実質倍率とはかなりかけ離れた数字になっている。

例えば、京都では、児童数 22,778 人に対して総受験者数 7,906 人であるから受験率は 34.7% となるが、「初日 AM」の受験率は 11.1% まで減少する。因みに、「初日 AM」が定員を超え、実質倍率 1.0 倍を超えた学校は 7 校だけであり、29.2% にすぎない。外部環境が厳しくなり、さらなる需要が見込めなくなっている以上、全入であることを疑う余地はなく、私学全体の再編が加速している感は否めないが、選ばれる学校とそうでない学校の二極化がより鮮明になってきている。表 2 は、定員充足状況と受験率をまとめたものである。2 府 4 県の定員充足校の割合は全体の 42.4% にすぎず、過半数の学校が定員割れという状況である。ニュース・リリースされる倍率は、総志願者数を定員で割ったものが多く、初日午後入試や近畿統一入試日 2 日目以降の入試には他校との併願や同一校複数回受験が含まれるため、実質倍率とはかなりかけ離れた数字になっている。例えば、京都では、児童数 22,778 人に対して総受験者数 7,906 人であるから受験率は 34.7% となるが、「初日 AM」の受験率は 11.1% まで減

私立中高におけるエンロールメント・マネジメントの効果

少する。因みに、「初日 AM」が定員を超え、実質倍率 1.0 倍を超えた学校は 7 校だけであり、29.2%にすぎない。外部環境が厳しくなり、さらなる需要が見込めなくなってきた以上、全入であることを疑う余地はなく、私学全体の再編が加速している感は否めないが、選ばれる学校とそうでない学校の二極化がより鮮明になってきている。

表 2：定員充足状況と受験率 (エデュケーション・ネットワーク公表資料より作成)

| | 2府4県 | 大阪 | 兵庫 | 京都 | 奈良 | 滋賀 | 和歌山 |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 校数 | 144 | 63 | 35 | 24 | 11 | 5 | 6 |
| 定員充足校数 | 61 | 23 | 16 | 12 | 4 | 2 | 4 |
| 割合 | 42.4% | 36.5% | 45.7% | 50.0% | 36.4% | 40.0% | 66.7% |
| 児童数 | 190,935 | 79,708 | 52,451 | 22,778 | 12,772 | 14,450 | 8,776 |
| 総受験者数 | 46,221 | 20,413 | 10,432 | 7,906 | 5,233 | 968 | 1,269 |
| 受験率 | 24.2% | 25.6% | 19.9% | 34.7% | 41.0% | 6.7% | 14.5% |
| 初日 AM 受験者数 | 17,209 | 7,416 | 5,052 | 2,538 | 871 | 566 | 766 |
| 初日 AM 受験率 | 9.0% | 9.3% | 9.6% | 11.1% | 6.8% | 3.9% | 8.7% |

“人気校”の特徴を概観すると、いわゆる偏差値の高い最難関と言われる国公立大学への合格実績が高い学校、文武両道を両立し、実績をあげている学校、有名大学の附属校、附属校というセーフティーネットを持ち且つ、より難易度が高い大学への合格実績が伸びている学校、校内改革を推進し、期待値が高い学校などに分類できるが、現実的には、それらの複数要素を兼ね備えた学校に入学者が集中している。橋本（2012）は、偏差値による学校の序列化について次のように述べている。

“特に私立学校においては、偏差値という一つの物差しによる序列がなされており、その物差しによる学校選びが一般的になっている。偏差値が教育の現場に導入されたのは 1965 年であると言われているが、この偏差値が教育現場に導入されることによって学校の序列化が急激に進行していった。その結果、合格難易度が高い学校が良い学校であり、その逆がそうでない学校という価値

判断が助長された。偏差値による学校評価が、極めてシンプルで便利な尺度で受け入れられるようになっていったのである。”

偏差値偏重, 競争意識激化, 学校間格差, 序列化に結びつく入試制度を改め, 評価方法の多様化, 尺度の多元化が現在, 行政によって推進されている。同時に知識の詰め込みではなく, アクティブ・ラーニングといった指導法にも目が向けられている。理想論と現場の思惑が錯綜し, 誰もが納得する結論に至るのは難しいが, 今後の成り行きが注目される。

3. 研究の背景: 学校評価との関連において

現在の勤務先⁴⁾において, 2010~11年と連続して中学入学者が定員の約50%近くまで減少するという状況に際し, 経営計画の見直し, 戦略再構築, ティーチング・メソッドの精査が開始された。表3は, 志願者, 入学者及び定員充足率の推移を示したものであるが, 充足率②は学則定員150名で算出したものである。

表3: 志願者及び入学者数の推移 (龍谷大学付属平安中学高等学校公表資料より作成)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 志願者 | 442 | 319 | 253 | 242 | 265 | 387 | 493 |
| 入学者 | 67 | 49 | 35 | 67 | 101 | 124 | 149 |
| 定員 | 90 | 90 | 60 | 60 | 60 | 90 | 90 |
| 充足率① | 74.4% | 54.4% | 58.3% | 111.6% | 168.3% | 137.8% | 165.6% |
| 充足率② | 44.7% | 32.7% | 23.3% | 44.7% | 67.3% | 82.7% | 99.3% |

京都の場合, 表4から明らかなように, 2015年は微増であるが, 私立中学への受験率は10%台を推移している。また, 表5のように, 下がってきたとは言っても公立中高一貫校が高倍率を維持しているため, 私学経営における危機感があるのも事実である。

私立中高におけるエンrollment・マネジメントの効果

表4：京都の私立中学における「初日 AM」の受験率

(エデュケーション・ネットワーク公表資料より作成)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 受験者数 | 2,502 | 2,616 | 2,547 | 2,550 | 2,357 | 2,538 |
| 児童数 | 23,328 | 24,129 | 23,693 | 23,687 | 23,268 | 22,778 |
| 受験率 | 10.7% | 10.8% | 10.8% | 10.8% | 10.1% | 11.1% |

表5：公立中高一貫校の志願者推移（倍率）

(京都府教育委員会、京都市教育委員会公表資料より作成)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 洛北高校附属中学 | 506 (6.33) | 542 (6.78) | 498 (6.23) | 507 (6.34) | 447 (5.59) | 432 (5.40) |
| 西京高校附属中学 | 910 (7.58) | 940 (7.83) | 888 (7.40) | 844 (7.03) | 807 (6.73) | 659 (5.49) |

学校改善に向けて、伝統と校風、教育実践に裏打ちされた価値観、保護者や卒業生とのソーシャル・キャピタル（関係性）など、“強み”を顕在化し、発展的解消を試みるべく、現状把握、原因特定、目標設定、比較検討、手段選択、集団意思を形成する過程で教職員からヒアリングやインタビューを行った。課題として、全体的にはゆるやかに連携しているが、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・デザインの精度が低いという点が指摘された。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、生徒が主役の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という共通理解も得られた。

学校内外の急速な環境変動の中、社会の公器として適切な説明責任（Accountability）を果たし、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、さらに、学校の自発的組織改善を図る一助として「学校評価」の制度化が求められ、計画>施行>評価というロジカルなマネジメント・サイクルが標榜されていた時代背景もあり、それを用いて組織の自律化を試み、スキル・アップしていくことが確認された。⁵⁾

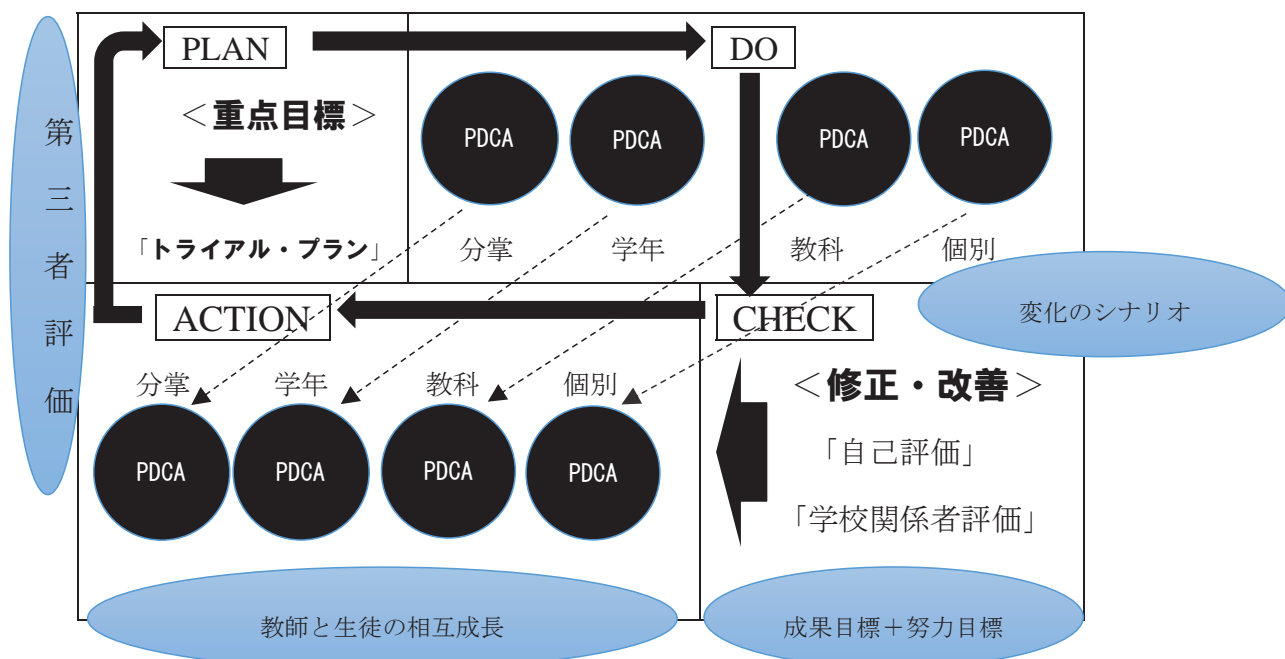
私学における学校評価の実施については、平成 26 年の筆者の調査（平井，2015）では 47.4%であり、『学校評価等実施状況調査（平成 23 年度間）』に近い数値であったが、3 校以上の教員が各校の取り組みを相互評価し、妥当性と信頼性を高めることを目的としたトライアングレーション（Triangulation）という手法で「学校間評価」を行った。「自己評価」「学校関係者評価」「第三者評価」を組み合わせた学校評価は、ハロー効果や寛大化、厳格化といった評価バイアスが少なく、フィードバックが得られるというメリットが指摘され、実施意義の重要性が追認された。

4. 学校評価のシステム開発と分散型リーダーシップについて

出発点として、建学の精神に基づくコース・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、行動、風土の改革におい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前向きな取り組みの方向性を再確認した。私学という独自の環境の中で最善の方法となる“特殊解”を求めるのと同時に、どの学校でも通用する“一般解”を模索するために、学校評価における全体、部門別（分掌、学年、教科）、個別の組織の強みを活かした数値目標に伴う問題解決型アプローチが焦点化され、次のような PDCA サイクル推進が構想された。（平井，2015）

図1：PDCA サイクルのイメージ

(出典) 筆者作成



いわゆる事業計画における重点目標（PLAN）達成に向けて、前期は、年間のPDCAサイクルの実践（DO）期間と位置づけ、その中で分掌、学年、教科、個人が部門、個別レベルのP’D’C’A’を展開し、夏期休暇後に修正・改善策（CHECK）を加味した上で、後期も前期同様、P’D’C’A’の流れ（ACTION）が展開される仕組みを骨子とした。

表6：ヒアリング、インタビューのまとめ

(出典) 筆者作成

| 観点 | 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：目標管理制度導入に伴う機能的マネジメントシステムの構築 |
| 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：ビジョンと中期・年間・月間目標設定と校務の有機的結合 事前管理とコンプライアンス |
| 風土 | 課題：前年踏襲型、相互不干涉型、先送り体質、多数決の論理 改善：同調的職場風土から協働的職場風土への転換 |

| | |
|---------------|---|
| | 個人最適から全体最適へ， トップダウンとボトムアップの融合 |
| コミュニケーションスタイル | 課題：「一国一城の主」的体質 改善：「開かれた学校づくり」に向けての“報連相”（報告－連絡－相談） |
| 資質向上 | 課題：第三者による指摘がなく， 個人任せの自己研修 改善：OJT+Off JT と「学校評価」によるシステム構築 |
| 授業力 | 課題：個々の能力へ依存する体質と“学級王国” 改善：組織力をベースにした個々のスキル |

表6における各観点の課題の改善に向けて，常に原点に戻り，上位目標である建学の精神の具現化を図り，学習を核とした組織をデザイン，教師の専門職としての主体性を高め，知識基盤社会に対応する良循環経営〔入口＋教育内容＋出口〕をエンパワーする意味で，以下のようなテーマを掲げた。

- | |
|---|
| <p>(1) 「授業が変われば生徒も変わる！ー 生徒主役の学校への変革 ー」 （教員のモチベーション・アップとロイヤリティー） ⇒ 生徒が将来を準備できる十分な教材研究に立ち，コースの到達目標に沿った知的授業をデザインし，実践する風土づくり</p> <p>(2) 「受験学力と人間力の両立をめざす実践！ー 国公立大・有名私大現役合格へー」（背景知識の強化と論理的思考力の育成） ⇒ 人間力（＝「生きる力」）によって受験力は支えられ，受験学力によって人間力は高められる取り組みの実証と生涯学習の基盤づくり</p> <p>(3) 「個性を開花させるアクティブ・ラーニング！」 （問題解決能力の育成とアカデミックなキャリア教育） ⇒ 建学の精神を機軸とした“中高生の人生航路を描く”学びの姿勢の育成 （グローバル人材育成からノーベル賞候補者養成という夢の実現）</p> |
|---|

学校の発展段階の時間的展望として、危機意識の高まりと共に、管理職がビジョンと戦略を策定、ミドル・リーダーがファシリテーターとなり、スタッフの自発を促しつつ、生徒と教師が意欲やチャレンジ精神を喚起し相互成長することで、短期的成果を実現した。現在、表7のようなフローが定着している。

表7：勤務校オリジナルの学校評価システム

(出典) 筆者作成

| サイクル | 時期 | 内容 |
|--------|-----------|---|
| PLAN | 3月 | <ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン：経営計画及び教育指導計画（重点目標） ➡ トライアル・プラン 作成と面談 cf. 「トライアル・プラン」は、全体目標に照らして、部門別目標、個人目標設定 |
| DO | 4月 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育実践：PDCA サイクル（全教職員：部門別＋個別） cf. 「相互授業参観」「教員研修会」「新任研修会」「新担任研修会」（各年2回） |
| CHECK | 9月 | <ul style="list-style-type: none"> ・「授業満足度調査」（生徒）「学校評価アンケート」（生徒・保護者・教職員） ➡ 自己評価 「前期振り返りシート」作成（全教職員：部門別＋個別） ・前期評価 [中間報告] と指導面談（管理職⇒部門責任者⇒構成者） ➡ 修正・改善計画 職員会議にて部門別プレゼンテーション⇒後期実践 |
| ACTION | 10月 2月 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育実践：PDCA サイクル（全教職員：部門別＋個別） ・「授業満足度調査」（生徒）「学校評価アンケート」（生徒・保護者・教職員） ➡ 自己評価 「前期振り返りシート」作成 |

| | | |
|------|----|--|
| | 3月 | <p>(全教職員：部門別＋個別)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後期評価 [年間報告] と年度末指導面談 <p>(管理職⇒部門責任者⇒構成者)</p> <p>➡ 学校関係者評価 学校評価実施報告作成と HP にて公表</p> <p>cf. 学校関係者評価委員会：アンケート項目や評価結果を踏まえた支援策も検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第三者評価：学校評価システム再構築 |
| PLAN | 3月 | <ul style="list-style-type: none"> ・次年度ビジョン：修正・改善から経営計画・教育指導計画を策定 <p>➡ 職員会議にて部門別プレゼンテーション</p> |

学校評価は、生徒・保護者及び教職員とし、『学校評価ガイドライン』（文部科学省，2010）を参照しながら原案を作成した。「学校経営評価」は、私学の独自性，教育課程，開かれた学校，連携，教員研修，危機管理，設備施設が軸である。「教育活動評価」には，生徒指導，進路指導，授業，国際理解教育，人権教育，環境教育，情報教育等を盛り込んだ。（注 10 参考②）また，新学習指導要領改訂に伴う学力観育成に向けて，教務内規を精査し，教室に思考する文化を創るカリキュラム・デザインを見据えて 5 教科で「CAN-DO リスト」を作成，試行錯誤で仮説検証を繰り返し，シラバス機能をチェックした。

表 7 に見られる PDCA サイクルは年間スパンである。PLAN は管理職によるビジョン提示に始まる。新学期になると全教職員は「トライアル・プラン」という文章記述式の自己評価用計画書に年間到達目標を数値化して書き込み，管理職は部長及び主任と面談，ミドル・リーダー自らの言葉で部門別目標が説明できるまで“対話によるコミュニケーション”を繰り返す。その際，単に解決すべき問題の修復をはかるというアプローチではなく，組織の強みや共通の夢に注目し，ポジティブ・コア（内在する潜在力）を対話によって引き出すよう心がけている。その後，部長・主任はフォロワーとなるスタッフが作成した「トライアル・プラン」をもとに各自が独善的にならないように，また相互批判的に鍛えられていくよう助言を加え，前年より発展的な取り組みを示唆し，バツ

クアッパする体制となっている。表8は、「トライアル・プラン」の記述内容である。

表8：「トライアル・プラン」の概要

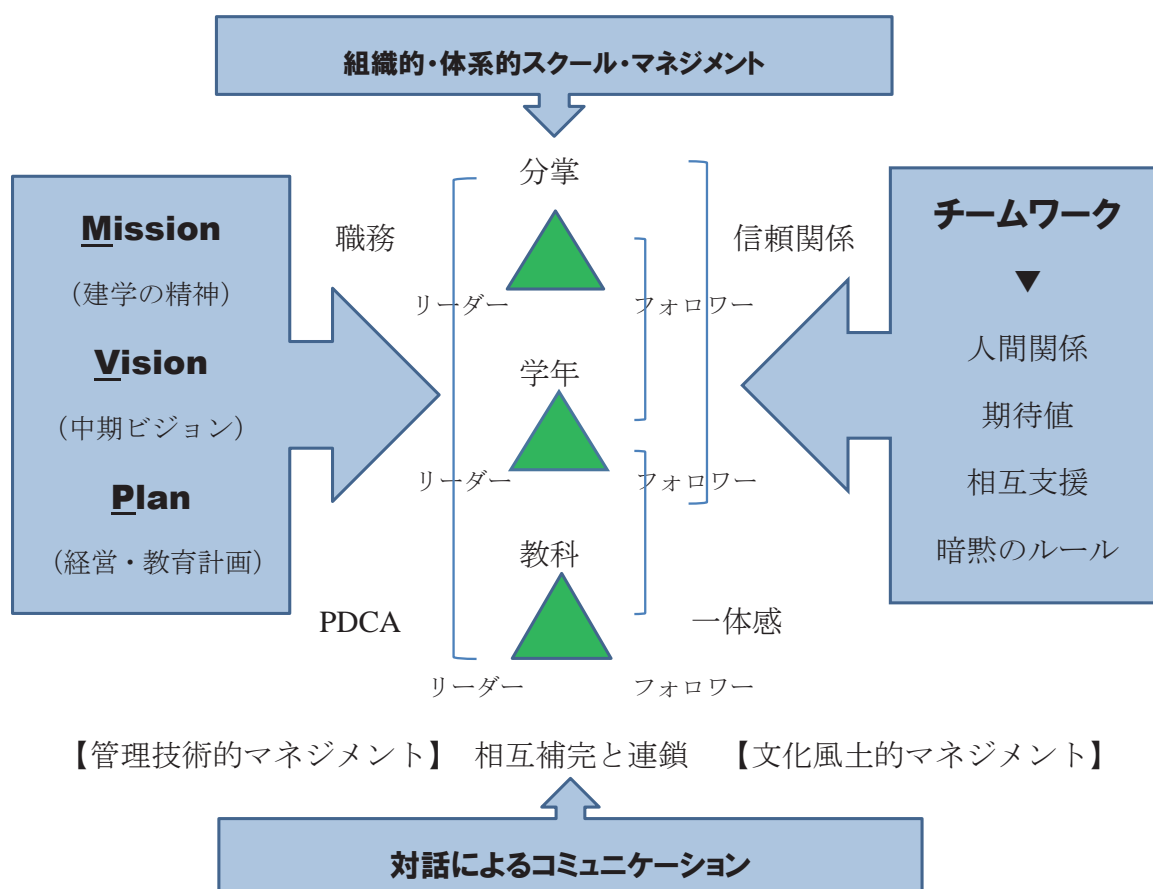
| |
|---|
| <p>■ 重点目標の記述（組織の一員として）</p> <p>対象：ミドル・リーダー（分掌・学年・教科・委員会の各責任者） クラス担任，クラブ顧問（該当者全員）</p> <p>■ 個人目標の記述（個々のスキル・アップに向けて）</p> <p>対象：全員（非常勤講師含む）</p> <p>内容：人間力の向上に向けて，教科指導力の向上に向けて，学校経営への貢献について目標達成度に関する自己評価（4段階）</p> |
|---|

これは、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散型リーダーシップ（Distributed Leadership）⁶⁾を展開する起点となった。また、教師が日々、授業、生徒指導、クラブ活動、学校行事、保護者対応に追われ、多面的な力量が求められるが故、ストレス感や疲労感がたまりやすくなり、極端な場合はバーンアウト現象、即ち、燃え尽き症候群に陥りやすくなるという一般的傾向防止にも有益であった。

組織論的に言えば、管理職（校長、校長補佐、教頭、事務長）がミドル・リーダー（分掌部長、学年部長、教科主任、委員長）を育て、ミドル・リーダー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。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。

図 2：学校経営の MVP と分散型リーダーシップのイメージ

(出典) 筆者作成



DO は教育実践のことである。勤務校の場合、前後期の Semester 制であるが、評価システム構築に向けて、月間、週間、授業単位で事前管理のインプット、プロセス制御のスループット、結果評価のアウトプットのすべてにおけるトータル・コントロールとしての目標管理を意識づけている。

CHECK は、個別力量及び協働的關係性力量の相互補完を目途に、年 2 回 3 週間を「相互授業参観」として設定した。本校オリジナルの CAN-DO 項目であるビジュアル、導入、音声、目的、明瞭性、アプローチ、注視率、展開、授業参加、指示、受験、教材、板書、達成度、応用力、満足度を加味した「評価シート」(注 10 参考①)を視座に、他の教師の授業を見学、ピア・レビューを通じて教科横断的にスキル・アップを図っている。ベテラン、若手を問わずの「10 教科研究授業」「模試・考査分析会」「模試分析通信」「センター試験分析通信」は生徒のみならず、保護者との連携にも寄与している。9 月と 2 月の自己評価に向けて、全員が「振り返りシート」を作成するが、そのツールとなる

のが「学校評価アンケート」と「授業満足度調査」である。⁷⁾ 課題分析は、学校の一元的な情報管理システムを専門とするセクションに蓄積させるデータ・マイニングとした。タスク・フォース（理数教育推進委員会，ICT教育推進委員会，グローバル英語専修クラス設置委員会，教育研究会）には，ルーティン化された既存の校務からの脱却を図り，組織横断的な取り組みが可能になるようなワークショップや「新任研修」「新担任研修」の世代別ディスカッションの機会を与え，気づき（Awareness）を促し，“学校力＝チーム力”として一定の広がりを持たすよう方向づけた。

ACTION は，コンプライアンスも含めて，「第三者評価委員会」が“授業力向上”，生徒指導を主とする“規範意識向上”，生徒・保護者との“信頼度向上”を分析視点に学校評価の結果を集中審議し，そこでゴールイメージ，成長ステップを検証する。その後，フォローアップ体制を明確にしてスケジュールに落とし込み，全教職員が実践するといった展開である。並行して，部門責任者であるミドル・リーダーは，接続する大学教職員傍聴の中，職員会議で前期や年間振り返りを「3分間スピーチ」して周囲のモチベーションを高めたり，アカデミックな知見も吸収するために「FD 懇談会」を有効活用している。また，必要な情報は校内のみならず，ホームページを活用して外部に発信，早期対応・改善策共有にも努めている。

5. 学校評価の分析と分散型リーダーシップの効果について

表9は，学校評価と授業満足度における達成度の全体平均の3ヵ年比較である。勤務校では達成度という用語を用いているが，これは学校評価項目（注10参考②）に対して「(よく)あてはまる」と応えた被験者の割合を示すものである。

表9：学校評価の3ヶ年比較

(龍谷大学付属平安中学高等学校公表資料より作成)

| 対象 | 2012 | 2013 | 2014 | 平均 |
|---------|------|------|------|-----|
| 教職員 | 69% | 73% | 77% | 73% |
| 保護者：中学校 | 82% | 83% | 80% | 82% |
| 保護者：高校 | 81% | 78% | 80% | 80% |
| 生徒：中学校 | 73% | 70% | 68% | 70% |

| | | | | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|
| 生徒：高校 | 67% | 57% | 64% | 63% |
| 授業満足度：中学校 | 78% | 71% | 69% | 73% |
| 授業満足度：高校 | 67% | 60% | 63% | 63% |

教職員対象の学校評価では、達成度が3カ年で8%伸び、スタッフのモチベーションが上がっている点が第三者評価委員会でも追認された。保護者対象では、中高ともに3カ年平均が80%を超えており、期待値の表れであることが読み取れる反面、生徒対象になると学校評価、授業満足度共に中学は70%台、高校は60%であり、ホームルームを持つ教師の「担任力」、授業担当者の「授業力」のさらなるブラッシュ・アップが課題となっている。高校においては、高2からモラトリアムなどの一般的な“中だるみ”はあるものの、高3になると表10に見られるように、個々の進路実現に向けて努力している。

表10：平成27年度の卒業生（472名）の進路状況と第一志望決定率

（龍谷大学付属平安中学高等学校公表資料より作成）

| クラス | コース | 在籍 | 4年制大学 [割合] | 文系 | 理系 | 複合領域 | 短大 留学等 | 第一志望 決定率 |
|-----|-------|----|---------------|----|----|------|-----------|-------------|
| 3-1 | アスリート | 31 | 28 [90.3%] | 27 | — | 1 | 3 | 96.8% |
| | 小計 | 31 | 28 [90.3%] | 27 | — | 1 | 3 | 96.8% |
| 3-2 | クリエイト | 43 | 42 [97.7%] | 42 | — | — | 1 | 97.7% |
| 3-3 | クリエイト | 45 | 41 [90.9%] | 40 | 1 | — | 4 | 100% |
| 3-4 | クリエイト | 44 | 40 [88.6%] | 39 | 1 | — | 4 | 95.5% |
| 3-5 | クリエイト | 45 | 44 [97.8%] | 43 | 1 | — | 1 | 97.8% |
| 3-6 | クリエイト | 44 | 41 [93.2%] | 40 | 1 | — | 3 | 100% |
| 3-7 | クリエイト | 44 | 39 [88.6%] | 39 | — | — | 5 | 100% |
| 3-8 | 他大 | 24 | 21 [87.5%] | 1 | 20 | — | 3 | 95.8% |
| 3-9 | 他大 | 28 | 26 [92.9%] | 1 | 25 | — | 2 | 96.4% |

私立中高におけるエンロールメント・マネジメントの効果

| | | | | | | | | |
|------|-------|-----|-------------|-----|----|---|----|-------|
| | 小計 | 317 | 294 [92.7%] | 245 | 49 | — | 23 | 97.9% |
| 3-10 | プログレス | 30 | 29 [96.7%] | 29 | — | — | 1 | 100% |
| 3-11 | プログレス | 30 | 21 [70.0%] | 14 | 7 | — | 9 | 83.3% |
| 3-12 | プログレス | 29 | 27 [93.1%] | 23 | 4 | — | 2 | 89.7% |
| 3-13 | プログレス | 35 | 32 [91.4%] | 3 | 29 | — | 3 | 91.4% |
| | 小計 | 124 | 109 [87.9%] | 69 | 40 | — | 15 | 91.1% |
| | | | | | | | 平均 | 95.3% |

第一志望決定率とは、高3全生徒に対するインタビュー結果から算出したものである。アスリートは、硬式野球部所属の生徒のみが在籍するクラスであり、在籍者31名中、四年制大学への進学者は28名で90.3%、第一志望決定率は96.8%であった。クリエイト（現プログレス）は法人を同一とする龍谷大学へ進学するクラスであるが、3-8、9は同大学に学部・学科がない他大学進学を希望する生徒のクラスとなっている。同コース全体で4年制大学への進学者は294名で92.7%、第一志望決定率は97.9%であった。プログレス（現選抜特進）は、いわゆる特進クラスであり、継続校への推薦はなく、自力で国公立大学や有名私大を受験するクラスであるが、コース全体の87.9%が4年制大学に進学、第一志望決定率は91.1%であった。学年全体では卒業生472名に対して第一志望決定率が95.3%であり、90%を超えるのは2年連続である。表11はクラブ活動との兼ね合いである。

表 11 : クラブ別進学状況 : [] 内部中学出身者

(龍谷大学付属平安中学高等学校公表資料より作成)

| 体育系クラブ | 高校 | 中学 | 卒業生 | 大学 進学 | 短大・ 留学他 | 大学 進学率 | 第一志望 決定率 |
|-------------|---------|----|--------|----------|------------|-----------|-------------|
| アメリカンフットボール | 39 [1] | — | 12 [1] | 12 [1] | — | 100% | 100% |
| 剣道 | 22 [1] | 3 | 8 [1] | 8 [1] | — | 100% | 88% |
| 硬式野球 | 105 [1] | — | 31 | 28 | 3 | 90% | 97% |
| サッカー | 80 [5] | — | 25 [2] | 24 [2] | 1 | 96% | 96% |
| 自転車競技 | 1 | — | 1 | 1 | — | 100% | 100% |
| 柔道 | 11 [1] | — | 2 | 2 | — | 100% | 100% |
| ソフトテニス | 27 [2] | 30 | 4 | 3 | 1 | 75% | 75% |
| 卓球 | 29 | — | 9 | 7 | 2 | 78% | 100% |
| チアダンス | 27 [4] | 15 | 13 [3] | 12 [3] | 1 | 92% | 100% |
| 軟式野球 | 28 [9] | 31 | 12 [6] | 12 [6] | — | 100% | 100% |
| バスケットボール | 55 [2] | 43 | 16 [1] | 16 [1] | — | 100% | 100% |
| バトミントン | 49 [1] | 32 | 13 [1] | 12 [1] | 1 | 92% | 100% |
| バレーボール | 31 | — | 13 | 13 | — | 100% | 77% |
| ハンドボール | 48 | — | 11 | 11 | — | 100% | 100% |
| フェンシング | 23 [4] | 25 | 4 [2] | 4 [2] | — | 100% | 100% |
| 陸上競技 | 43 [4] | 8 | 14 | 14 | — | 100% | 100% |
| ワンダーフォーゲル | 12[5] | — | 1 | 1 | — | 100% | 100% |
| 平均 | | | | | | 95% | 96% |

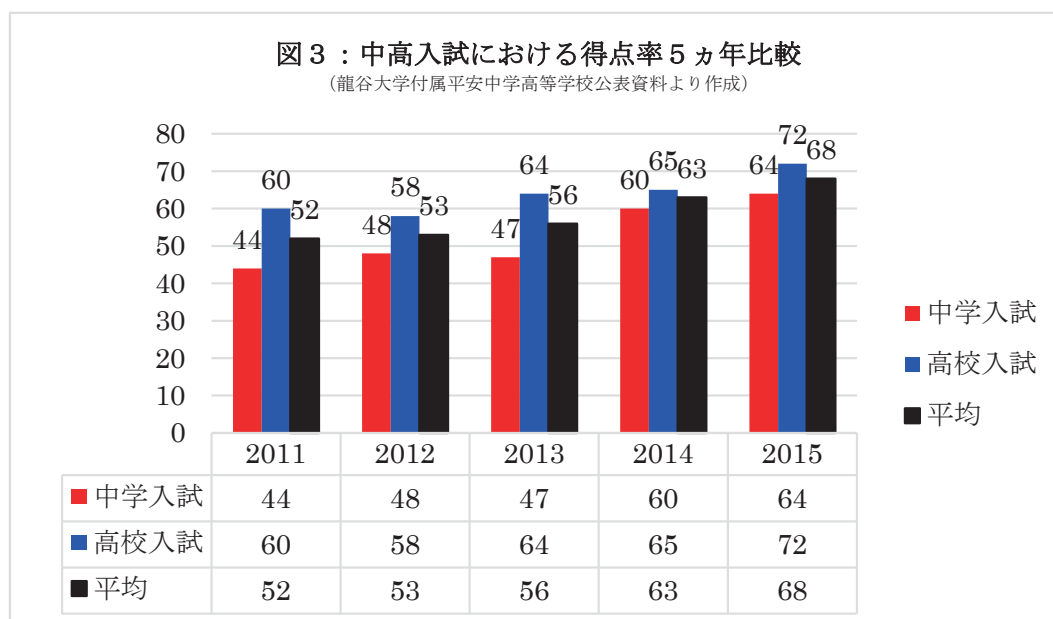
| 文化系クラブ | 高校 | 中学 | 卒業生 | 大学 進学 | 短大・ 留学他 | 大学 進学率 | 第一志望 決定率 |
|--------|----|----|-----|----------|------------|-----------|-------------|
|--------|----|----|-----|----------|------------|-----------|-------------|

私立中高におけるエンロールメント・マネジメントの効果

| | | | | | | | |
|------------------|---------|----|--------|--------|-------|------|------|
| 考古学研究 | 5 [3] | 2 | 2 | 2 | — | 100% | 100% |
| 茶道 | 25 | — | 12 | 10 | 2 | 83% | 100% |
| 華道 | 5 | — | — | — | — | — | — |
| 書道 | 2 | 1 | 1 | 1 | — | 100% | 100% |
| 写真 | 17 | — | 4 | 4 | — | 100% | 75% |
| 将棋 | 12 | — | 2 | 1 | 1 | 50% | 50% |
| 吹奏楽 | 72 [7] | 34 | 20 [3] | 19 [2] | 1 [1] | 95% | 95% |
| 鉄道研究 | 13 [1] | 7 | 5 | 5 | — | 100% | 100% |
| 美術 | 6 | 2 | 3 | 3 | — | 100% | 100% |
| GCC (ゲームクリエイション) | 8 | — | 3 | 2 | 1 | 67% | 67% |
| E S S | 8 | 5 | 1 | 1 | 0 | 100% | 100% |
| ネイチャー (生物) | 7 [5] | 3 | 6 [5] | 6 [5] | — | 100% | 100% |
| インターアクト | 21 [10] | — | 8 [5] | 6 [4] | 2 [1] | 75% | 87% |
| 競技カルタ | 7 | — | — | — | — | — | — |
| 生徒会 | 40 | 14 | 5 | 4 | 1 | 80% | 80% |
| 平均 | | | | | | 88% | 89% |
| 全体 | | | | | | 92% | 93% |

2012 年の改善に向けてのスタートから文武両道を奨励し、社会に通用する人間力と学力の育成を旗印に進学校化を進めているが、クラブ活動を熱心に取り組む生徒の方が学習到達度は高い。学年全体で算出すると四年制大学進学率は 92%、第一志望決定率 93%であり、内訳は体育系クラブでは四年制大学進学率 95%、第一志望決定率 96%、文科系クラブでは四年制大学進学率 88%、第一志望決定率 89%であった。表 12 を見る限り、6 ヶ年、もしくは3 ヶ年頑張り抜いて志望校に合格したという事実は、クラブ活動との両立を図りつつ、希望する進路実現に向けて努力し、学力及び精神面での成長、自己効力感 (self-efficacy) につながったと思料できる。

図3は、中学入試と高校入試の教科平均点を100点満点で換算したものである。高校入試は、3コースとも同一問題ではあるが、コース・コンセプトによって合格最低点が異なる。なお、中学のコンセプトが国公立を始めとする他学を受験する選抜特進コースと同一とすることから同コースの得点率を比較対象とした。



設問の難易度は、2012年以降、難問奇問を排し、一貫して義務教育の到達度を測定するものになっている。中学入試においては、2011～13年は50点以下であるが、2014年から大幅アップしており、これはプレテスト⁸⁾とも比例するものになっている。

表12は、関西2府4県の私立中学における定員充足率と偏差値の相関5ヶ年比較である。縦は年度、横は駿々堂の模試をベースにした偏差値分布である。⁹⁾ 2015年で見ると、偏差値55より上位の学校は総じて定員充足率が100%を超え、55未満の学校は充足率が100%を割る、つまり定員割れになる学校が増える。また、5ヶ年を比較しても定員を充足できる学校が偏差値55以上であるから入学生の学力が上がれば安定した生徒募集に近づくと換言できる。

表 12: 定員充足率と偏差値の相関 (エデュケーショナル・ネットワーク公表資料より作成)

| | 40 未満 | 40～44 | 45～49 | 50～54 | 55～59 | 60～64 | 65～69 | 70 以上 |
|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2011 | 71.3% | 82.2% | 91.1% | 95.9% | 105.4% | 111.8% | 114.1% | 103.9% |
| 2012 | 65.0% | 78.5% | 85.5% | 97.2% | 97.1% | 108.2% | 110.4% | 101.3% |
| 2013 | 66.5% | 74.5% | 82.2% | 100.6% | 102.0% | 103.3% | 111.9% | 102.3% |
| 2014 | 59.9% | 76.7% | 83.7% | 97.1% | 99.0% | 106.2% | 109.8% | 104.8% |
| 2015 | 59.8% | 76.3% | 91.1% | 95.5% | 102.6% | 107.5% | 106.5% | 103.1% |
| 平均 | 64.5% | 77.6% | 86.7% | 97.3% | 101.2% | 107.4% | 110.5% | 103.1% |

表 10～11, 図 3 の相関を考えた場合, 受験のための勉強というマイナス要素もある反面, 過去の入試で出題された良問を活かし, 背景知識と論理的思考力を練磨, 学力水準維持に一役かっているというプラス要素もあるという遡及効果 (Backwash Effect) を想起させられる。¹⁰⁾ 確かに, 教職員, 保護者の学校評価における達成度, 卒業生の第一志望決定率, 文武両道状況から分散型リーダーシップの導入とツールとしての学校評価に一定の成果を見て取れるが, まだ積み重ねの段階にすぎず, 複数項目の因果関係や潜在特性, 全体像を厳密な意味で浮き彫りにできていないのが現状である。継続研究していきたい。2014 年の学校評価から抽出した達成度に課題のある項目をベースにした 2015 年の取り組みを要約する。

- (1) 全教職員の共通テーマ: 基本的な生活習慣の確立と「あじみそ運動」の徹底
 * 「あじみそ運動」とは「挨拶」「時間」「身なり」「掃除」の頭文字をとったものである。
 ・全体への目配り ⇒ “叱る時は叱る, ほめる時はほめる” 指導
 ・生徒とのコミュニケーション深化
 ⇒ 先生に気楽に相談できる雰囲気づくりと内面理解
- (2) 学級経営における重点テーマ: 「こころの教育」
 ・目標達成に役立つ学習・進路指導と個別フォロー
 ⇒ 考査・模試データの活用, 「CAN-DO リスト」の活用
 ・教室内の環境, 清掃活動, 環境美化, 防災・安全意識
 ・SHR や LHR の活用, 生徒会活動の推進 ⇒ すべてが有益な教育活動

- ・ 必要に応じた教職員と保護者の連携, HP の情報活用
- (3) 教科指導における重点テーマ: 「授業の充実」
- ・ 授業や板書の工夫, 教科に対する興味・関心, 予復習時間の確保
⇒ 「相互授業参観」「研究授業」「考査分析会」「進路ガイダンス」の活用
 - ・ 目標達成に役立つ学習指導と個別フォロー: 「積み残しゼロ運動」
⇒ 定期考査と「CAN-DO リスト」, シラバスの整合, 誤答分析

6. おわりに

本稿は, 私学1校を対象に分析している点では限定的なものであり, 普遍的なものにするまでには至っていない. しかし, 私学独自の DNA の引き継ぎやノウハウの継承も含めて, 原点となる建学の精神に立ち戻り, 生徒育成を第一に考える姿勢を追及し, 教育実践した成果の一端を示すことができたのではないかと考える. キーワードは, スピードと合理性, そして“報連相”である. 学校改革に終わりなし—伝統とは革新の連続—をキャッチ・フレーズにスクラップ&ビルドに邁進する所存である. 今後の議論の一助となれば幸甚である.

注

- 1) 2008年以降, 私立中学入試の受験率が下がってきた要因として, 保護者の収入減, 中高一貫校増設や公立の学区制撤廃等が挙げられる.
- 2) Christine Hailer Baker (2012) は, EM 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.
(Christine Hailer Baker, 2012, P6)
- 3) 近畿統一入試日は1月の第3週土曜日, センター試験と同じ日になっており, 2016年入試も同日が予定されている. 日能研関西によると, 2015年, 「初日 AM」受験者は17,435人で中学受験率は9.13%, 2014年の8.91%から0.22ポイント上昇とされている.
- 4) 龍谷大学付属平安中学高等学校は, 1876年, 滋賀県彦根に西本願寺系寺院の子弟教育のために金亀教校として創設され, 現在, 京都市下京区に位置する. 生徒数は中高合わせて約1,800名であり, 男女比は約6:4である. 大学進学率は2015年で91%である.

- 5) 学校関係者評価は、法令上の義務であり、具体的な目標達成の状況や取り組みの適切さについて評価する「自己評価」、法令上の努力義務であり、保護者、学校評議員、地域住民等が評価する「学校関係者評価」、義務化されてはいないものの、実施者が必要であると判断した場合、客観的立場から専門家等が評価する「第三者評価」に区分される。
- 6) 分散型リーダーシップ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。
- 7) 「授業評価アンケート」は、① 内容の理解度、② 積み残しの有無、③ 授業態度、④ 予習する習慣、⑤ 復習する習慣、⑥ 類題演習量、⑦ SUT方式（スパイラル型テスト）や小テスト等への取り組み、⑧ 前期を振り返って、力がついたか否か、⑨ 後期に向けての具体的な努力目標、⑩ 授業の中で印象に残ったこと、ためになったこと、⑪ 要望である。なお、「授業満足度調査」の質問事項は以下の通り。

| |
|--|
| 授業はよくわかりますか。 |
| 授業は十分に工夫されており、やる気が起きますか。 |
| 以前に比べて教科に対する興味・関心は高まりましたか。 |
| 先生の声は明瞭で聞き取りやすいですか。 |
| 授業を進める速さは適当ですか。 |
| 板書がよく整理されており、復習の役に立ちますか。 |
| 家庭学習のための必要な課題（宿題）が出され、自立学習が定着していると思いますか。 |
| 先生が宿題（課題）のチェックはしてくれますか。 |
| 自分の学力（技術・知識など）は確実の伸びていると実感できますか。 |
| 教科書や問題集のレベルは合っていると思いますか。 |
| 先生は頻繁に小テストを行い、定期的に理解度を確認してくれますか。 |
| 先生は質問に丁寧に質問に答えてくれるなど、親切に指導してくれますか。 |

| |
|---------------------------------|
| 先生は誰に対しても公平で、常にクラス全体を見てくれていますか。 |
| クラス全体の授業態度は（だいたい）よいと思いますか。 |

- 8) プレテストとは、私学が単独で行う模試に類するもので、近畿の私立中学では 80 校が実施しており、実施率は 56.3%になる。2012 年は 71 校、13 年は 77 校であるから年々増加傾向にある。龍谷大学付属平安中学校を例にすれば、I タイプ（2 教科：2 0 0 点）で得点率は 43%（2012）、58%（2013）、64%（2014）、II タイプ（4 教科：3 0 0 点）で 43%（2012）、48%（2013）、68%（2014）と推移している。
- 9) 関西私立中学受験を分析する際、母集団の多い駿々堂の模試を一次資料とする傾向がある。
- 10) 倉元（2005）は「テストの形式や内容が教育内容を逆に規定しまう現象」と言及している。西郡（2012）は、受験経験おける成長感を「忍耐力」「集中力」「感謝の心」「思考力」等 14 のカテゴリーに分けている。

【参考①】相互授業参観における評価シート

| 観点 | チェック項目 |
|-------|---|
| ビジュアル | <input type="checkbox"/> 清潔感，身だしなみ，表情，動作，姿勢，言葉遣い |
| 導入 | <input type="checkbox"/> 惹き付け，動機付け，意識付け |
| 音声 | <input type="checkbox"/> 音量，スピード，口調，話術，明瞭さ，語尾の発声 |
| 目的 | <input type="checkbox"/> 到達目標の設定 <input type="checkbox"/> 授業内容の明示 |
| 明瞭性 | <input type="checkbox"/> 説明の手順，わかりやすさ，言い回し，無駄のなさ <input type="checkbox"/> 興味・関心を持たせる工夫 <input type="checkbox"/> 板書との調和 |
| アプローチ | <input type="checkbox"/> 熱意 <input type="checkbox"/> 繰り返し，メリハリ，テンポ，緊張感，ユーモア <input type="checkbox"/> 問いかけ機会 <input type="checkbox"/> 生徒が進んで調べたり，考えたりする工夫 |
| 注視率 | <input type="checkbox"/> クラス全体の集中度，一体感 <input type="checkbox"/> クラス全体の規律と秩序 |
| 展開 | <input type="checkbox"/> 理解，思考，演習の時間配分 <input type="checkbox"/> ポイント強調 <input type="checkbox"/> 段階的展開，進度の適切さ <input type="checkbox"/> 上位 40%対象 |

私立中高におけるエンロールメント・マネジメントの効果

| | |
|------|---|
| | <input type="checkbox"/> 理解度の確認：小テスト etc <input type="checkbox"/> 派生知識，新しい知識や技術の活用 |
| 授業参加 | <input type="checkbox"/> 指名発言の機会 <input type="checkbox"/> 思考発言の機会 <input type="checkbox"/> 教師と生徒のやり取り <input type="checkbox"/> 机間巡視 <input type="checkbox"/> 発表，実験，校外学習 |
| 指示 | <input type="checkbox"/> 単指示，指示に従うクラスの雰囲気，全体への確認 <input type="checkbox"/> 予復習の指示とスケジュール化：生徒手帳の活用 |
| 受験 | <input type="checkbox"/> センター対策 <input type="checkbox"/> 国公立2次，有名私大対策 <input type="checkbox"/> 受験情報提示 |
| 教材 | <input type="checkbox"/> 過去問引用 <input type="checkbox"/> 副教材，オリジナル教材，資料集，新聞などの活用 |
| 板書 | <input type="checkbox"/> 文字の丁寧さ，スピード <input type="checkbox"/> チョークの配色とビジュアル化，構成力 |
| 達成度 | <input type="checkbox"/> 知識の整理と根底理解 <input type="checkbox"/> 興味，関心，意欲の喚起 <input type="checkbox"/> 論理的思考力の育成 <input type="checkbox"/> コース・コンセプトへの整合 |
| 応用力 | <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> SUT や模試の分析結果の明示と PDCA |
| 満足度 | <input type="checkbox"/> 生徒個々の内面理解 <input type="checkbox"/> 学ぶ楽しさを実感できる雰囲気 <input type="checkbox"/> 生徒が意欲的に取り組める雰囲気 <input type="checkbox"/> 質問しやすい雰囲気 <input type="checkbox"/> 生徒・保護者への信頼度 <input type="checkbox"/> 見本となるティーチング・メソッド |

【参考②】学校評価の設問のポイント

| 観点 | 項目 | 設問 |
|------------|--------|---|
| 私学の 独自性 | 建学の精神 | 建学の精神に基づく教育目標と方針が教職員，生徒，保護者によく浸透している。 |
| | 愛校心 | 在校生，卒業生は学校に誇りを持っている。 |
| 教育 課程 | 学習指導要領 | 教育課程は，学習指導要領に沿って作成されている。 |
| | 教育計画 | 年間を通じた教育計画に従って，各教科・科目別の授業が展開されている。 |
| | HP の活用 | 教育活動について，ホームページや通信等で可能な範囲の情報を公開する体制ができています。 |

| | | | |
|------|------|---|--|
| 学 | 開かれ | 財務関係 | 財務諸表等を公開している。 |
| | た学校 | 授業公開 | 保護者などへの公開授業や行事が公開されている。 |
| | | 地域交流 | 地域や地域住民との交流ができています。 |
| 校 | 連携 | 教員間連携 | 教員間の相互理解がなされ、信頼関係の下、教育活動が展開されている。職員会議はじめ、学年、分掌、教科の会議は、課題検討と有用な情報交換の場として機能している。 |
| | | 教職員連携 | 教員と事務職員の相互理解がなされ、信頼関係の下、教育活動が展開されている。 |
| | | 保護者連携 | PTA 活動が盛んで、本校の教育方針に対する保護者の理解と協力が進んでいる。 |
| 経 | 教員 | 校内研修 | 効果的な OJT を立案・実施し、教職員の資質向上に努めている。 |
| | 研修 | 資質向上 | 「相互授業参観」「トライアルプラン」研修会参加などを通じて資質向上に努めている。 |
| | 営 | 危機 | 役割分担 |
| 管理 | | 講習・訓練 | AED の講習、防災訓練等を通じて、生徒・教職員の防災・安全意識を高めている。 |
| | | 個人情報 | 個人情報の管理について、十分な配慮がなされている。 |
| 設備施設 | 施設管理 | 施設管理について、日常的に点検・補修を行い、常に適正に管理している。 | |
| 教 | 生徒 | 学校生活 | 生徒は学校生活を楽しんでいる。 |
| | | 校則の遵守 | 「あじみそ運動」を通じて基本的な生活習慣の確立に努めている。 校内外美化に取り組み、施設設備を大切にすることを養っている。 |
| | | 組織的対応 | 生徒指導に組織的に対応する体制がある。また、問題行動の防止に向け、早期指導を行っている。 |
| 育 | 進路 | 意識の向上 | 生徒の適性に応じて個々の興味・関心を引き出し、学年に応じたキャリア教育を行っている。 |
| | | 情報の活用 | 生徒が適性に応じて進路選択できるように、必要な情報を収集するなど、広く大学との交流を行っている。 |
| | | 個別指導 | 生徒の学習到達度を正確に把握し、客観分析と PDCA を通じた進路指導を行っている。 |
| 授業 | 質的向上 | 担当者は、各教科のコース別到達目標に向かって、わかりやすい授業、授業の工夫、改善心がけている。 | |

私立中高におけるエンロールメント・マネジメントの効果

| | | | |
|------|--------|---|---|
| 活 | 授業 | きめ細やかな指導 | 「SUT方式」による積み残し解消プログラムが構築されており、宿題・提出物等の管理も行き届いている。 |
| | | 高大連携による高大接続授業が完備されている。 | |
| | 国際理解教育 | | 国際化時代に対応した教育活動を行っている。 |
| | 人権教育 | | 人権侵害や差別意識の助長を許さない教育に努め、生徒の人格が尊重されるように努めている。 |
| 動 | 環境教育 | | 環境学習に取り組み、環境保護に対する実践に努めている。 |
| | 情報教育 | 情報モラル | 情報の発信に伴う責任など、情報モラル面での教育に十分に取り組んでいる。 |
| | その他 | カウンセリ ング体制 | 不登校の生徒や心的問題を抱える生徒にカウンセラーの支援体制がある。 |
| | | 部活動 | クラブ活動の役割を重視し、より多くの生徒が参加できるように体制を整えている。 |
| 特別活動 | | それぞれの学校行事を年間指導計画の中の位置づけ、生徒が積極的に参加できるように努めている。 | |

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
- 妹尾昌俊 (2010) 『学校関係者評価の充実・活用にかかる好事例について—組織力ある学校づくりに向けて』平成22年度学校評価推進協議会 野村総合研究所
- エデュケーションナルネットワーク (2015) 『関西地区／国・公・私立中学校 中学入試状況一覧2015』
- 同 (2015) 『中学入試情報セミナー 2015年度 関西地区中学入試結果総括』
- 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
- 倉元直樹 (2005) 「大学入試と高校教育—議論の前提を問い直す—」上野健爾・岡部恒治 [編] 『こんな入試になぜできない 大学入試の「数学」の虚像と実像』日本評論社 pp.141-161
- コアネット教育研究所 (2015) 『2015年関西入試分析と中学受験トレンド』
- G ネット情報センター (2015) 『中学受験情報誌 G net-ナビ4月号』学研エデュケーションナル

- 篠原清明編 (2012) 『学校改善マネジメントー問題解決への実践的アプローチー』 ミネルヴァ書房
- 全私学新聞 (2015.4.13) 「2015 年近畿圏私立中学入試」 p.4
- 西郡大 (2012) 「大学入試制度がもたらす波及効果ー受験生の主観的成長感から何が見えるか」 Quality Education Vol.4, 国際教育学会 pp.93-110
- 橋本弘道 (2012) 「私立学校を取り巻く環境の変化と戦略的組織変革の必要性」 『横浜国際社会科学研究所 (2000-) 第 17 巻第 3 号』 横浜国際社会科学学会 pp.45-61
- 平井正朗 (2015) 「エンrollment・マネージメントを基盤とする学校評価のあり方ー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ー」 『日本私学教育研究所 紀要 第 51 号』 日本私学教育研究所 pp.73-76
- 文部科学省 (2010) 『学校評価ガイドライン [平成 22 年改訂]』
- 同 (2012) 『学校評価等実施状況調査 (平成 23 年度間)』
- 山路進 (2014) 「学校評価の動向と私立学校の対応 (II)」 『日本私学教育研究所 紀要 第 50 号』 日本私学教育研究所 pp.1-4
- 横浜国立大学教育人間科学部附属横浜中学校編 (2009) 『学校間評価 自己評価と学校関係者評価とをつなぐ新しい学校評価システムの構築』 学事出版
- 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