

兵庫県・私立神戸山手女子中学校高校

教職員協働の名門校再興

ガバナンスの強化とカリキュラム・マネジメントの推進で、
チームとしての教育力を高める

変革の背景

教育ミッションを実現すべく、
各分掌への分権を進める

兵庫県・私立神戸山手女子中学校高校は、
2021年に創立97年目を迎えた伝統校だ。
「自学自習」「情操陶冶」を建学の精神として、
創立以来、自立した女性の育成に努め、これ
まで2万人の卒業生を送り出してきた。だが
近年、志願者数は減少し続け、生徒の学力の
多層化が進んできた。同校の教壇に立つて35
年目を迎える入試広報センター長の佐々木誠
先生は、「このままではいけないと危機感を
持ちながら、効果的な対策が打ち出せないで

ここまで来てしまった」と打ち明ける。

「広報面などで様々な工夫をしてきました
が、本質的な改善には至りませんでした。ま
た、『自学自習』を建学の精神に掲げてい
ながら、多くの課題を与えて教え込むスタイル
の授業がスタンダードで、組織的な授業改善
も進んでいませんでした」

学校存続を危ぶむ声が校内から上がり始め
たところで、同校は大きな転機を迎える。そ
れは、私立中学校・高校の改革で多くの実績
を残してきた平井正朗校長の着任だ。平井校
長は、伝統校の衰退の原因は、進路実績の低
迷や広報戦略の失敗などではなく、もっと根
本的なものだと考えた。

「一人ひとりの教師は高い能力を持ってい



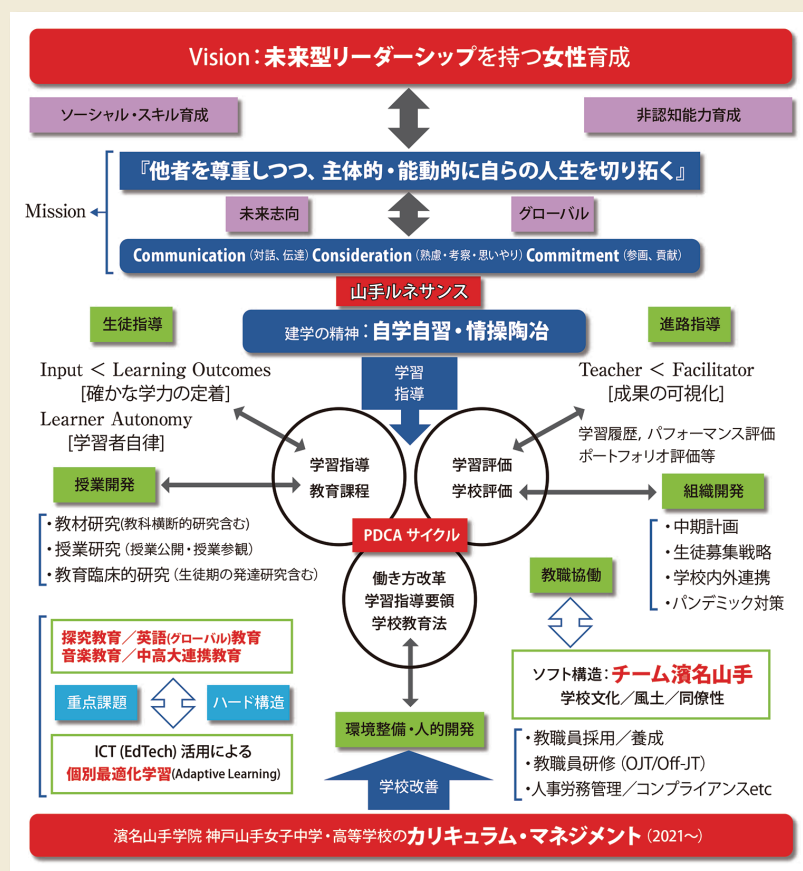
学校概要

- ◎設立 1924（大正13）年
- ◎形態 全日制／普通科、音楽科／女子校
- ◎生徒数 1学年約120人（高校）
- ◎2021年度入試合格実績（現役のみ） 国公立大は、奈良女子大、香川大、兵庫県立大などに5人が合格。私立大は、慶應義塾大、東京理科大、立命館大、龍谷大、関西大、近畿大、関西学院大、関西国際大などに延べ約149人が合格。

るのにもかわらず、それが学校全体の教育
力として結実していなかったため、このままでは
次世代リーダーが育ちません。長期にわたる
マネジメント及びガバナンスの欠如を最大の
課題と捉えました。学校のビジョンが不明確
であることに加えて、教職員は自身の力をど
のように発揮すればよいのか分からず、自信
を失っていました。そうした状態で、ただICT
を導入したり、外部の教育機関と連携を
進めたりするだけでは、学校再興にはつな
がりません」

平井校長は、赴任直後の21年4月1日、1
回目の職員会議で、学校法人濱名山手学院の
教育ミッションである3C（Communication,
Consideration, Commitment）と「未来型リー

図1 カリキュラム・マネジメントの概念構成図



※学校資料をそのまま掲載。

「ダーシップの女性育成」のビジョンについて
 詳説した（P. 36写真）。予測不可能な未来社
 会で女性として豊かで幸せな人生を送るため
 に必要な資質・能力を育成するという、未来
 志向型女子教育の実現に向けたスローガンを
 「山手ルネサンス」と定め、全教職員と共有

した(図1)。探究教育、英語(グローバル)教育、音楽教育、中高大連携教育やICTの活用など、すべては「山手ルネサンス」のためにあると目線合わせを行ったのだ。

平井校長が、教育ミッション実現に向けて重視したのが、一人ひとりの教職員を尊重し

ながらカリキュラム・マネジメントを推進していくことだった。

「校長として、私がメッセージを発信するその一方で、各パートにおける役割分担を明確化することで、よりスピーディーに、しかし、小手先ではない本質的な改革を進めていくことができると考えました」(平井校長)

変革の
一手

教職協働を徹底し、
エビデンスベースの授業改善に着手

まず変えたのが職員室だ。組織的な学校運営に欠かせない「報告・連絡・相談」を円滑にするため、校長や事務局長の机も職員室に配置した。校長室も、来客や打ち合わせ時以外は開放し、生徒や教職員に来室を促した。事務局長の安間秀昭先生は、「教師と事務職員が一体となった学校改革が始まろうとしているのだと感じた」と語る。

「平井校長は、教職員が職域の違いを超えて、対等な立場で学校改革に参画する教職協働の重要性を私たちに説明されました。そこで、先生方に教育活動にもっと集中してもらえるよう、事務職としてできることを事務局内で話し合いました。これまで先生方が行っ



写真 4月1日に開催された第1回職員会議。教育ミッションを達成するために、各分掌はどのようなことに取り組むのか、克服すべき課題は何かを話し合った。

てきた校務の一部を事務局が担うことなどを検討し、既に実施済みの事項もあります」

教頭の中谷卓司先生は、平井校長から「職員室の担任」として、先生方の状況をキャッチし、的確に助言するとともに、自分と情報を共有してほしい」と、求められたという。

「今後、ICTを活用した個別最適化を急速に進めていくためには、管理職も現場をつぶさに知っておくことが重要であると、平井校長はおっしゃいました。そこで、例えば欠席した生徒に対してオンラインで授業の補講をしたことを報告する時は、授業の内容や担

当教師が感じているオンライン授業の課題なども、細かく報告するようにしました」

校長との情報共有の場面が増えたことで、新しい取り組みが実行に移るまでの時間は大きく短縮されたと言う。

「探究学習での校外連携など、現場の教師が提案したことが教育ミッションと合致し、生徒の成長実感につながるという判断がなされれば、校長からすぐさま決裁が下ります。そのおかげで、挑戦を歓迎する風土が現場に生まれてきたように感じます」（中谷先生）

定期考査を活用して、 授業改善の目線合わせを図る

顕在化した学力の多層化という課題にも、現場の教師が主体となって向き合い始めた。まず、すべての教科の定期考査を、基本レベル50%、標準レベル30%、応用レベル20%の出題構成とし、生徒には考査後、合計点だけでなく、問題レベル別の得点に基づいて振り返りを行わせ、次の考査に向けた学習計画を立てさせることにした。教師は、平均点だけでなく、問題レベル別の得点、得点分布など、結果を詳細に分析し、教科横断の定期考査分析会や各教科会において定期考査の問題を振り返るとともに、日々の授業のあり方やGTZ(*)に応じた学力層ごとの指導ポイント



校長
平井正朗 ひらい まさあき
教職歴34年。同校に赴任して1年目。



事務局長
安間秀昭 やすま ひであき
職員歴40年。同校に赴任して1年目。



教頭
中谷卓司 なかたに たくじ
教職歴34年。同校に赴任して33年目。理科。



入試広報センター長
佐々木 誠 ささき まこと
教職歴34年。同校に赴任して35年目。国語科。



進路指導部長
中村昌義 なかむら まさよし
教職歴28年。同校に赴任して29年目。数学科。



入試広報センター副室長
大野嘉子 おの よしこ
教職歴23年。同校に赴任して24年目。国語科。

などを話し合った。進路指導部長の中村昌義先生は、「先生方の創意工夫を校内で共有し、日々の授業を充実させていきたい」と語る。

「定期考査を活用した授業改善の検討は21年度からの取り組みです(図2)。近年、本

* ベネッセのアセスメントにおける共通の学力評価指標、「学習到達ゾーン」のこと。「S1」～「D3」の15段階で評価される。

図2 定期考査の結果を基にした授業改善の検討の記録

学年	高校2年				高校2年				高校2年				高校2年			
コース	進学				特進				S特進				音楽科			
科目名	現代文B				現代文B				現代文B				現代文B			
担当者																
考査範囲	「こそめスープ」 「さくらさくらさくら」 学習課題ノートP72カタカナ語				「世界をつくり替えるために」 「ミロのヴィーナス」				「世界をつくり替えるために」 「ミロのヴィーナス」				「こそめスープ」 「さくらさくらさくら」 学習課題ノートP72カタカナ語			
平均点	A	B	C	計	A	B	C	計	A	B	C	計	A	B	C	計
	39.3	20.6	9.7	69.6	36.1	14.0	6.8	56.9	42.1	19.8	8.8	70.8	41.5	23.1	10.0	74.6
リフレクション	40点以下はおよそ、60点から80点未満がボリュームゾーン。定期考査の振り返りとして、どのような問題につまずいたかを振り返り、次の考査に向けての対策を示した。語彙力・読解力を強化するために、「漢字読み書き・語句の意味」の小テスト、「速読トレーニング」を継続して行う。成績上位層の生徒には、「学習課題ノート」の記述問題の解答に積極的に取り組ませる。				二つの文章のうち「ミロのヴィーナス」は難しい漢語が多いため、内容の理解が不十分な生徒がいた。授業では「ホワイトボードに映したものをカードで送る」というやり方をした。が、やはり自分でノートに書かせた方が定着しやすいのではないかと思う。3組より時間をかけ丁寧にやっていきたい。また漢字が苦手な語彙力のない生徒が多いので、漢字テストを継続していきたい。				A問題はきっちり準備したことがうかがえる出来だった。BCでは、設問の意味を正しく捉えず思い込みで外れの答えを書いたり、記述問題で文がずっきり整えられない答案が目立った。4月のスタサポでボリュームゾーンがB2であったので、一段階アップを目指す。今後の授業では、読解を少しスピードアップして、思考力・表現力がつくような言語活動に時間をかけるとともに、漢字テストを通して語彙力アップを図ってきたい。				70点代がボリュームゾーン。定期考査の振り返りとして、どのような問題につまずいたかを振り返り、次の考査に向けての対策を示した。基礎学力が低層に低い生徒には、授業内での個別対応を心がける。全体的には、語彙力・読解力を強化するために、「漢字読み書き・語句の意味」の小テスト、「速読トレーニング」を継続して行う。成績上位層の生徒には、「学習課題ノート」の記述問題の解答に積極的に取り組ませる。			

A：基本問題、B：標準問題、C：応用問題それぞれの得点状況を分析し、教師は、教科ごとに授業の改善点と次の考査での目標を言語化し、校内全体で共有している。

※学校資料をそのまま掲載。

変革の成果・展望

学校の持つよさをそのままに、1年後の大きなうねりを期待

学校改革が進行する同校だが、「この学校が本来持っていたよさは変わらないだろう」と、卒業生でもある大野嘉子先生は語る。

「平井校長から、『この学校はどうあってほ

校の生徒の学力差は広がっています。これまで、学力層ごとの課題の詳細や、各教師の授業実践の成果や課題を共有する機会が多くはありませんでした。今後も定期考査や模擬試験ごとに、結果分析を基にした授業や家庭学習のあり方を議論することで、経験知の共有が進み、それぞれの教師の授業の質が向上していくことを期待しています」

チームとして授業力を向上させるためには、議論の土台となるエビデンスが必要で、それが生徒のリフレクションシートであり、教師のテスト結果分析であると、平井校長は考える。

「『エビデンスに基づいた議論は本質を突いたものになります。そして、そうした議論があつて初めて、個別最適化など、先進的な教育活動が実現できるのです』（平井校長）」

「チームになって、それぞれの授業をさらに改善していければと思っています」

挑戦しようという気持ちがある教師の中で高まっていると感じると、佐々木先生は言う。

「改革は始まったばかりですから、結果が数字として表れるのはこれからです。平井校長は、『1年後には必ず変化が大きくなる』とあって表れる』とおっしゃいます。私も1年後が楽しみです」（佐々木先生）

教師一人ひとりの意識が変わってきている今、同校は学校再興への確かな一歩を踏み出している、平井校長は語る。

「学校再興には、教職員のチーム化が不可欠です。もちろん、目指すべき方向性は私が発信しますが、現場を主導するのは、あくまでも一人ひとりの教師なのです」（平井校長）