



## スクール・ポリシーの再検討を通じた学校改革

# 現場主導のプロジェクトチームの議論から、 生徒の変化に対応した学校像を追究

### 福岡県立柏陵高校

1分で 分かる軌跡

定員割れという事態に直面した福岡県立柏陵高校の松尾祥子校長は、教師一人ひとりと面談し、それぞれの問題意識を確認した上で、学校の課題を顕在化させためのプロジェクトチームを発足させた。現場主導の議論を通してスクール・ポリシーを再検討する中で、育成を目指す生徒像の具体化と、その実現のための教育活動の見直しを進めた。プロジェクトチームの活動が同校の教師に変化をもたらし、「学校はえることができる」といった意識が校内に醸成されてきている。

#スクール・ポリシー  
#プロジェクトチーム  
#教師の意識改革

#### 学校概要

設立	1982（昭和57）年
形態	全日制／普通科／共学
生徒数	1学年約300人
2023年度卒業生進路実績	国公立大は、佐賀大、大分大に2人が合格。私立大は、関西大、近畿大、九州産業大、西南学院大、福岡大などに延べ378人が合格。短大・専門学校進学81人。就職9人。

※プロフィールは、2025年3月時点のものです。

## 変革の背景

### 定員割れを契機に 様々な課題が見えてきた

教師の思いが空回りしている状況に気づいた松尾祥子校長が赴任直後から力を入れたのが、教師との面談だった。

福岡県立柏陵高校は、県内の難関私立大学に合格者を多く出し、地域の期待に応えてきた。しかし近年、近隣の私立高校を志望する中学生が増加したことなどから受験者数が減少し、2019年度高校入試では定員割れという事態に陥った。22年度高校入試から面接や作文などで生徒の多様な個性を積極的に評価する特色化選抜を導入したところ、定員は充足した。ただ、学力検査を重視する従来の選抜を経ずに入学した生徒の多くは、学習習慣の定着などの面で、それまでとは異なる背景を持ち、その対応に苦慮するようになつたと、同校に赴任して8年目の伊勢裕基先生は振り返る。

「生徒が変化したのにもかかわらず、従来の授業スタイルで、これまで通り難関大学の合格者を増やすことが学校の活性化につながると考える教師が少くありませんでした」

「教師一人ひとりの話を聞く中で、どのような生徒を育てたいのか、校内での共通認識が十分に図れていないことが分かりました。また、ICTを活用した個別最適な学びや協働的な学びの必要性を感じているのにもかかわらず、学校全体での取り組みが進んでいない現状に苦しんでいる教師が実は少なくないといった課題も見えてきました」（松尾校長）

松尾校長は、教師が学校に対する思いを自由に語り合える対話の場をつくるなど、意識改革のための取り組みを続けた。

松尾校長は、教師が学校に対する思いを自由に語り合える対話の場をつくるなど、意識改革のための取り組みを続けた。

「生徒に合った進路指導を模索するとともに、授業や行事のあり方も時代に合ったものに変えたいとずつと思っていました。プロジェクト（写真）。そして、問題の解決策を考えながらスクール・ポリシーを再検討するプロジェクトチームへの参画を教師たちに呼びかけた。その呼びかけに応えた教師の1人が、キャリア教育部長の椎葉治香先生だった。

「生徒に合った進路指導を模索するとともに、授業や行事のあり方も時代に合ったものに変えたいとずつと思っていました。プロジェクト（写真）。そして、問題の解決策を考えながらスクール・ポリシーを再検討するプロジェクトチームへの参画を教師たちに呼びかけた。その呼びかけに応えた教師の1人が、キャリア教育部長の椎葉治香先生だった。

## 変革の一歩① 問題意識を持つ教師に 声を上げる場を与える

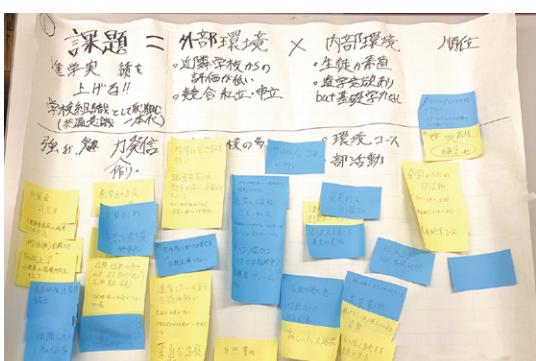


写真 学校の課題の分析に取り組んだ校内研修は、一人ひとりの教師が学校のあり方について問題提起する機会となった。

お勧めの分掌

管理職

教務担当

進路担当

担任



## 柏陵高校のスクール・ポリシーの再検討と教育活動の改善

### スクール・ポリシーの再検討

### 教育活動の改善

#### スクール・ミッション

「協働的な学びを通じて生徒の成長力を高め、持続可能な社会を担う人材を育成」

#### ■スクール・ミッションを実現するためのグラデュエーション・ポリシー

①自分を知り、目標に向かう力 ←自分にフォーカス

②多様な人と協力し、共に成長する力 ←他者にフォーカス

③社会に関心を持ち、行動につなげる力 ←社会にフォーカス

#### ■グラデュエーション・ポリシーの背景と、それが自校の生徒に必要な理由

①自分を知り、目標に向かう力～変化の激しい社会で主体的に生きるため

【背景】現代はVUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代と言われ、予測困難な社会になっている。AIの技術や自動化が進展し、「与えられたことをこなす」だけではなく、「自ら考え、学び、適応し続ける」ことが求められる。

【なぜ自校の生徒に必要か？】「決まった正解」がない社会で、自分の軸を持ち、選択・決断することができる力が必要。進路・キャリアが多様化する中で、自分の価値観を理解し、目標を設定する力が求められる。

#### 主体的な学びへの変革

##### 目標と指導と評価の一体化

###### 1. 定期考査の見直し

###### 指導と評価のあり方を検討

###### 2. 教育課程の精選

###### 3. 学校行事の見直し (実施時期の検討)

グラデュエーション・ポリシーとして掲げる資質・能力に対する理解を促すため、社会背景と自校の生徒に求められる理由を丁寧に説明している。

グラデュエーション・ポリシーが自校の生徒像に合った内容に練り直されたことで、カリキュラム・ポリシーやアドミッション・ポリシーの見直しも進んだ。また、グラデュエーション・ポリシーで明文化した資質・能力の育成のための教育活動の改善の議論も加速した。

※学校資料を基に編集部で作成。

チームの立ち上げは、そうした思いを持つていた私にとって大きなチャンスであり、手を挙げない理由はないと思いました」

松尾校長は、多様性のあるチームを編成するため、俯瞰的に物事が見られる教師、探究学習に関する知見が豊かな教師、アイデアを出すのが得意な教師などにチームへの参画を求めた。

若手として、そして柏陵高校の卒業生として、松尾校長に声をかけられた佐崎杏華先生は当初、「担任や部活動の顧問で精いっぱいの自分には務まらない」と思い、辞退することを考えていた。

「ただ、自分が在校生だった頃から大きく変わってしまった学校をよりよくしたいという思いはありますし、私たち教師の中にあつた『学校は変わらない』といった諦めのようないいを拭拭したいといつ気持ちもありました。松尾校長の『あなたは十分、一生懸命やってくれている。きつい時は言ってくれれば、私がフォローするから』という言葉に背中を押され、プロジェクトに参加することにしました」

8人のチームの議論は、育成を目指す生徒像の再検討から始まった。それは、松尾校長の「スクール・ミッションや校訓、校長が掲げる経営方針など、旗印がたくさんあるが、それらの整合性が取れていないのではないか」という問題意識を受けてものだった。しかし、プロジェクトメンバーからはあまり意見が出なかつたため、SWOT分析などを通じて学校の課題の柱として整理された「探究学習」「教育課程・学校行事」「進路指導」の3つのワーキンググループに分かれて議論することにした。少人数で具体的なテーマの下で話し合うようにしたことが奏功し、議論は一気に活発化した。

各グループの議論はメンバー全員に随時共有され、チームの作業はグラデュエーション・ポリシーの再検討へと進んでいった。そしてチームは議論の活性化を図るべく、生成A-Iを活用することにした。

「同僚が作成したグラデュエーション・ポリシー案だと批判がしついでですが、メンバーが議論した内容を基に生成A-Iが作成した案であれば、『この1文は2つに分けて

などと注文がつけやすいのではない  
かと考えました。実際、生成Aーが  
作成した案に、各メンバーがいろいろな視点で修正を要求しました。生成Aーを介在させたことで、教師間の「ミュニケーションが活発になりました」（椎葉先生）

## 変革の一歩②

### 具体的な施策の検討は 現場に任せる

ワーキンググループでの議論、そしてプロジェクトチーム内での共有の場に、松尾校長が同席することはほとんどなかつた。「私が同席すると、メンバーは私の意見に左右されてしまいますが、私は議論の進捗だけを確認しました。メンバーには、『皆さんができる限り返し伝えました』（松尾校長）プロジェクトチームの活動は周りの教師たちにも影響を与えていったと佐崎先生は語る。

## 変革の成果と展望

24年2月、プロジェクトチームは、

「チームに参加していない先生から、『このテーマについて話し合つてもうえないかな』と問題提起してもらえるようになり、皆が学校改革に期待しているのだと感じました」環境関連の専門科目を設置し、探究学習に力を入れている環境科学コース1学年担任の市川雄大先生

は、「先進校を訪問したことも議論の活性化につながった」と説明する。「先進校の生徒が探究学習に没頭する様子を見て、『こういう生徒にならうすればよいのか』について考

えました。初めて会った先進校の先生に、『教師がどのような伴走をするか』

などと突っ込んだ質問ができたのは、自分も学校改革の当事者だというふう気持ちがあつたからだと思います」

「先生方が話し合ったことを形にしていくことで、学校改革への意識はさらに前向きになり、改革が不断のものとなるはずです」（松尾校長）

「多くの同僚が持っていた『このままではいけない』という懶々とした気持ちが、『本校の先生方となるば学校を変えられるのではないか』といった期待へと変わりました。25年度には中間考査の廃止や単元テストの導入、ICTを活用した探究学習の各教科での実施などを検討していくこと、プロジェクトチームの議論を学校全体に広げながら、全教職員で改革を進めていきたいと考えています」（伊勢先生）

### ベネッセが見た軌跡

#### 本質と未来を見つめた先生方

毎週行われていたスクール・ポリシーの再検討のためのプロジェクトチームのミーティングに、私も可能な限り参加し、問題解決の参考となるような先進事例などをご紹介させていただきました。日々、目の前の生徒に全力で向き合いながらもミーティングでは、「そもそもどんな生徒を育てたいのか」「これからの中学校には何ができるのか」と、本質と未来に目を向けて先生方は対話をされていました。その時間を経てグラデュエーション・ポリシーが更新され、柏陵高校が育成を目指す生徒像が改めて表現されました。今後はその目標の実現に向けて、様々な教育活動がアップデートされていくことに、私もわくわくしています。

学校の魅力化に取り組む学校が増えていく中で、柏陵高校の改革が1つのモデルとなり、他校へも広がっていくよう、今後もご支援を続けていきたいと思います。



株式会社ベネッセコーポレーション九州支社  
福岡県立柏陵高校担当 中村友香