

実践報告

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

平井 正朗*

*龍谷大学付属平安中学高等学校

In an Attempt to implement Curriculum Management : Towards Teacher's Professional Autonomy and Teaching Improvement

Masaaki Hirai *

* Heian Junior and High School, Ryukoku University

The purpose of curriculum management is not only to realize school educational goals, but also to best help students contribute to society by utilizing the knowledge and skills they have acquired.

The most important tenets of curriculum management 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 recruiting and retaining the right student body present to school's image and student quality.

This paper presents a model case of a junior/high school in Kyoto where curriculum management is implemented and systematized.

Keywords : school improvement, curriculum management, distributed leadership, school evaluation

キーワード : 学校改善, カリキュラム・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

勤務校である龍谷大学付属平安中学高等学校は、2015年4月、宗門関係学校である龍谷大学と法人合併した。合併に至るまでのプロセスにおいて、長期ビジョン欠落による負債比率増大と単年度消費収支の支出超過という財政上の課題、ゆるやかに連携はしているものの、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・デザインが低いという教学上の課題があり、その改善に向けて、経営及び教育改革が断行されたことは言うまでもない。¹⁾

教育改革の具現化として、教育の質的向上と社会評価に向けて、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（Enrollment Management）を中高ヴァージョンに改編、2012年以降、その実践を試みた。²⁾ 分散型リーダーシップ（Distributed Leadership）を基盤とする教師と生徒の相互成長サイクルが機能する組織づくりは、スタッフのモチベーションアップと意識改革に寄与し、学力向上のみならず、生徒募集にまで波及、現在の安定成長に結びついている。³⁾

本稿では、5年目を向かえる成長戦略の中、質の向上という観点に立ち、組織運営のモデル・ケースを提示することによってカリキュラム・マネジメント（Curriculum Management）の体系化を試み、中等教育における人材育成に寄与することをねらいとする。

2. カリキュラム・マネジメントについて

2.1 目的と意義

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、教育課程を編成、実施、評価し、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。⁴⁾

平成27年8月、中央教育審議会教育課程企画特別部会は、学習指導要領の改訂に関する内容を記した『論点整理』を公示した。前回の改訂は平成20～21年であり、生きる力の育成をより重視する方向での見直しであった。今回は、社会が加速度的に変化し、複雑化する中、情報活用能力、クリティカル・シンキングに基づく判断力、思考に必要な知識やスキルなど、次世代に求められる資質や能力を育成する学習指導要領の理念、学校が設定する教育目標の実現に向けて、より良い学びの場を提供することを目的としている。底流にあるものは、人生を主体的に切り拓くための学びを支え、持続可能な社会づくりに貢献し、世界をリードする役割への期待である。その一助として、社会に開か

れた教育課程，学習・指導方法，評価方法の精査を通じて，直面する課題や弱点を学校全体で共有し，組織運営についての改善を迫るカリキュラム・マネジメントの必要性が説かれている。

めざす学力としては，知識や技能にそって教科単位で体系化していたものから教科を超えた視点，換言すれば，教育課程全体で学ぶ視点へシフトし，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確かな力となる，課題解決に向けての思考力，判断力，表現力の育成を掲げている。これは，主体的に問題を発見，解決策を見出し，計画を立て，予測しながら実行，プロセスを振り返りながら次のステージにつなげていく力，他者と情報を共有しながら，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のための力に他ならない。グローバル化が進展する中，自国と世界の歴史の展開を広い視野から考える姿勢，地球・地域規模の課題を解決し，持続可能な社会づくりにつながる取り組みを標榜している。

教育課程においては，社会や世界との接点をもち，変化を柔軟に受け止めていく教科横断的な視点，学校としては，教職員の力量を高めるだけでなく，教科や学年を越えた運営の改善が必須。教育課程全体を通しては，目標を踏まえた上で，学習の意義の再確認に加え，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が謳われている。

質の向上については，管理職を中心に全教職員が教育活動の位置づけを意識しながら学校＝チームとして，さらに保護者や地域の人々，産業界をも巻き込みつつ，協同的に子供の成長に関わり，データに基づく現状分析や評価を行うPDCAサイクル確立を求めている。授業改善については，教員の学び合いを基調とする授業研究「レッスン・スタディ」の国際的評価を例示し，教員に求められる力の指標化や研修指針の策定，インフラ環境の整備などを提言。また，各教科で導入が進むアクティブ・ラーニングとの連動についても述べている。

評価については，教育課程や学習・指導方法と一貫性をもたせ，学校全体のサイクルに位置づけ，授業改善と組織運営に資することを前提とするが，習得・活用・探究の学習プロセスを通じて，問題発見・解決に向けた深い学びが実現できているかどうか，また，他者との協働や相互作用を通じて，考えを広げ，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，自らの学習活動を次につなげ，主体的な学びの過程が実現できているかどうかを成果指標となる。その意味で，教育課程の全体像とそれぞれの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。また、どのように指導し、フィードバックしていくのかイメージしにくい特別活動などの各種行事への評価観点の基準作成のヒントにもなっている。

2.2 事例研究

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。勤務校におけるカリキュラム・マネジメントは、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を目的としている。

第一段階は、実態分析・把握に基づく学校の到達目標（中長期ビジョン）と共通理解であり、教育内容や方法についての方針が第二段階、教育活動における PDCA サイクルが第三段階、年間の教育活動評価と改善策策定が総括となる。推進しているカリキュラム・マネジメントの概念構成図は図1の通り。

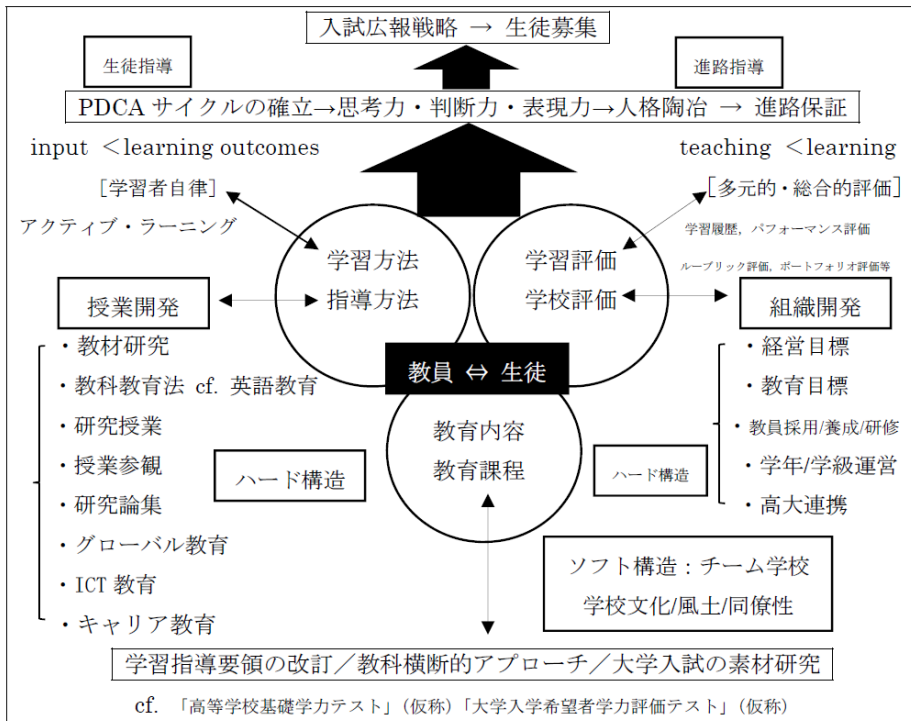


図1：カリキュラム・マネジメントの概念構成図

(出典) 筆者作成

事例とする龍谷大学付属平安中学高等学校は、浄土真宗の精神を建学の精神とし、1876年、滋賀県彦根に西本願寺系寺院の子弟教育のために創設され、現在、京都市下京区に位置している。生徒数は中高合わせて約1,700名、男女比は約6:4、約9割が大学に進学する。クラブ活動も活発であり、硬式野球部はじめ、全国出場するクラブは多く、文武両道を実践している。中高一貫コース（90名、高校から一貫選抜コース）と選抜特進コース（100名）は、難関と言われる国公立・有名私大をめざし、プログレスコース（200名）は龍谷大学との高大接続教育、アスリートコース（30名）は硬式野球部で全国制覇を目標にしている。第二段階である教育内容や方法についての方針はコンセプトに応じて多様性をもたせている。（以下、中高一貫コースは「中学」、一貫選抜と選抜特進コースは「特進」、プログレスコースを「高大連携」と表示）

例えば中学では、アクティブ・ラーニングを広義で捉え、図2のような教科横断的な取り組みを展開している。

授業時間は週36単位であるが、週3回7～8限目に行う英国数の特別講座「ドラゴンゼミ Jr」を加えると42単位、さらに夏冬期特別講座、春期勉強合宿とかなりの時間を学習に充てている。文武両道に向けて、月水金は8限まで勉強するが、火木は3時20分、土は午前で授業が終わり、クラブ活動に集中する。5教科担当者は、修得・活用・探究を基調とする各教科のスキル項目をコース・学年別に設定して「CAN-DO リスト」に落とし込み、それに基づいて指導している。質の保証という点では、英語は、英語で英語の授業を柱に週



図2：アクティブ・ラーニング像の素描（勤務校公開資料より作成）

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

6単位のうち4単位が Team Teaching (TT)、数学は中1から習熟度別である。中高全コース共に定期考査に中間・期末といったものはなく、基礎確認用のステップ・アップ・テスト、到達度確認テスト、前後期考査という具合に月1回のペースで実施し、技能や態度も含めた総点評価、いわば教育的評価であるアセスメント (Assessment) を行っている。

第三段階となる教育活動における PDCA サイクルに向けて、教科横断的視点から新しい委員会を立ち上げ、校内の活性化を図った。「ICT 教育推進委員会」は、よりバーチャルな空間を提供する意味で、電子黒板活用を推進し、Eラーニング (中学)、MANABA システム (高校) による自立学習へ方向づけている。「理数教育推進委員会」は、4年前から教員間で勉強会を開始し、高大接続科目「理数研究」における大学教員とのコラボレーション、反転授業案の試作、水族館・動物園・植物園との連携をリードしている。2年連続で科学教育振興助成を受けたネイチャー部、科学の甲子園ジュニア全国大会京都予選への参加などがその典型。「グローバル英語専修クラス設置委員会」は、2019年より設置される新クラス設置に向けて大学と連携を深め、グローバル・リーダー育成の制度設計に尽力している。2016年からは「カリキュラム・マネジメント委員会」を新設し、ワンランク・アップの取り組みを模索している。

平常授業では、全教科が重点的取り組みや新企画を明文化している。国語科は図書館と連携して校内読書大会をスタートした。3年間で全校生の読書量は大きく増加し、論理力検定にもチャレンジ、作文コンクールで入賞する生徒も増えた。社会科は公民オリジナル教材の編集に取りかかり、時事問題への背景知識を深めるためにニュース検定を導入した。英語科は、新知見も取り入れた多読、音読を実践、スピーチコンテストに参加する生徒が出てきた。家庭科はキャリア教育としての職場体験、宗教科は龍谷総合学園が主催する「龍谷アドバンスト・プロジェクト」(RAP)に参加し、プレゼンテーション能力を高めるなど、バリエーションに富んだ取り組みを行っている。カリキュラム・マネジメントを通じた改善に向けての実践は以下の通り。

年度	新規、もしくは大幅リニューアルした取り組み
2012	<ul style="list-style-type: none"> ● 教職員の資質向上 ・「トライアルプラン」(~現在) <p>(注) 全教職員が年間目標を数値化して自己評価用計画書に落としこみ、前後期単位で</p>

<p>PDCA サイクルが展開できるようになっている。</p> <ul style="list-style-type: none">・「授業満足度調査」(～現在) (注) 振り返りの一助として、年2回実施。チェックリスト方式であり、内容は、理解度、興味、関心、意欲、予復習、考査、模試、学力伸長実感、努力目標など。・「相互授業参観」(～現在) (注) 他の教師の授業を見学し、積極的な意見交換・助言を通じて、授業力のスキル・アップを図る取り組みであり、年2回3週間の期間で実施。・「学校評価」(～現在) (注) 対象は生徒、保護者、教職員で年2回実施。年度末には「第三者評価」を行い、より客観的な視点から検証を試みている。・「教員研修」(～現在) (注) 全教職員を対象に年2回実施。前後期の振り返りを部長・主任が「3分間スピーチ」して方向性を共有、外部講師を招いて新知見を吸収したり、接続する大学との「FD 懇談会」に充てることもある。法人合併前は、相互理解に向けて、大学教職員傍聴の「公開職員会議」も行った。 <p>● 入試広報</p> <ul style="list-style-type: none">・「中学午後入試」(～現在) (注) 中学入試は通例、3～4科目であり、午前で終了するが、午後入試とは、少子化の中、受験生確保に向けて午後から実施されている入試のこと。首都圏の中学入試の流れであり、京都でも現在、約6割の学校が実施している。・「オープンキャンパス」(～現在) (注) 現在では中学受験者対象に年2回、高校受験者対象に年1回実施しているが、中高併せて2年連続3,000人を突破した。・「学校説明会」(～現在) (注) 中学受験者対象に年2回、高校受験者対象に年4回実施。
--

教員の自立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

	<ul style="list-style-type: none"> ・「学習塾対象説明会」(～現在) <p>(注) 学習塾対象説明会を年2回行なっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ホームページ戦略」(～現在) <p>(注) 入試広報の一環としてホームページをリニューアル。2012年より「校長ブログ」「学年ブログ」を開設、2015年より「コースブログ」を増設した。5年目で90万件以上のアクセスがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ドラゴンテスト」(～現在) <p>(注) 小6児童対象のプレテストのことであり、京都では6割以上の学校が実施している。受験生は4年連続増加、900名以上が受験している。テスト後、「返却会」「算数講座」「保護者講演会」も開催。</p> <p>● 進路</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「進路ガイダンス」(～現在) <p>(注) 特進の生徒、保護者を対象に「学校評価」の振り返りと対策、大学入試分析はじめ、トレンド情報を提供。中学並びに高大連携まで拡張している。</p>
2013	<p>● 制度設計</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「高校コース名変更」(～現在) <p>(注) 「プログレス」は「選抜特進」へ、「クリエイト」は「プログレス」へコース名変更。内部生は中学では「中高一貫」、高校は「一貫選抜」となる。</p> <p>● 教職員の資質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「研究授業」(～現在) <p>(注) 教科教育法のブラッシュ・アップを図るために10教科で年2回実施。前期はベテラン、後期は若手教員が担当するケースが多い。授業後、教科内で反省会を開き、指導法を共有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「新任研修」(～現在) <p>(注) 採用試験後、内定者に対して月1回実施。建学の精神に基づく指導のあり方から</p>

<p>学級運営，教科指導等，教師としてのイロハを学ぶ場となっている。</p> <p>● 入試広報</p> <p>・「イブニング相談会」（～現在）</p> <p>（注）保護者向けの入試相談会。2015年から「選抜特進」説明会も設け，滋賀・奈良等まで拡張している。</p> <p>● 教務</p> <p>・「教務内規」の見直しと運用（～現在）</p> <p>（注）学習指導要領の改訂に合わせて教務内規の大幅修正・加筆を行なった。</p> <p>・「5教科 CAN-DO リスト」（～現在）</p> <p>（注）HPで公開している5教科の「CAN-DO リスト」とは，教科別年間到達目標を明記したものである。教師用だけでなく，生徒の振り返り用もある。毎年，修正・加筆され，精度を高めている。</p> <p>・「教科の重点的取り組み（新企画 etc）」（～現在）</p> <p>（注）国語科は全校読書大会，社会科はオリジナル教材開発，数学科は若手教員による勉強会，理科は水族館との連携，英語科は多読をそれぞれの目的に応じて実践した。</p> <p>● 進路</p> <p>・「ドラゴンゼミ」（～現在）「ドラゴンゼミ Jr」（～現在）</p> <p>（注）週3回7～8限目，高校（特進）では「ドラゴンゼミ」と呼ぶ大学受験対策講座を行なっている。外部（予備校）講師も招聘。中学は内部教員による「ドラゴンゼミ Jr」を行なっているが，平常授業の基礎基本の確認を中心に指導している。</p> <p>・「模試分析会」（～現在）</p> <p>（注）模擬試験の結果については，教科担当者が「分析シート」に課題と今後の取り組みをまとめ，担任はクラスの現況を報告，「模試分析通信」を発行。</p> <p>・ファインシステム（～現在）</p> <p>（注）ICT教育の一環としてベネッセのシステムを情報科の授業で活用している。</p>
--

教員の自立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

	<ul style="list-style-type: none"> ● 高大連携 ・「FD 懇談会」(～2014) <p>(注) FD とは Faculty Development の略。教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取り組みの総称であり、高大の教員相互の研究・研修の場となっている。</p>
2014	<ul style="list-style-type: none"> ● 教職員の資質向上 ・「新担任研修」(～現在) <p>(注) 新担任を対象に実施。クラス経営におけるノウハウにとどまらず、教師としてのイロハを再確認する場である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 入試広報 ・「マークシート方式」導入(～現在) <p>(注) 高校入試でマークシート方式を導入、各教科8割以上がマークとなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教務 ・「教科の重点的取り組み(新企画 etc)」(～現在) <p>(注) 全教科で実施。国語科は読書大会と第60回青少年読書感想文全国コンクール、社会科は公民オリジナル教材開発とニュース検定、数学科は勉強会を通じて指導法開発、理科は校外研修会への参加と報告、英語科は音読(シャドーウイングコンテスト)とスピーチコンテスト、宗教科は法話の感想文提出とRAP、体育科はクラス分割による体育実技、音楽は各クラス同じ曲に取り組み、1枚のDVDにまとめ、鑑賞、評価、美術は美術館見学とレポート、書道は手書きの書、家庭科はキャリア教育の一環としての職場体験、情報科はファインシステム活用など、前年度を継続するものもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中学 ・「中学数学習熟度別授業」(～現在) <p>(注) 中学全学年において数学の習熟度別授業を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「中学ファームビジット」(～現在)

	<p>(注) 京都丹波・食と森の交流協議会のモニター校として八木・亀岡地区と美山地区にて、中2学年が農業学習体験合宿を行なった。</p> <p>● 進路</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「センター試験対策プロジェクト」(～現在) <p>(注) センター試験受験者の誤答分析を行い、各教科の重点指導項目を設定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「センター試験分析通信」(～現在) <p>(注) センター試験の分析と対策を5教科で実施、「センター試験分析通信」として配布。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「模試分析通信」(～現在) <p>(注) 「模試分析会」において教員間で共有した情報を「模試分析通信」として配布。</p> <p>● 高大連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「English キャンプ」(～現在) <p>(注) 龍谷大学国際学部グローバルスタディーズ学科はじめ、英語を重視する学部・学科を志望する内部進学者に対して、英語による英語のみの研修合宿を行なった。</p>
<p>2015</p>	<p>● 学校経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「龍谷大学との法人合併」(～現在) <p>(注) 同一法人のもと、より強固な運営体制を構築した上で、龍谷大学との連携を強化し、教育をはじめとする諸活動を推進していく目的で法人合併するに至った。</p> <p>● 入試広報</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「中学クラス制」(～現在) <p>(注) 京阪神に代表される難関国公立大学を目標とする「特進アドバンスト(特A)」、国公立大学や有名私大を目標とする「特進ベーシック(特B)」に再編した。</p> <p>● 教務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CAN-DO リストの活用(～現在) <p>(注) 5教科によって策定された CAN-DO リストを用いて生徒が前後期を振り返り、PDCA サイクルに活かしている。アクティブ・ラーニングの展開もふまえて、改</p>

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

<p>訂を繰り返している。</p> <ul style="list-style-type: none">・各種検定の奨励（～現在） (注)「実用英語技能検定」「GTEC」「日本漢字能力検定」など継続的なものに加えて、「論理文章能力検定」「ニュース時事能力検定」「数学検定」など、新規のものも含めて多くの資格検定を奨励している。 <p>● 進路</p> <ul style="list-style-type: none">・「春期勉強合宿」(～現在) (注)中3及び高1(特進)の生徒対象に実施、進路選択に対するモチベーションを高めている。 <p>● プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none">・「グローバル英語専修クラス設置委員会」 (注)高大連携が2年次に選択できる「グローバル英語専修クラス」のカリキュラム、シラバス化に加えて、校内留学制度の再構築を行なった。・「理数教育推進委員会」(～現在) (注)高大接続科目「理数研究」の検討、校内理数教育の「合教科・合科目」に向けたシラバス化、大学受験に対する学力向上に向けた取り組みを行なっている。・「ICT教育推進委員会」(～現在) (注)電子黒板の活用、龍谷大学が導入した学事情報システム MANABA の校内導入を行なうだけでなく、同大情報メディアセンターと連携することで ICT 教育を推進している。・「教育研究会」(～現在) (注)10教科を中心に展望論文、実践報告論文などをまとめた電子版研究論集46号を作成した。・「140周年記念事業委員会」 (注)140周年記念事業に向けての準備が開始。
--

	<p>・「私学マネジメント研究交流会」(2014)</p> <p>(注) 龍谷総合学園の加盟する関西地区6校と勉強会を開始。第1回は中学受験について、第2回は国際理解教育(文部科学省初等中等教育局視学官を招聘)について研究交流を行なった。</p>
--	---

2.3 成果

本稿では、個別教科における知識理解を測定し、一般解を求める客観テスト、いわゆるドメイン準拠評価を主とする中学及び特進について言及する。⁵⁾

まず平成28年3月の中学卒業生の3ヵ年の学習伸長度を分析する。

表1は「平成27年全国学力・学習状況調査」における全国と勤務校の平均点比較であるが、すべて全国平均を上回っている。表2「ベネッセ学力推移調

表1：平成27年全国学力・学習状況調査における平均点(98名)(勤務校公開資料より作成)

	国語A	国語B	数学A	数学B	理科
全国	76.2	66.2	65.0	42.4	53.5
勤務校	84.5	78.3	81.2	54.8	60.0

表2：ベネッセ学力推移調査[英国数]における3ヵ年推移(勤務校公開資料より作成)

	中1(1)	中1(2)	中2(1)	中2(2)	中3(1)	中3(1)
2014年	19.4%	30.8%	27.7%	37.5%	32.8%	39.7%
2015年	16.8%	17.2%	13.7%	26.3%	35.8%	43.0%

()は実施回、中1第1回のみ国数の2教科実施

表3：ベネッセ学力推移調査・数学の平均点推移(勤務校公開資料より作成)

	中1末	中2前半	中2中盤	中2後半	中3平均
2015年	38.2	48.5	55.3	58.2	60.0

表4：高校卒業生の進路状況 (勤務校公開資料より作成)

コース (クラス数)	卒業生数	大学進学 [割合]	文系	理系	複合	短大等	進路 満足度
アスリート(1)	36	29 [80.6%]	29	—	—	7	100%
高大連携(8)	329	302 [91.8%]	275	27	—	27	98.4%
特進(4)	143	115 [80.4%]	78	36	1	28	81.8%
計(13)	508	446 [87.8%]	382	63	1	62	93.4%

「査」は、難関と言われる大学にチャレンジすると想定される上位 20%にランクする S+A の割合の3ヵ年推移をまとめたものである。3ヵ年で向上が見てとれる。2015年と言えば、中1では第1～2回とも20%未満であるが、中3では43.0%に倍増している。特に、数学については表3のように中2で伸長し、中3の年間平均は60%である。アンケート調査によると、単元理解と定着は80%台、苦手意識は2年連続10%台まで減少している。

中3進級時の3教科偏差値を2ヵ年比較すると、2014年の3教科偏差値55以上は79.7%であるが、2015年は86.3%になり、偏差値40未満は皆無となった。英検3級取得(相当の英語力を有すると思われる生徒も含む)状況も公立中学が36.6%であるのに対し、中3で89.8%(88名)、中2で69.4%(84名)である。⁶⁾ 校内読書大会における年間読書冊数は2015年2,400冊(前年+756)、Eラーニングの活用状況は2015年3,583件(前年+842)に増加し、「Vもし」における中3時の偏差値の年間平均は3教科57、5教科56であった。⁷⁾

続く中2(現中3)は、年間で偏差値60以上が4月14名から1月16名に微増、中1(現中2)は、4月20名が1月42名に倍増した。

最後に2016年3月、高校を卒業した生徒508名の進路状況をまとめる。

表4の通り、学年全体の四年制大学進学者は446名で87.8%、進路満足度は93.4%であった。進路満足度とは、学校評価の一環として卒業生全員にインタビューして集計した第一志望決定率のことである。高大連携は大学進学者302名中、内部進学で龍谷大学に291名が進み、約1割が他大学や短期大学等に進んだ。内部中学出身者32名を含む特進は80.4%が国公立や有名私大に進学したが、医学部医学科やワンランク上の大学を目標に予備校等に通う生徒もいる。17ある体育系クラブの大学進学率は93.4%、進路満足度は92.4%、16ある文科系クラブの大学進学率は82.3%、進路満足度83.3%であった。

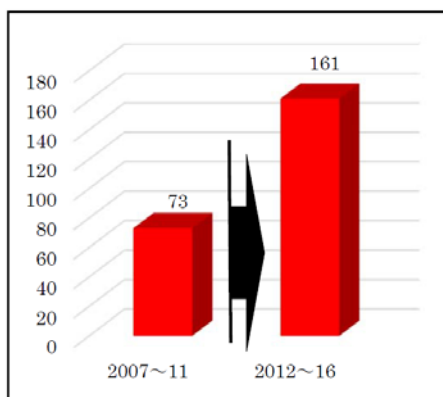


図3： 国公立の合格者総数（官公庁大学校・筆記を含む）
（勤務校公開資料より作成）

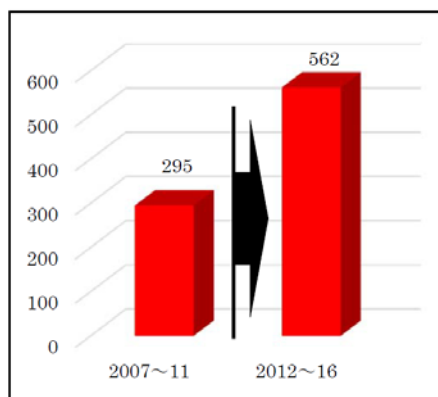


図4： 難関私立の合格者総数
（勤務校公開資料より作成）

図3は国公立，図4はいわゆる難関私立と言われる“関関同立”や“早慶上理”の合格者総数である。2012年以降，大学進学率は約9割を維持するようになり，京都大，大阪大，神戸大，京都府立医科大，滋賀医科大，滋賀大，京都教育大，大阪教育大，奈良教育大，京都工芸繊維大，京都府立大，大阪府立大，大阪市立大はじめ有名私大など多くの大学に合格者を輩出している。

その他，高2（現高3）特進のベネッセ進研総合学力模試（記述）を2ヵ年比較（2013年は実施せず）すると，偏差値60以上は2014年8.9%（11名）であるが，2015年は20.8%（25名）に増加。高1（現高2）は，偏差値60以上が14.7%（20名）であるが，2015年24.3%（34名）に伸長し，偏差値65以上が4名から4.5倍の18名に増加，また，偏差値45未満も2013年19名から2014年12名，2015年8名に減少した。

3. 大学入試との関連

一連の大学入試改革に伴い出題傾向に変容が見られる。大学入試センター試験を始めとするこれまでの入試は，教科科目が基盤にあり，その中に思考力，判断力，表現力を測る問題が盛り込まれていたが，今回の高大接続改革は，コンピテンシーを測ることに力点を置き，現在の大学入試にもその萌芽が見られる。勤務校においても進路ガイダンスはじめ，さまざまな視点からアプローチしている。英語を例にする。

読解問題は，下線部和訳，指示語説明といった出題から要約力と記述力を測定するような設問に変化しつつある。文法訳読式（Grammar Translation Method）

というよりはむしろスキヤニング（情報検索読み）で対応箇所を見つけ、要約、記述するトレーニングを繰り返している。

例えば、大阪大学（2016 外国語学部）は、スピーチに関する英文を読ませ、段落ごとに設問を設定、字数制限つきで記述させるものである。（「よいスピーチの構成を600字程度の日本語で書く」等）指導事例としては、パラグラフ・リーディングを通じて、「よいスピーチとは、序論、本論、結論で構成されており、概略が要点ごとに段階をおって意識できるような展開になっている」という文脈をおさえ、以下のような手順で答案を作成する指導をしている。

【指導段階Ⅰ】：スキヤニングによるポイントのまとめ

序論：① 聞き手の注意を引きつけ、聞く気にさせ、話す内容についてほのめかす

② 状況やテーマにそった適切なもの

③ ユーモアを交えた話→面白くてもテーマと関係のない話は不可

④ 聴衆を褒める言葉はいきすぎ注意。話す内容を明確に

本論：① 重要度が低いものから高いものへ論理的な順序、ひとつずつ証明

② スピーチが軽く、聴衆を楽しませる場合は全体のテーマにそった話

結論：① テーマの要約、もう一度はっきりと断言

② 簡潔に、いきいきと、しっかりとテーマにそった、的を得た話

③ 強く述べれば述べるほど記憶に残る

④ 疑わしい表現は避け、自信をもって話すこと

【指導段階Ⅱ】：解答試案の作成

よいスピーチは、序論、本論、結論で構成され、概略が要点ごとに、段階をおってしっかりと意識されている。序論は、聞き手の注意を引きつけ、聞く気にさせ、これから話す内容についてほのめかす必要がある。最初に聞き手におもしろそうだと確信させることができれば、半分以上成功したようなものだ。序論は状況やテーマにそった適切なものでなければならず、ユーモアを交えた話は聴衆の心をつかみやすいが、どんなに面白くてもテーマと関係のない話をするのはよくない。また、聴衆を褒める言葉を使うのはよいが、いきすぎてはならない。そして、これから何を話そうとするのかはっきりと表明しなければならない。

本論では、これから言おうとすることについて、重要度が低いものから高

いものへ論理的な順序で話し、それらをひとつずつ証明していかなければならない。そのような論理的な語りの積み重ねは、結論に重みを与える効果がある。スピーチが軽く、聴衆を楽しませる場合は、全体のテーマにそった話だけで構成すべきである。

結論は主なテーマの要約であり、スピーチにおいて示されたことをもう一度はっきりと断言するためのものである。ここは聴衆が最も注意して聞き、記憶に残りやすいところなので、簡潔に、いきいきと、しっかりとテーマにそった、的を得た話にしなければならない。結論は強く述べれば述べるほど記憶に残る。疑わしい表現は避け、自信をもって話すことが有効なのである。

(601 語)

対策として日頃から 1,000 語以上の評論文を速読し、要約する練習を徹底している。読解過程では西洋の典型的な思考法である二項対立的発想をおさえ、キーワードを対比的に捉えることによって、結論に連動させていく文脈上のつながりや言い換え、同意表現の繰り返しに着目した読み方を教えている。

英作文においては自由英作文へのシフトが認められる。京都大学 (2016) は「積ん読」をテーマとする対話文完成問題を出題し、表現力と記述力を測定している。指導事例は、生徒自身が英作した文章を日本人とネイティブ教員がダブル・チェックし、生徒に修正・加筆させた後、音読を義務づけ、ネイティブがその内容について英問英答することによってスピーキングまで発展させている。「譲歩」「逆接」の「根拠」との取り違え、筆者の「主張」の誤読など、ケアレスミス指摘は、英語のみならず、日本語の向上にも役立っている。

Dolly : I see that you have so many books! You must be an avid reader.

Ken : Well, actually, I haven't read them. They are piling up in my room and just collecting dust. This is called *tsundoku*.

Dolly : Really? I've never heard of *tsundoku*. Can you tell me more about it?

Ken : (1) 解答試案 *Tsundoku* is a combination of *tsumu*, which means to pile up something, and *doku*, which means to read. This expression describes a situation where a person piles up books to read sometime later, but such books are hardly read.

Dolly : I can understand. What are your thoughts on *tsundoku*?

Ken : (2) 解答試案 A lot of people think that *tsundoku* is wasteful, but I think that it has some advantages. For example, if we buy some books and keep them

at hand, we can read them whenever we want. In addition, we don't have to worry they go out of print.

高校入試にも同様の傾向が見られる。大阪府立高校文理学科の英語を例にすると、全体の構成は筆記 76%、リスニング 24%となっており、筆記の約 7 割が記述である。条件つき英作文は、2 年連続であり、2015 年のテーマは「想像力は知識より重要か」、2016 年は「初対面での第一印象」であった。⁸⁾

「高等学校基礎学力テスト」(仮称)、「大学入学者希望者学力評価テスト」(仮称)はじめ、東京大学の推薦入試、京都大学の特色入試など、入試改革が進みつつある。英語教育で言えば、4 技能のバランスのとれた指導と国際社会に通用するグローバル・リーダーズ育成が骨子となっており、勤務校においても以下のような到達目標を提示した。

- ① Reading : 専門分野に関する原書や論文, 英字新聞などを精読, 速読できる力
- ② Writing : エッセイを論理的な英語で書ける力
- ③ Speaking : 課題発見, 解決に向けて自分の考えを英語で述べる力
- ④ Listening : レクチャー, ディスカッションを理解できる力
- ⑤ Testing : 専門分野に関する背景知識, 論理的思考力, 課題発見・問題解決能力

4. 生徒募集との関連

生徒募集の成否は、入試広報戦略に尽きるが、対象となる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だけでなく、興味・関心を喚起し、相互理解と協力体制という信頼関係を構築し、教学面における参画・協働が企画できるかどうかポイントである。⁹⁾

2015 年は、オープンキャンパス、学校説明会、出張講座、イブニング相談会、教育講演会、独自のイベントを盛り込むことによって、第一志望(専願)の受験生増加に努めた。オープンキャンパスにおいて、中学は 4 年連続増加、400 名を超えたのは 2 年連続である。高校は 3 年連続増加、2,500 名を突破した。中学受験生対象のプレテスト(学校作成の模試)は、毎年 100 名以上増加、

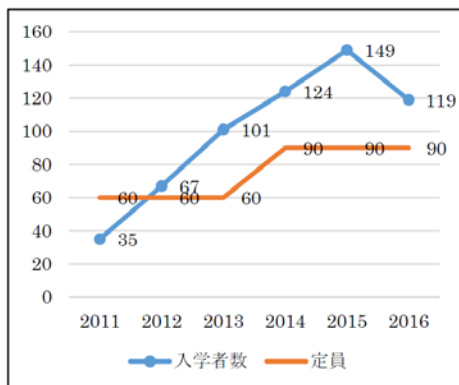


図 5：中学入学者数の推移（勤務校公開資料より作成）

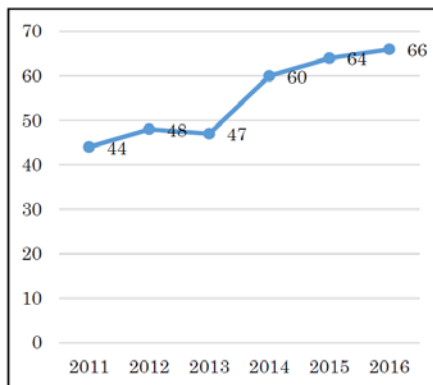


図 6：中学入試平均点の推移（勤務校公開資料より作成）

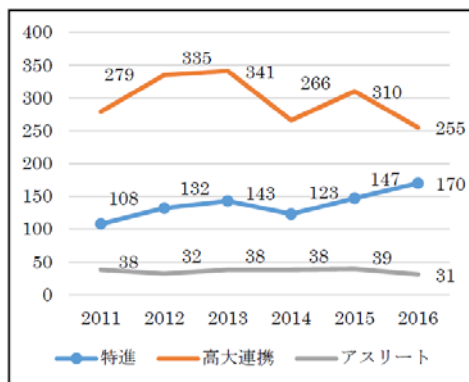


図 7：高校入学者数の推移（勤務校公開資料より作成）

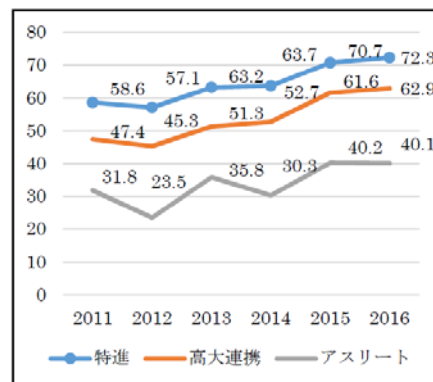


図 8：高校入試平均点の推移（勤務校公開資料より作成）

5年間で約2倍の901名となり、京都では最大の母集団となった。テスト実施後には、テスト返却会、算数講座も実施している。学校が主体となって行う募集活動に加えて、京都府私立中学高等学校連合会等主催のイベント4回、教育関連業者主催の相談会等に年間24回参加した。

図5は中学入学者数の推移である。2011年までは定員充足できず、募集定員も105名から90名（～2010）、90名から60名（2011～13）、60名から90名（2014～）に変化したが、2012年以降は安定したものになっている。図6は、中学入試平均点（100点換算）の推移である。難易度は学習指導要領に基づく到達度を測定するものとしているが、2014年から60点台となり、受験者層に変容が見られた。

図7は、高校入学者数の推移である。京都の公立高校入試は、2014年、通

学圏の総定員で全体の合格者を決める「総合選抜」から行きたい学校を選ばせる「単独選抜」に移行した。高校から入学する選抜特進と合わせて、特進は170名となり、最多となった。2015年より募集定員を200名にスリム化した高大連携や2012年以降、毎年、甲子園に出場し、全国制覇をめざすアスリートは、専願者数が募集定員を超え、安定的な定員管理に成功している。図8の高校入試平均点（100点換算）の推移に見られるように、年々、学習到達度の高い受験生が増加している。

5. 学校評価との関連

自発的な組織改善，説明責任，連携教育が求められていた時代背景もあり，2012年から学校評価を導入することになった。学校評価は，通例，「自己評価」「学校関係者評価」「第三者評価」に区分される。勤務校においては，MVP（Mission－Vision－Plan）に基づく形骸化しない体制づくりに向けて，事業計画・報告に加えて全教職員が作成する年間目標シート「トライアルプラン」を軸に「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を構築，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。換言すれば，学校評価を通じた学校全体，部門別（分掌，学年，教科），個別の数値目標に伴う問題解決型アプローチを行うことにした。（平井，2015）

平成28年3月22日，文部科学省より「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」が公示され，学校評価の目的が次のように述べられている。

- ① 各学校が，自らの教育活動その他の学校運営について，目指すべき目標を設定し，その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより，学校として組織的・継続的な改善を図ること。
- ② 各学校が，自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により，適切に説明責任を果たすとともに，保護者，地域住民等から理解と参画を得て，学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。
- ③ 各学校の設置者等が，学校評価の結果に応じて，学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより，一定水準の教育の質を保証し，その向上を図ること。

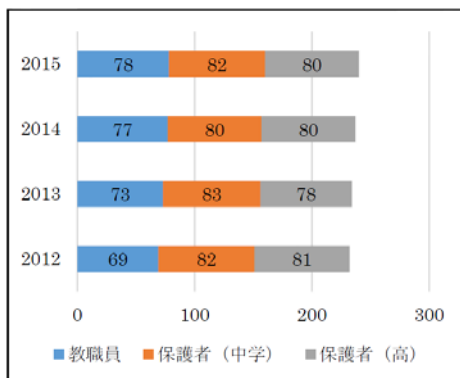


図 9：教職員及び保護者による学校評価（勤務校公開資料より作成）

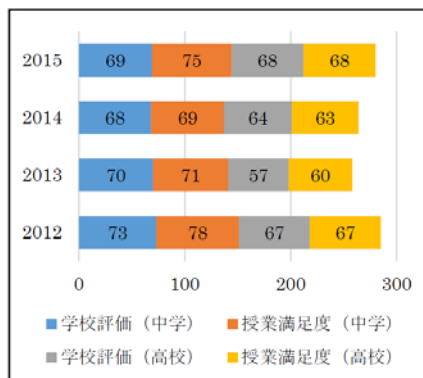


図 10：生徒による学校評価と授業満足度（勤務校公開資料より作成）

勤務校の運営体制として、管理職（校長、校長補佐、教頭、事務長）がモデル・リーダー（分掌部長、学年部長、教科主任、委員長）を育て、彼らがファシリテーターとなり、同僚と自律した関係を維持しつつ価値観を共有、後輩を育てながら部門連鎖を深め、スモール・ステップによるチャンレンジ精神を喚起することで短期的成果を実現、全体の改善に寄与している。

図 9 は教職員、保護者対象の学校評価、図 10 は生徒対象の学校評価と授業満足度であり、その平均達成率を経年比較したものである。平均達成率とは、学校評価と授業満足度の設問項目に対して（よく）あてはまると答えた割合の平均のことである。なお、学校評価及び授業満足度調査は 2012 年より導入、同年は後期 1 回、2013 年以降は前後期 2 回実施している。

図 9 において教職員の平均達成率は毎年向上し、4 年間で約 10% 伸長、2015 年は 78% となり、教職員のモチベーションは上昇傾向。保護者の平均達成率も中学・高校とも 80% 台を推移しており、期待値の高さを読み取れる。図 10 における生徒対象の学校評価、授業満足度から毎年、抽出される重点課題が「学力の伸長と伸びの実感」である。2015 年はすべて前年度を上回り、カリキュラム・マネジメントを意識した取り組みの成果が見られた。2016 年の年間目標は、第三者評価委員会における検討も踏まえて、「学力の伸長」「自立学習の定着」「クラス全体での真面目な取り組み」を改善のキーワードに掲げ、新設のカリキュラム・マネジメント委員会のバックアップも得ながらより組織的な教育活動を展開している。

6. おわりに

本稿は、私学1校を対象にした限定的なものであるため、一般化するには至っていない。しかし、カリキュラム・マネジメントを通じて取り巻く環境把握からスタートし、あるべき姿を見通し、検証すべき仮説を立て、それを具体化・モニタリング（進行管理）する PDCA サイクルを機能させれば学校改善できる事例となっていることもまた事実である。学校の成長戦略として、カリキュラム・マネジメントに期待される部分は大きい。今後の議論の一助となれば幸いである。

注

- 1) 教育連携から法人合併までの経緯、龍谷大学の長期計画については長野（2015）参照。
- 2) Christine Hailer Baker（2012）は、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。
- 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。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がその典型と言える。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) 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。
- 5) 総点評価という手法を採っているが、高大連携は、課題発見、問題解決に向けての最適解や納得解を求めることに主眼を置き、スタンダード準拠評価の検討に着手。現在、5教科の「CAN-DO リスト」を用いた生徒の自己評価も参考にしつつ、パフォーマンス評価、ルーブリック評価、ポートフォリオ等、多角的・総合的評価を研究している。「CAN-DO リスト」について高3高大連携の英語を例示する。

- ① 日常の基本表現を理解して、簡単なやりとりをすることができる。
- ② ターゲットとなる単語や熟語を用いて、語句や文レベルで表現できる。
- ③ **Listening**: 英語の音声的な特徴や内容の展開などに注意しながら簡単な英文を聞くことができる。
- ④ **Speaking**: 英語の音声的な特徴や内容の展開などに注意しながらまとまった英文で答えられる。
- ⑤ **Reading**: 辞書を活用して、文章の構成や図表との関連、表現の工夫などを考えながら、まとまった英文を読み理解できる。
- ⑥ **Writing**: 辞書を活用しながら、文章の構成や図表との関連、表現の工夫などを考えて、まとまった英文を書くことができる。

①～⑥は CAN-DO 項目である。これらの項目に対し、生徒は「できる」「積み残しがある」「できない」を選択し、その結果を教員にフィードバックすることになっている。どの項目も生徒の約6割が「積み残しがある」と客観的に自分を見つめ、課題を抽出し、改善することで学力向上につなげようとしている。

- 6) 「英語教育実施状況調査(文部科学省, 2016)」によると、平成24年31.2%、25年32.2%、26年34.7%、27年36.6%となっている。
- 7) 大阪進研主催の模試である。近畿2府4県で最大の受験者母集団であり、1回あたりの受験者数は約3万人、年間の総受験者数は約20万人である。
- 8) 最難関に位置づけられる大阪府立高校文理学科の入試問題は英語のC問題にあたり、筆記は68点、リスニングは22点となっている。筆記は大問3題であり、大問1は28点、大問2は30点、大問3は10点であり、記述は48点となっている。2016年の条件英作文は以下の通り。

Someone said to you, "When we meet a person for the first time, first impressions are important." What do you think about this opinion? Write your opinion in about 40 words.

- 9) 豊福(2010)は、学校広報の目的段階と特徴として、Level1「認知」、Level2「信頼」、Level3「説得」、Level4「協働」を挙げている。

参考文献

- 天竺茂編集代表, 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』
- 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」『クオリティ・エデュケーション第7巻』国際教育学会 pp105～131
- 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
- 文部科学省 (2015) 『学校評価ガイドライン [平成28年改訂]』
- 文部科学省 (2016) 『平成27年度 英語教育実施状況調査』
- 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
- 長野了法 (2015) 「学校法人龍谷大学と学校法人平安学園(高校法人)との法人合併～龍谷大学と付属平安中学校・高校の教育連携を基盤とした法人合併～」『私学経営 No.488』公益社団法人私学経営研究会 pp19～27
- 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 (2010) 「学校評価のための戦略的学校広報モデル」日本教育工学会研究報告集 JSET10-1 pp379～382
- 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

*京都大学, 大阪大学等の大学入試問題は, 河合塾のHPで閲覧できる。

<<http://kaisoku.kawai-juku.ac.jp/nyushi/honshi/16/k01.html>>最終閲覧日 2016.9.3

<<http://kaisoku.kawai-juku.ac.jp/nyushi/honshi/16/ha1.html>>最終閲覧日 2016.9.3