

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校  
学校改革

「チーム初富」の精神とミドル  
リーダーの力で、目指すは  
第1志望決定率100%

変革のステップ

背景と課題

- 志願者が減少しており、大学進学実績が低下した

実践内容

- **校務の効率的運営に向け、校内組織を再編** エンロールメント・マネジメントを基盤にしたPDCAサイクル定着に向け、「分権型リーダーシップ」を実践
- **校塾連携の強化** 学習塾や予備校などの教育関連企業との連携を密にし、生徒個々の進路実現に向けて協働する体制づくりを進めた
- **進路指導の改善** 「第1志望決定率100%」を目標に掲げ、妥当性・信頼性・客観性の伴うシラバス化を基盤とした教育実践と学校評価、変容しつつある大学研究の一助としてのOJTとOff-JTを強化
- **大学入試改革と次期学習指導要領への対応** 「カリキュラム・マネジメント委員会」を軸とした新教育課程策定と授業改善への取り組みを推進

成果と展望

- 「チーム初富」を意識し、各分掌でリーダーを中心に改革に取り組む教師が増加
- 生徒と教師のコミュニケーションが深まった

進学実績の低下への危機感から、抜本的な学校改革に踏み切る。大阪南部に位置する私立初芝富田林中学校・高校では、2018年4月、ドラスティックなまでの学校改革で定評のある平井正朗氏を校長に迎え、あらゆる教育活動を抜本的に見直す大改革に踏み切った。

1984年に開校した同校の歴史は、波乱の連続だったという。通学の利便性の影響もあり、生徒募集が思うようにならず、創立後数年は学力に課題がある状況が続いたが、規律を重んじる生徒指導・学習指導により、次第に大学進学実績が向上し、近畿地方有数の進学校となった。ところが、15年ほど前からは同校が大切に

PROFILE



大阪府・私立初芝高等学校富田林学舎（分校）として開校。校訓に「誠実剛毅」、教育目標に「一人ひとりの未来へとつながる夢を実現する」を掲げ、知・徳・体のバランスのとれた人間力の育成に力を入れている。

設立	1984（昭和59）年
形態	全日制／普通科／共学
生徒数	1学年約330人

2018年度入試合格実績（現浪計） 国公立大は、東北大、東京大、大阪大、神戸大、大阪府立大、大阪市立大、和歌山県立医科大などに63人が合格。私立大は、上智大、中央大、明治大、早稲田大、同志社大、立命館大、関西大、関西学院大などに延べ648人が合格。

住所	〒584-0058 大阪府富田林市彼方1801
電話	0721-34-1010

Web site <http://www.hatsushiba.ed.jp/tondabayashi/>

きた「規律ある指導」を窮屈に感じる生徒・保護者が増え始め、志願者数が減少するようになった。開校時から同校に勤務する生徒指導部長の坂本学先生は、次のように述べる。

「生徒にも保護者にも本校の方針に共感してもらえた時には、学校が一気に伸びていくことができました。しかし、周辺校に比べて『規律の厳しい学校』というイメージが次第に広まり、『自分のペースで勉強したい』『もっと部活動を楽しみたい』といった生徒が本校を敬遠するようになったのです」

中学校で定員割れに至る年度も出始め、大学進学実績が低迷するようになった。様々な改革



大阪初芝学園教学担当常務理事  
**小畑力人** おぼた・りきと

立命館大学の入試部長として入試改革を行い、4万人から10万人入試を達成、和歌山大学副学長、追手門学院大学教授等を経て、現職。

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校校長  
**平井正朗** ひらい・まさあき

私学教育一筋、斬新な組織的學校改革でV字回復させる手腕は有名。私立中高の學校経営や英語教育に精通し、多くの要職を歴任。

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校事務長  
**岡秀吉** おか・ひでよし

同校に赴任して28年目。入試対策本部長。保護者との連絡・伝達など、先生方と協力して教育活動の質を高めていきたい。

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校教頭  
**菅浦育弘** しよぶ・いくひろ

教職歴31年。同校に赴任して32年目。「一人ひとりの生徒に寄り添い、授業を通じて学ぶ楽しさを伝えたい」



大阪府・私立初芝富田林中学校・高校  
**坂本学** さかもと・まなぶ

教職歴35年。同校に赴任して33年目。教頭補佐兼生徒指導部長。「礼儀を重んじ、感謝と敬意を持って相手と接する生徒に育てたい」

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校  
**中島伸一** なかじま・しんいち

教職歴25年。同校に赴任して16年目。進路指導部長。「自分の頭で思考し、行動することができる人間を育てたい」

大阪府・私立初芝富田林中学校・高校  
**竹内鉄二** たけうち・てつじ

教職歴20年。同校に赴任して16年目。研究開発部長。「なりたて自分を常に思い描き、それを誠実に求めることの価値を伝え続けたい」

大阪初芝学園  
**藪内靖郎** やぶうち・やすお

教学部副部長。「生徒とともに、生徒のために」をモットーに、学び続けたい」

を行ったが、思うような成果は得られなかったと、進路指導部長の中島伸一先生は話す。

「教師の多くが『学校を変えたいが、どうすればよいのか分からない』というもどかしさを感じていたと思います。我々は他校での指導経験がなく、どうしても我流に陥りがちでした。全面的に取り組みを見直し、原点に立ち返って学校を再構築していく必要性を感じていました」

## ミドルリーダーの教師が役割を分担し、校務の効率化を推進

平井校長のミッションは、立命館グループの

学校として、かつての進学校への返り咲きをスナップに、新たな教育を創造する超進学校づくりにあるという。平井校長の所信表明は、「超進学校化宣言」だが、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」と位置づけ、進学指導の方向性として「現状の学力で合格できる大学を受験させるのではなく、より高い志望を持たせ、生徒個々の『伸びの実感』を体感させ、本当に入学したい大学に挑戦させ、合格させること」とし、「第1志望決定率（進路満足度）100%」を目標としている。

「カリキュラムの大幅改訂では、一昔前の進学校化した学校に見られる授業時間の多さや、過重な放課後補習といった『つめこみ』は撤廃しました。成績上位層の生徒は、自学習をすることができ、学習意欲も高いので、必要以上の課題は受験勉強の妨げになりません。中下位層の生徒こそ学び方を知らず、学習意欲に課題があるため、手厚い指導が不可欠なのです。本校の場合、課題や定期考査に追われ、それらを処理するので精いっぱい、反復練習による基礎学力の定着や活用力の育成が不十分になり、成果に結びついていません。定着度ではなく、『量』の処理に追われるという体質の改善が急務です」（平井校長）  
そうした方針の下、同校を経営する学校法人・

## ①進路指導の方向性：第1志望決定率（進路満足度）100%へのアプローチ

→「Will Frontier」コース：国公立大学〔中堅～難関〕。主に大阪府立大学、大阪府立大学レベル。成績上位層は、東京大学、京都大学、医学部医学科  
→「未来創造」コース：国公立大学〔中堅〕+有名私立大学。成績上位層は大阪府立大学、大阪府立大学レベル。私立大学は関関同立～中堅レベル。指定校推薦も活用

## ②授業改善：「主体的・対話的で深い学び」(アクティブ・ラーニング)への質的転換

→公開（研究）授業（PBL〔※1〕型授業など）、校内研修、ICT化（電子黒板・タブレットの活用）、「研究開発部通信」、Off-JTなど

## ③探究型学習カリキュラム：主体的に社会の変化や問題点を捉え、解決する力

→高校1年次：「探究総合」、中学3年次：「クエスト・カップ」、探究朝活、中学2年次：「クエスト・カップ」の事前学習

## ④英語教育・国際教育：4技能のバランス、コミュニケーション力、異文化理解力

→中学2～3年次のオンライン英会話、ネイティブ教師による「英語で英語の授業」、オックスフォード大学短期留学、エンパワーメントプログラムなど

※1「Problem Based Learning」もしくは「Project Based Learning」の略。問題解決型学習。  
\*学校資料を基に編集部で作成

大阪初芝学園の小畑力人教員担当常務理事と二人三脚で、改革を始めた(図)。

1つめは、校務の効率化であり、校内で分担・協力して学校改革を推進する「分権型リーダーシップ」を実現できるように、校内組織の再編に取り組んだ。例えば、すべての分掌を総括し、重要事項を審議する部署として、平井校長自ら委員長となる「カリキュラム・マネジメント委員会」を設置し、率先垂範、陣頭指揮を執っている。また、「グローバル教育推進委員会」「理数教育推進委員会」「ICT教育推進委員会」などを新設。校内での役割分担を明確にし、ミ

ドルリーダーの育成にも努めている。

「校務固定による硬直化を防止すべく、目標管理制度を通じて校務の有機的結合を図り、社会に開かれた学校づくりを目指しています。さらに、単年度積み上げシステムの運営から、ビジョンに基づく目標設定に切り替えるとともに、事前管理を徹底し、前年踏襲や相互干渉といった体質の排除を進めています。また、トップダウンとボトムアップを融合させ、全体最適の協働的職場風土に変容させようとしています。各分掌の仕事や教科指導は、教師個人の力量に頼りがちなので、各分掌や学校全体の結びつきを強め、『チーム初富』として機能させることを大切にしています。そうすれば、ベテラン教師から若手教師へのノウハウの伝承も進み、一丸となって動きやすくなるはずです」(平井校長)

### 指導力の向上を推進すべく、 学校内外の優れた授業実践を共有

校内研究・研修を推進する部署として新設したのが、「研究開発部」だ。現在は、部長の竹内鉄二先生を始めとする4人のメンバーが、学校内外から優れた授業実践の事例を集め、「研究開発部通信」で紹介したり、撮影した授業の動画を短く編集し、それを校内で共有したりして、指導力の向上を図っている。

「本校は、以前は外部のノウハウを取り入れる機会が多くありませんでした。そこで、

情報収集に力を入れ、多くの先生の目に触れるよう、配信方法を工夫しています。今後は、授業改善に悩む先生へのアドバイスにも力を入れていく予定です」(竹内先生)

学校全体のガバナンスを機能させるために、事務室と各分掌の連携も強化した。岡秀吉事務長は、改革の現状を次のように語る。

「事務室では『ガバナンス力の向上』を目標に掲げ、適切な情報提供による保護者満足度の向上、コンプライアンスの重視、入試部と連携した生徒募集の強化に取り組んでいます。学校改革を円滑に行うためには、事務職員と先生方が対等な立場で合意形成を行う必要があり、各分掌との連携が欠かせません」

### 進路指導の改善の一環として、 大学の実態を学ぶ研修を導入

2つめの柱は、中学校における定員割れを解消するための、校塾連携の推進だ。地域の塾を訪問して学校をPRするとともに、塾関係者を学校に招き、学校改革の構想や中学校入試について説明する場を積極的に設けている。特に、「校長ブログ」(同校ホームページを参照)は圧巻だ。また、平井校長は、用事がない限り、毎朝、バスのロータリーで生徒を出迎える。校長室のドアも基本的に開放されており、生徒と頻りに話せるよう配慮されている。塾への配布資料には、クラス別、学部別・系統別に分けて大学進学実績を記載するなど、読みやすくなる



よう工夫が施されている。今後は、公開授業にも積極的に外部評価を取り入れ、現場にフィードバックしていくという。

3つめの柱は、「第1志望決定率（進路満足度）100%」を目指す進路指導の確立だ。学力向上だけでなく、学力と希望進路を踏まえ、本来に行きたい大学を考えさせることを重視。志望校決定後は、全生徒の志望実現に向け、教師が全力で支援する体制の整備を図っている。

「大学入試改革によって、大学は今、大きな転換期を迎えています。そうした中、以前のように合格者数ばかりを求めると、先生方の精神的な負担を増やし、さらには生徒にも過剰なプレッシャーを与えることになってしまいます。そこで、合格実績にこだわらなく、生徒が自分と向き合い、『自分は何がしたいのか』を明確に意識できるようにすることを大切にしていきたくと考えています」（平井校長）

国公立大学や難関私立大学への合格者数にこだわらないという方針を浸透させるためには、大学入試に対する教師の意識改革が必要だ。そこで、月1回の職員会議を校内研修と併用し、内部からは小畑常務と平井校長が、外部からは有識者、大学教員や予備校・学習塾等から人材を登用し、情報提供の場であると同時に、教職員の資質向上にも資する取り組みとしている。

「国公立大学の中にも、資金不足で満足に教育・研究ができなかったり、教員数の削減

によって黒字化を実現したりしている大学もあります。また、地方の国公立大学に入学しても、その地元の地域では就職先が少ないため、結局は都市部に戻らなければならず、就職活動で苦戦する学生もいます。先生方には、そうした現状を把握した上で、生徒の学力と志望に応じた適切なアドバイスをしてほしいと思っています」（小畑常務）

### 教師の「働き方改革」を進め、指導改善を図る時間を確保

4つめの柱は、次期学習指導要領を見据えた教育体系の改編だ。「論理国語」「歴史総合」といった文系の新科目については、研究開発部を中心に指導のノウハウの蓄積を図っていく。一方、新教科「理数」に対応するために、「理数教育推進委員会」を設置した。同委員会と「グローバル教育推進委員会」の委員長を務める菅蒲育弘教頭は、次のように語る。

「理数教育については、現在、情報収集の段階ですが、今後は教務部と研究開発部、数学科・理科と連携し、本校独自の理数横断的な課題研究を行う予定です。また、グローバル教育については、従来のオックスフォード大学などの提携に加え、立命館アジア太平洋大学など留学生が多い国内大学とも連携し、より多くの生徒が海外の文化に触れる機会をつくっていきたく考えています」

平井校長は、赴任して3か月ほどの間に、で

きうる限り多くの授業を見学した。その中で、多忙な教師が多いという事実を改めて気づかされたという。そこで、7時限授業から6時限授業にできるよう、カリキュラム改革も計画中だ。

「授業時数を減らすことで、先生方は授業研究などの自己研鑽けんさんの時間を確保しやすくなるでしょう。そうして、教師一人ひとりの指導力が高まっていけば、授業力アップ、すなわち、質の向上につながり、学校の教育活動がより充実すると考えています。また、国が進めている『働き方改革』を率先して行おうという思いもありました」（平井校長）

### 学校改革・指導改善に意欲的に取り組む教師が増加

改革の成果は、早くも表れている。ミドルリーダーの教師は、率先して改革を牽引するようになり、若手の教師の中には、研究開発部の活動を通じて指導力の向上に意識的になり、自分の授業を見に来てほしいと呼びかける教師も現れた。それらの成果以上に大きいのが、生徒の変化だ。4月当初よりも表情が明るくなり、生徒と教師のコミュニケーションが深まっている。

「成否のポイントは、授業力向上とカリキュラム・マネジメントにほかなりません。先生方の地道な努力はいずれ実を結ぶと確信しています」（平井校長）

時代のニーズに即応する教科指導・進路指導を再構築する同校の改革に、今後も注目だ。