

学校経営戦略の再構築  
—神戸山手女子中学校・高等学校を事例にして—

Approach to Reconstruct School Management Strategies :  
Case Study of *Kobe Yamate* Girls' Junior and Senior High School

平井 正朗\*

Masaaki HIRAI

## 抄 録

学習指導要領の改訂に伴い、学校組織運営のあり方が見直され、「チーム学校」の名のもとに、カリキュラム・マネジメントの重要性がクローズ・アップされている。背景にあるのは少子化による学校の経営基盤の維持である。筆者は私立中学校高等学校における学校経営、教育委員会における教育行政に従事し、カリキュラム・マネジメントを実践、一定の成果を得ることができた。私学という独自の風土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最適解をカリキュラム・マネジメントという視点で継続的に研究している。本稿では、その体系化に関する研究の一環として、現任校である神戸山手女子中学校・高等学校における事例を紹介しつつ、さらなる理論構築を試みる。

## I 研究対象と先行研究

文部科学省は、新学習指導要領において、「チームとしての学校」を実現するための3つの視点として、① 専門性に基づくチーム体制の構築、② 学校のマネジメント機能の強化、③ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備を掲げている。①については、専門スタッフの配置や連携強化、役割分担の整備を進め、②については、学校がチームとして機能するように、校長・園長のリーダーシップや体制整備、マネジメントの機能強化を推進、③については、学校の組織文化も含めて精査し、人材育成や業務改善等を進めることが謳われている。<sup>1)</sup>

平井 (2015, 2017, 2020) は、2012年以降、私学3校の学校経営、また、2017年以降、大阪市の教育委員として公立の教育行政に関わる機会を得てから、カリキュラム・マネジメントを基盤とした学校経営戦略を展開し、一定の成果を得ることができた。私学の場合、醸成されてきた固有の文化や風土が異なるため、経営手法は法人によって様々である。従って、共通する基本方針として、教学面は① 生徒確保、② 学力保障、③ 進路保障、設備面は「安心・安全」が前提となる。換言すれば、三位一体 [入学 (入口) - 教育内容 (中身) - 進路 (出口)] の改革を進め、財政を安定させ、教育ミッションを完遂、良循環型の学校経営

---

\* 神戸山手女子中学校・高等学校校長  
関西国際大学客員教授

に転換すべく、中長期の事業計画と予算を編成しているのである。

## II 学校経営ストラテジーとしてのカリキュラム・マネジメント

### 1. カリキュラム・マネジメント

教師の役割が生徒づくりとするならば、学校の役割は教師づくりである。良循環型の学校経営は、目標の実現に向けて、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マネジメントが機能している。その中でも特に、教育内容の充実こそが学校経営の命運を分けるといっても過言ではない。

2015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。<sup>2)</sup>2008～9年における前回の改訂では、生きる力の育成をより重視する方向であったが、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に即し、より良い学びの場を提供することを目的としたものになった。根底にあるものは、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、生徒の心身の発達や到達度、地域の実情を踏まえた社会に開かれた教育課程を主体的に編成、学習・指導・評価方法を精査し、改善に資するカリキュラム・マネジメントが不可欠となる。同時に、校長や園長を中心とし、教科の縦割りや学年を越えた組織的な取り組みや様々な地域人材との連携等の必要性も述べられている。

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、教育課程全体を各教科の活動相互の関係で捉えて学ぶ視点へ移行し、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おける課題解決に対応できる思考力、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めざしたのである。

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となる。教育課程全体を通しては、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「チーム学校」として、さらに保護者や地域の人々、産業界とも協働的しながら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や研修指針の策定、インフラ環境の整備などを提言している。

評価については、教育課程を学校全体のサイクルに位置づけ、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、他者との協働を通じて、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、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する。その意味で、相互の活動を有機的に関連づけ、教科や学年を超えた体制を構築する意義は、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、学校改善に資するものとなるのである。

## 2. コロナ禍の教訓と新学習指導要領への対応

2020年、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大し、日本では3ヵ月にもわたる長期休校措置という前代未聞の新学期スタートとなった。教育現場では、まさに“誰ひとり取り残すことのない”個別最適化された学びや持続可能な社会の創り手の育成を加速せざるを得ない状況である。対面授業が実施できないため、双方向型の遠隔授業、つまり、同期型オンライン学習が主流となった。現在では、教員が準備したオンライン上の資料やビデオに自らアクセスし、自己調整しながら取り組む非同期型オンライン学習と組み合わせた指導が通例となったが、モチベーションの維持と学習習慣の定着が生徒側、教育機器への習熟とファシリテーターとしての役割が教師側の課題である。<sup>3)</sup>

予測不可能と言われる昨今、コロナ禍に加え、グローバル化、DX化は学校文化を変容させた。学習指導要領が改定され、大学入試改革も進行、「チーム学校」による個別最適な学びと協働的な学びが標榜され、カリキュラム・マネジメントを通じたICTによる到達度に合わせた学習と「主体的・対話的で深い学び」による探究学習が求められるようになったのである。

個別最適な学びについては、EdTech (Education と Technology を組み合わせた造語) 教材が次々と開発され、「学びの継続」に向けての学習ツールが整ったものの、生徒が自己調整しながら学習を進められるように方向付けるのと同時に、勉学に対する動機付けにも配慮し、学習者自律 (learner autonomy) による自己効力感を育みつつ、非認知能力を育成することが不可欠となっている。

協働的な学びは、「総合的な探究の時間」に集約されているが、リアルな社会問題にチャレンジする意味で、産官学協働が一般的趨勢となっている。世界中で起きている身の回りの事象を同じ次元で捉え、ディスカッションを通じて、思考・判断・表現し、行動する力を与えてくれることは疑う余地がない。

## III 事例研究－神戸山手女子中学校・高等学校の場合

「自学自習 情操陶冶」を建学の精神とする神戸山手女子中学校・高等学校は、1924年5月に創立された山手学習院にはじまり、98年目を迎える女子中高一貫校である。2020年には学校法人濱名学院と合併し、保育園、幼稚園、中学、高校、専門学校、大学、大学院を擁する総合学園（濱名山手学院）に発展している。中学、高校については、近年、生徒募集に苦戦し、学院は2021年度を再建に向けての改革元年と位置づけている。与えられた使命は、不易流行を見極め、『「他者を尊重しつつ、主体的・能動的に自らの人生を切り拓く』ことができる人間を世界に送り出すこと』をめざし、学院の教育ミッション「3C」(Communication [対話, 伝達], Consideration [熟慮, 考察, 思いやり], Commitment [参画, 貢献]) に根ざした特色ある教育を実践し、名門校を再生することである。

## 1. 課題抽出とカリキュラム・マネジメント

学院本部と連携して、着任前から検討会を重ね、現状把握、マーケットにおけるポジショニング等についてあらゆる角度から精査し、課題を共有した。(平井 2022.3) 卒業生や学校関係者をはじめとする多くの方々の協力を得て、課題の本質理解へのアプローチを試みた。長年、マネジメントとガバナンスが欠落し、暗黙の校務分担とも言えるセクショナリズムに陥り、「チーム学校」になりきれていない実態が明確になった。また、教師の個別の力量に依存する傾向が強かったため、温度差が生じていることも散見された。そのような悪循環が慢性的な定員未充足というスパイラルにつながっていた。着任後、教職員と面談したが、組織運営という点では、ゆるやかに連携しているものの、個別分散型、もしくは疎結合型 (Loose Coupling) の学級経営と教科指導の大半を占め、グランド・デザインの精度の低さが浮き彫りになった。前年踏襲、相互不干涉、先送り体質、校務固定などの独自の学校文化は“学校の常識、社会の非常識”と揶揄されるが、学校を取り巻く環境がこれほど劇的に変化した今こそ、発展的解消を試み、安定した経営基盤を再構築するためのマインド・シフトが不可欠である。従って、全体目標となる方針を明示し、合意形成した上で、個別目標の設定を具体化した。一般に評価の高い学校の特性は、生徒の実態を個別に把握し、改善に向けた分掌・学年・教科・個別のPDCAサイクルのベクトルが同一方向に向いており、その底流にはカリキュラム・マネジメントが根づいている。これまでのキャリアの中で体系化しつつある良循環型の学校経営戦略に向けてのカリキュラム・マネジメントをさらに発展させつつ、本校の実践は図1のようにまとめられる。<sup>4)</sup>

なお、生徒募集方略は、入学前から卒業後まで一貫してサポートし、入学者増加、退学防止、卒業後の寄付などにつなぐ米国のエンロールメント・マネジメントの手法を参考にした。(平井 2015) 新設の入試広報センターは、新規性、話題性、独創性を重視し、メディアに取り上げられるパブリシティだけでなく、ホームページを刷新し、デジタル版学校案内、オープンスクール、オンラインによる説明会・講演会、シンポジウムといった月例イベントを広報し、認知度を高めることに注力している。

## 2. コース・コンセプトの明確化

2023 度より中学は「未来探究コース」に加え、「グローバル選抜探究コース」(以下,G コース) を新設、高校は普通科の「選抜コース」と「未来探究コース」の2コースに加え、「G コース」を新設する。定員未充足が続いていた音楽科は募集停止、一部、選択科目を残して再編し、関西国際大学・教育学部との連携強化を図ることにした。コース・コンセプトは着任した2021年度に明確化した。中学は「大学入学共通テスト」に対応できる5教科の基礎・基本を定着させ、6年一貫教育を意識させている。高校の「選抜コース」は、大学受験対策を徹底した上で、中堅と言われる国公立大学、関関同立をはじめとする難関と言われる私立大学をめざしている。「未来探究コース」は、関西国際大学をはじめとする有名私立大学、音楽科は芸術大学、音楽大学に加えて、幼児・初等教育のある大学・短大としている。方針は、生徒一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出し、“伸び”を実感できる指導を展開した上で、物事の本質を見極める力を育成することを前提に、「進路満足度100%」をめざす学習・進路指導を全校体制で実践している。

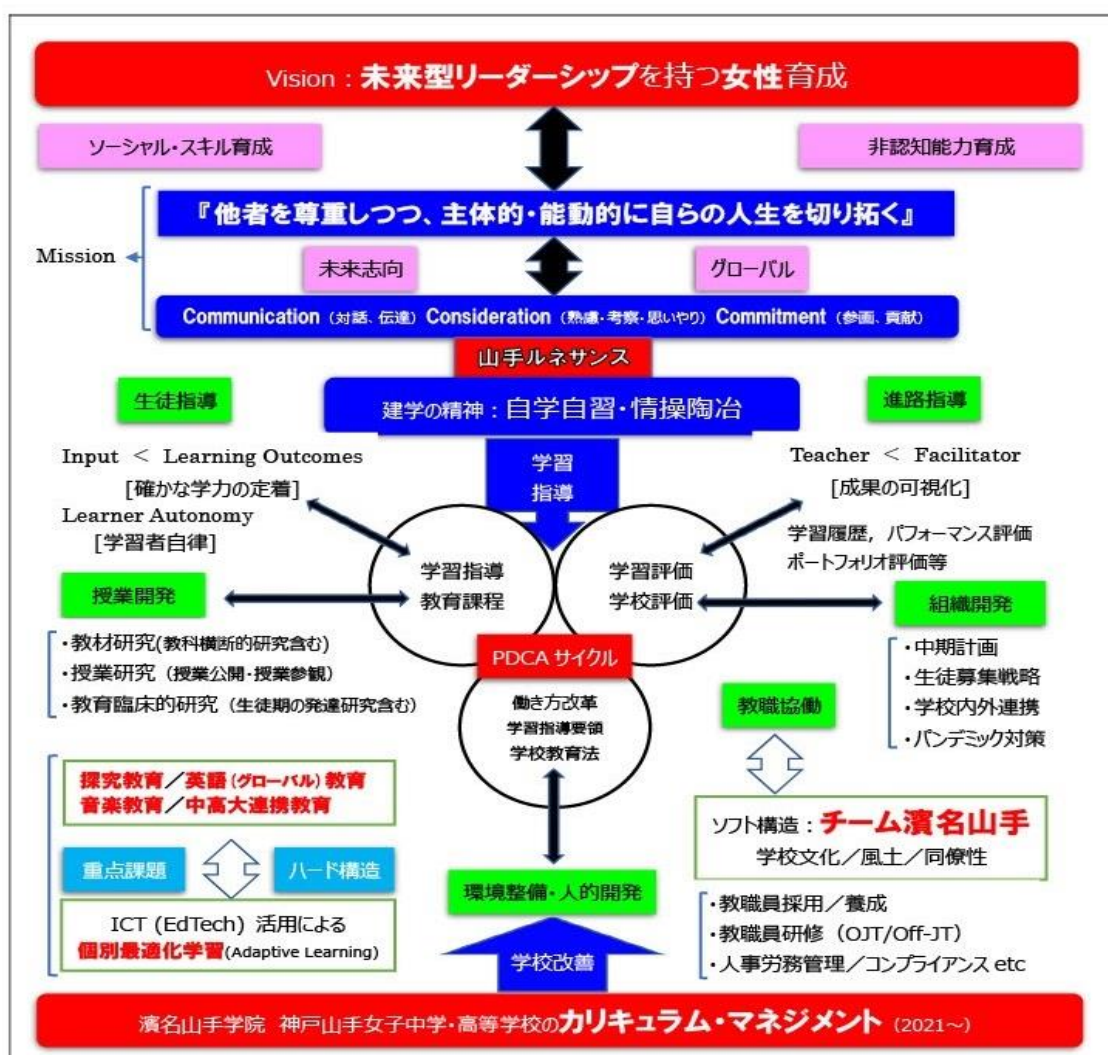


図1：カリキュラム・マネジメントの概念構成図

新設のGコースは、英語の授業を週10時間以上（課外活動含む）確保、生徒に英語をなるべく多く使わせる環境を提供し、担任はネイティブと日本人の2人制、テキストは中学では『PROGRESS IN ENGLISH21』（エディック）、高校では『ENGLISH GRAMMAR IN USE』（CAMBRIDGE）を軸とした授業を展開する。イメージ授業として、プログラミング、音楽、家庭科等との英語コラボレーション、「グローバル探究キャンプ」による背景知識強化トレーニング、オンライン短期留学（姉妹校ワンガヌイガールズカレッジとの連携含む）、理事長による特別講演、校長による月例保護者面談などを展開する。評価はルーブリック評価を用い、学習履歴を積み上げるシラバスである。また、他コース同様、EdTech教材による個別最適化学習や大学受験対策として予備校講師を招聘した特別講座「山手アドバンスゼミ」も用意している。

### 3. 授業改善と担任力強化に向けて

カリキュラム・マネジメントの基本は「授業がすべて」である。教師にとっての永遠のテーマとも換言される。学年・教科・分掌の重点課題やシラバスの“見える化”の一環として、2021年度から授業者は毎時間、

「学習の目標」を明示している。同時に、授業改善による教員の資質向上に向けて、分析会を加味した。分析会までの手順は、教員が授業のビデオ撮りを行い、振り返りによる気づき（awareness）を促すことから始まる。自己採点后、分析表に考查範囲・問題のレベル別平均点・シラバスとの整合性などのリフレクションを記入し、次の考查に向けたアドバイスシートを作成するといった具合である。教員間で、得点分布や設問別の誤答分析をベースにして、ディスカッションすることは有益であり、創意工夫した事例を共有できる。

2022年度から「開かれた学校づくり」の一環として、全教科のシラバスを公開した。また、新学習指導要領における教科横断的アプローチを見据え、教科会を「人文系教科部門」「理数系教科部門」「芸術・体育系教科部門」にグルーピングした。2020年度から5教科の定期考查については、問題をA、B、Cと分け、Aは「授業の理解」に重点を置き、配点50点、正解率80%程度、Bは「応用力の定着」に重点を置き、配点30点、正解率50%程度、Cは「難問への対応力」に重点を置き、配点20点、正解率20%程度とし、生徒の振り返りを促していた。2021年度からは学習単元の定着への精度を上げるために、教員は各自で授業のビデオ撮りを行い、定期考查分析表と授業録画をチェック、気づきを通じて、リフレクション・シートを作成している。教科主任は検証結果をまとめて職員会議で3分間スピーチ、情報共有した上で、生徒・保護者にアドバイスシートを配信する仕組みを構築し、「学びの保障」に資する取り組みとした。興味のある事例があれば、同僚から直接、情報交換できるところが利点である。新任はじめ教歴が浅い教師にとっては、指導上の“つまづき”の解消に、また、全教員にとっては教科横断的アプローチによる探究学習の一助となっており、授業改善に資するものになっている。新しく立ち上げた5教科による大学入学共通テストの勉強会も盛況である。

2022年度は高校の学習指導要領の改訂に伴い、教務内規を全面改訂、作問も教科の特性に合わせたものとし、大学入学共通テストをはじめとする大学入試改革に対応させた。例えば、英語ならA問題を「知識問題」とし、教科書や副教材で既習した語彙、語法、テキスト内容、B問題を「思考・判断問題」とし、既習内容よりさらに深い内容に踏み込み、C問題を「表現問題」とし、与えられたテーマに応じた部分英訳や自由英作という構成にし、新学習指導要領の「思考－判断－表現」に対応させるといった工夫が見られた。さらに、研究授業、定期考查分析会、模試分析会、授業満足度調査などを定期的に組み込み、学校評価に“ひもづける”ことで、PDCAサイクルに根ざした成長戦略に資するようにしている。本校では、個別能力への依存や第三者の指摘がない自己研修からの脱却を図り、多忙な教職員の「働き方改革」も勘案して、OJT（On The Job Training）を通じた教員の資質向上を推進している。担任力強化については、OJTを基調とし、日々の学級生活の中で諸々の課題を「チーム学校」で取り組み、“小さな”成功体験を積み重ねることで自信をつけていただくのと同時に、教員個々にフィードバックできる仕組みを構築した。2022年度は、より精度の高い教育を実践していくために、「変わる！山手」のスローガンに「1日を考えるなら花、10年を考えるなら木、100年を考えるなら人を育てよ」という発想で人財育成を行なっている。

#### 4. 個別最適な学びと協働的な学び－建学の精神との関連において

建学の精神の一つにある「自学自習」は、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」ことに直結する。また、生徒個々の誤答分析や学習履歴を蓄積することで、到達度に応じたオーダーメイドの学習内容を提供する多様な学びの

システムを通じた個別最適化された学びのコンセプトとも一致する。本校では、個別最適な学びに向けて、1人1台端末の環境の中、双方向型の授業を行うのと同時に、経済産業省の『先端的教育用ソフトウェア導入実証事業』の実証校として、EdTech 教材を活用して「自学自習」にアプローチしている。教師間の「教え方の学び合い」は生徒のモチベーション維持に連動する。また、学習計画表や考査分析会に基づく担任と生徒のリフレクション・アワー(個別面談)は学習習慣の定着に寄与している。結果として、「スタディサプリ ENGLISH」(リクルート)の「E フェスタ」(集計期間：2022. 12. 13～2023. 1. 6)では、高2が全国12位、高1が全国18位と利用率がトップクラスに近づいている。

協働的な学びは、産官学を基盤とした探究学習を中心に展開している。SDGs など、リアルな社会問題にチャレンジする姿勢は、世界中で起きている情報を同じ次元で捉え、ディスカッションを通じて思考・判断、自由に表現し、行動する力を育成する。2021年度は『先端的教育用ソフトウェアを活用した教育』、2022年度は『変わる山手！ーグローバル化、DX化に対応する令和の日本型私学に向けてー』というタイトルのシンポジウムを開催した。産官学の有識者講演やパネルディスカッション、代表生徒による探究発表、英語と他教科を組み合わせたイメージョン、教科横断型の理数探究、デジタル化に対応する情報の公開授業を行った。<sup>5)</sup>

もう一つの建学の精神である「情操陶冶」は非認知能力、つまり、学び続ける意欲や粘り強さ、協調性、想像力、コミュニケーション力といった数値で測りにくいものを意味する。情操とは感受性を育み、心を豊かにし、道徳的心情や価値観、自己効力感を養うことであり、陶冶とは人格陶冶という言葉が示す通り、人間を育て上げることである。OECD は、非認知能力を目標達成、他者との協働、感情処理の側面に関する思考・感情・行動として表れるとされる社会情動的スキル (social and emotional skills) としており、これは教育基本法の教育の目的に相当するのと同時に、新学習指導要領における「三つの柱」の一つである「学びに向かう力、人間性など」に相通じる。人が成長していく過程で、非認知能力が基盤的な学力として表立って必要とされる認知能力向上を支えているという構図を踏まえて、学年目標を設定したが、学院の方針に合わせた学校の指針を大テーマ(表1)として提示した上で、学年目標は該当学年に考えてもらうことにしている。

日本の教員は、欧米の teacher とは異なり、教科指導に加えて、生徒の心に寄り添うカウンセリング・マインド、同僚と協働するマネジメント・マインド、保護者との対話をより生産的に導くコンフリクト・マネジメント、危機管理に関するリスク・マネジメント、さらにはキャリア教育、人権教育、特別支援教育、ICT 教育、環境教育といったアプローチができる力量が求められる。これらを担任育成の重点としている。

## 5. 個別最適な学びに向けた具体的な取り組みーICT との関連において

本校では、ICT を活用した学習者自律 (learner autonomy) に向けて、デジタル化した知識学習とするだけでなく、情報を一元管理し、経験学習ができる学習管理システム (LMS : Learning Management System) を導入した。LMS はインターネット上で教材を配信し、学習履歴を管理するためのプラットフォームである。その中で実践している個別最適化学習を自己調整学習 (SRL : Self-Regulated Learning) という概念で解説する。図2はその概念構成図である。<sup>6)</sup>

表1 神戸山手女子中学校高等学校における大テーマ

中学の全体目標（大テーマ）	
1学期	「お蔭様で」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る姿勢を養う。
2学期	興味・関心の対象を見つけ、「何ができるようになるか」「どのように学ぶか」を探究する姿勢を養うと同時に、自らの能力を最大限に伸ばす努力をする。
3学期	リアルな社会的問題の解決に向けて、必要とされる学びを深めながら本質を捉え、既成概念に捉われない着眼点を伸ばし、個別最適化学習（アダプティブ・ラーニング）の基盤をつくる。
高校の全体目標（大テーマ）	
1学期	個別最適化学習（アダプティブ・ラーニング）への習熟を通じて、得意分野を最大限に伸ばし、苦手分野を積み残さない取り組みを実践する。
2学期	“なりたい自分”になるための目標を明確にしつつ、学びのスタイルを確立し、思考力・判断力・表現力を伸ばす。同時に、物事の本質を見極め、正解は1つでないことに気づき、最適解を導くことによって豊かな人生を切り拓くたくましさを身につける。
3学期	自分の可能性を認識するとともに、他者を尊重し、協働しながら社会的変化を乗り越え、持続可能な社会の創り手となると同時に、各自が夢の実現に向けて、高い志を持ち、教育ミッション、建学の精神を具現化する。



図2 神戸山手女子中学校高等学校の個別最適化学習の概念構成図



SRL とは PDCA サイクルを学習に応用したモデルのことであるが、考え方の基本は、学力は生まれながら身につけている能力や環境によって決まるのではなく、学習者が自ら主体的な関わりをし、いかにして目標を達成しようとしたかを重視する。SRL ではメタ認知、動機づけ、行動が相互に機能することによって効果的な学習成果をもたらされると考える。メタ認知とは学びの状況をモニタリングし、到達度に応じて自己調整学習していく認知スタイルである。やる気を引き出す動機づけは、様々な研究が試みられているが、人によってモチベーションも取り組み方も異なる以上、普遍的なものにはなり得ない。学習期間が長くなればなるほど持続性が低下するのは自明であるから自己肯定感や達成感を保てる工夫が教師のスキルとなるのである。行動とは、目的をもった具体的な取り組みをすることであるが、学びに対する努力が成果に結びつけば自信につながり、学習動機を維持していける。その意味で教師はファシリテーター、つまり、困難に直面した時の scaffolding（足場かけ）であるが、コミュニケーションを通じて、相互関係が円滑に進められるような関係性を創り出すことが肝心である。

P. Benson（2001）は、学習管理、認知プロセス、学習内容というレベルにおいて自分の学習をコントロールできるようになってはじめて学習者自律が可能になると述べているが、その根底にあるのが自己の思考、感情、行動をコントロールする自己調整（self-regulation）なのである。昨今、EdTech 教材が普及している。本校でも経済産業省の EdTech 補助金（3 件：中学は 5 教科、高校は数学・英語・探究学習）を得て、個別最適化学習を可能にした。一般的な活用方法として、導入は担当教員が一斉指導を行い、生徒はタブレット端末を用いて練習問題に挑戦する。解いた問題は自動採点され、解説が表示されるが、併せて、誤答分析して到達度に合わせた問題を出題してくれるので、学習の効率化という点では隔世の感がある。授業者は LMS を通じて、リアルタイムで生徒の理解度を把握することができ、個別指導だけでなく、保護者の安心感につながるのである。

#### IV まとめ—学校評価との関連において

レジリエントな社会に対応し、「チーム学校」として自発的な組織改善、社会の公器としての適切な説明責任を果たすために、「学校評価」や「授業満足度調査」を年 2 回に拡大した。2021 年度の振り返りから 2022 年度は、カリキュラム・マネジメントによる到達目標を明確にした教科指導と教務内規の全面改訂、EdTech 教材を活用した個別最適化学習とエビデンス・ベースでの進路指導、校務分掌を有機的に協働させた縦割りの生徒指導、産官学の探究活動、KOKOROOM（学習支援室）の新設とカウンセリングルームのリニューアル等、学校教育改善を着実に進めている。また、育友会（保護者会）と友松会（同窓会）との連携を密にし、地域交流イベントも積極的に開催、「開かれた学校」づくりが定着してきた。

結果、着任 1 年目の 2021 年度の成果として、難関に位置づけられる神戸大学における推薦入試や医学科 2 名の初の合格者はじめ、広島大学、大阪公立大学への初の合格者が生まれ、関関同立は前年の約 2 倍の合格者総数を輩出、産近甲龍も合格者が増加した。関西国際大学への入学者も増加した。2022 年度は、8 割以上の生徒が加入しているクラブ活動が前年以上の成果を上げている。全国インターハイ常連である陸上競技部は過去最高の記録を更新、東京国立競技場で開催された第 106 回日本陸上競技選手権大会・リレー競技会に出場

した。吹奏楽部は兵庫県吹奏楽コンクールで2年連続金賞、ギターマンドリン部（38年連続）とアーチェリー部（6年ぶり）は全国大会、データサイエンス部と広報部はテレビでも大活躍といった相乗効果も生まれている。

学院の教育ミッションを実現しつつ、持続可能な学校づくりに資するべく、MVP（Mission-Vision-Plan）に基づく体系を構築し、フィードバックが得られるシステムに向けて邁進している。学校はどこでも、日々、教師が創意工夫を凝らし、バリエーションに富んだ取り組みを展開している。学校を預かる者としてのポリシーは、「教師の挑戦はすべて学校の財産！それを有機的に結び付けた地域に愛される開かれた学校づくり」である。名門再生は始まったばかりなのである。

### 【注】

- 1) [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryu/attach/1365408.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryu/attach/1365408.htm)
- 2) [https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/053/sonota/1361117.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/053/sonota/1361117.htm)
- 3) 平井（2022.1, 2022.11）参照
- 4) カリキュラム・マネジメントとは、学校目標の実現に向けて、教育課程の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。筆者は、管理職がミドル・リーダーを育て、彼ら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分権型リーダーシップ（Distributed Leadership）を実践している。
- 5) 2021, 2022 教育シンポジウムについては、<https://kobeyamate.ed.jp/index.htm> の録画参照。
- 6) SRL と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、「予見→遂行コントロール→自己省察」という3段階のサイクルを設定している。

### 【参考文献】

- 大阪市・大阪市教育委員会『教育に関する事務の管理及び執行の状況の点検及び評価の結果に関する報告書』2022
- 篠原清明(編)『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, 2012
- 平井正朗「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—学校評価との関連」国際教育学会(ISE)学会誌編集委員会(編)『クオリティ・エデュケーション Journal of Quality Education』第7号, 105-131, 2015
- 平井正朗「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」国際教育学会(ISE)学会誌編集委員会(編)『クオリティ・エデュケーション Journal of Quality Education』第8号, 53-76, 2017
- 平井正朗「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—」, 国際教育学会(ISE)学会誌編集委員会(編)『クオリティ・エデュケーション Journal of Quality Education』第10号, 37-59, 2020
- 平井正朗「コロナ禍の教訓：良循環型の学校経営」『VIEW NEXT ONLINE』2022.1 ベネッセ総合教育研究所, 2022.1 <https://berd.benesse.jp/magazine/express/index.php>
- 平井正朗「With/After コロナ世代のカリキュラム・マネジメント—産学協働による個別最適化学習の構築に向けて—」, 山崎吉朗(編著)『コロナ後の未来を見据える私学』日本私学教育研究所, 調査資料第258号, 113-123, 2022.3

平井正朗「教師は生徒づくり, 学校経営は教師づくり」『VIEW NEXT ONLIN』ベネッセ総合教育研究所, 2022.11 <https://view-next.benesse.jp/view/web-hs/article13073/#>

村川雅弘『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, 2015

文部科学省『学校評価ガイドライン [平成28年改訂]』2015

文部科学省, 中央教育審議会教育課程企画特別部会『教育課程企画特別部会 論点整理』2015

文部科学省, 中央教育審議会, 初等中等教育分科会, 初等中等教育分科会『「チームとしての学校」の在り方』2016

Baker, C.H. Editor. *The NAIS Enrollment Management Handbook*, NAIS, 2012

Benson, P. *Teaching and researching autonomy in language learning*, Harlow: Longman/Pearson Education, 2001

Harris, A. *Distributed School Leadership*, Routledge, 2008

Spillane, J. *Distributed Leadership*, Jossey-Bass, 2006

Zimmerman, Barry. J, Schunk, Dale H. *Self-Regulated Learning and Academic Achievement*, Theory, Research, and Practice, 1989

## Abstract

With the revision of the Courses of Study, the way of school organization management was reviewed. In the name of “TEAM GAKKO”, the importance of curriculum management has been focused on. The author has been engaged in school management at private junior and senior high schools and in educational administration at boards of education, and has achieved certain results. In this paper, as part of the research on its systematization, the author introduces a case study of *Kobe Yamate Girls' Junior and Senior High School*, and attempts to further build a theory.