

教育理念と教育改革に関する事例研究

The case study about education philosophy and education reform

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

「鶴見大学紀要」第 53 号 第 4 部

人文・社会・自然科学編（平成 28 年 3 月）別刷

教育理念と教育改革に関する事例研究

The case study about education philosophy and education reform

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

1. はじめに

本論においては、私立学校の教育理念の浸透と教育変革に関する事例研究を行う。

事例として、コアネット教育総合研究所が発行したSchool Management Reviewに2003年から2009年までの期間に連載された「対談 私学改革の旗手 その軌跡を語る」に掲載された私立学校の改革事例を取り上げる。コアネット教育総合研究所は、中学受験大手塾である日能研を母体とする研究所である。その研究所が選んだ私学改革の旗手とされる学校との間に行われた対談を教育理念と教育改革の視点からまとめ、考察を加えることが本論の目的である。

取り上げられた私立学校は、以下の20校である。

- 第1回 鷗友学園女子中学校・高等学校
- 第2回 逗子開成中学校・高等学校
- 第3回 公文国際学園中等部・高等部
- 第4回 開成中学校・高等学校
- 第5回 品川女子学院中等部/高等部
- 第6回 渋谷教育学園渋谷中学高等学校
- 第7回 サレジオ学院中学校・高等学校
- 第8回 横浜雙葉中学高等学校
- 第9回 栄東中学校・高等学校
- 第10回 世田谷学園中学校・高等学校
- 第11回 市川中学校・高等学校
- 第12回 洗足学園中学高等学校
- 第13回 聖光学院中学校・高等学校
- 第14回 青稜中学校・高等学校
- 第15回 八雲学園中学校・高等学校
- 第16回 攻玉社中学校・高等学校
- 第17回 東京農業大学第一高等学校中等部
- 第18回 田園調布学園中等部・高等部
- 第19回 浅野中学校・高等学校
- 第20回 穎明館中学・高等学校

これらの20校のインタビュー内容を、

- ①学校改革のきっかけ
- ②改革の中心人物
- ③改革に際しての障害

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

⑤改革のキーワード

という視点で分類し、筆者によりまとめなおすことで私立学校の教育理念と教育改革に関する質的研究のための基礎資料とする。

2. 5つの視点による事例の分類

本節では、先に述べたSchool Management Review (2003～2009)に掲載された私立学校20校の改革事例を筆者により5つの視点でまとめ引用・要約したものを記す。本来であれば引用部分はカッコで囲うべきであるが、事例についてはすべて引用であり、文末のみ形式を揃えるため表現を変更してある。よって、カッコは省略した。

第1回 鷗友学園女子中学校・高等学校（2003年 SUM 第8号）

①学校改革のきっかけ

丙午生まれの学年の生活態度の荒れ。少子化時代が訪れた時、当時のままの鷗友であれば、同じような状況が繰り返し起こることが想像できた。

②改革の中心人物

中堅教員であった清水哲雄他数名（当時40代半ば）

③改革に際しての障害

少しずつ賛同者をふやしながら改革を進めていったが、あまり変わらない教員もいた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

「中身を育てる教育をする」鷗友の理念である「慈愛」「誠実」「創造」を生徒自身のものにしてもらう。「理念の現在化」「今、理念を読み解くとしたらどう再解釈すべきか」「常に理念について考えていれば、迷った時、判断材料になる」「変容すれども変化せず」「理念」を変化しない部分として根底に持ちつつ、新しい時代に必要とされる学校であり続けるために、さらなる変容をしていきたい。

⑤改革のキーワード

- 1. 学校改革は自己改革
- 2. 理念の現在化

3. 情報開示
4. わいがや主義
5. おれがさんはいない

第2回 逗子開成中学校・高等学校（2003年 AUT 第9号）

①学校改革のきっかけ

1980年に起きた山岳部の遭難事故がきっかけ。6名の尊い命が失われた。「このままでは学校がつぶれる」という危機感。学校改革は、なんらかの危機感がなければスタートしない。それがどのくらい深いものであるかが、改革が成功するかどうかの鍵。

②改革の中心人物

1983年に徳間康快（当時、徳間書店社長）が学園理事に就任、84年、徳間が理事長に就任してから本格的な改革がスタート。「信長がブルドーザーに乗ってやってきた。」

③改革に際しての障害

学校の歴史。80年もの伝統がある学校の改革に対する抵抗は内部、外部双方からとても強いものがあつた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

「進学校にする」という目標。「進学指導」「情操教育」「海洋教育」の3つの柱を逗子開成の新しい理念として掲げ、改革をスタート。

改革の重要な要素のひとつには「はっきりとした理念を掲げること」がある。大きな理念がまずあり、それに引きずられるようにして、個々人が自ら行動したり、仲間をつくったりすること、それが改革である。改革を「スピードアップ」させる。ハードからソフトへ。決定を早く下す。「反対のための反対意見」は聞き入れない。学校の「オープン化」すべての情報を開示。各教員が「自分が学校の経営者だ」という意識を持つ。私学の教員の仕事の一番おもしろい部分は、「自分の学校において、自分で提案し、実現できること」である。教育に求められるものは時代とともに変化していく。

⑤改革のキーワード

1. 理念なくして改革なし
2. 改革のスピードアップ
3. オープン化
4. 時代とともに
5. 非・形式化

第3回 公文国際学園中等部・高等部（2003年 DEC 第10号）

①学校改革のきっかけ（学校設立のきっかけ）

創立10年余りの学校であるため、学校改革という視点での内容はない。学校設立のきっかけは、公文公の事業の成功を子供達に返すという形で社会貢献をした

いという動機。

②改革の中心人物（設立の中心人物）

設立の中心人物は、公文公。設立のためのプロジェクトは、公文の社員4名がメンバーが携わる。

③改革に際しての障害（設立に際しての障害）

当初は大阪に設立予定であったが、条件が「底辺の生徒を受け入れること」であった。公文研究会の理念は「英才教育」であったため計画を断念。神奈川県での設立となる。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

学校という制度の中では、大人（教員）が元気でないと、子どもは元気になれない。よって、教員による風土づくりはとても大切である。学校運営に企業のエッセンスを取り入れる。学校改革に必要なのは建学の精神の顕在化、具体化。建学の精神を現在に読み直すことが大切である。学校制度の中に建学の精神が埋もれてはいけな。人材育成と権限委譲にも力を入れるべき。

⑤改革のキーワード（発展のキーワード）

1. 目指すは人間教育
2. 自学自習の推進
3. 学校カウンセリング力の充実
4. 主任機能の強化
5. 若手の活性化

第4回 開成中学校・高等学校（2004年 SPR 第11号）

①学校改革のきっかけ

学校改革は常に行っている。公立の改革も進んでいるが、本校はもう一歩先に行くという気持ちでいることが大切。

②改革の中心人物

理事長 加藤丈夫、開成高校出身、富士電機（株）取締役会長（当時）

③改革に際しての障害

「どうしてこんなことを言うのか、我々が現在やっていることがおかしいのか。」と訊ねる教員もいた。そういった教員に対しては「今、開成がやっていることがおかしいのではない。現状に慢心せず、さらにプラスになるように考えてもらいたいのだ。」と伝えた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

長期ビジョンの検討、教員による「長期ビジョン委員会」設置。現状を踏まえるのではなくゼロからの検討。経営面でも、学校として自立した経営を目指すにはどうすればよいかについて、教員にも考えてほしい。改革は良い時にやらなければ絶対にできない。教員の意識改革が必要、外の空気に触れてもらうことが一番。一般企業と学校の人事マネジメントは、全く違うことを実感。理事会が経営・財政面についての責任を負い、

校長が教学についての責任を負うという体制を取っている。この明確な役割分担は、理事会と校長の信頼関係がなければできない。改革に必要なことは、財政基盤と教育理念をしっかりとさせること。それがない私学は、存在価値がないのではないかと思う。学校が一般の企業と違って厳しいのは、「実績を積み上げるには時間がかかるが、一度評判を落とすとなかなか元に戻れない」という点。よって、学校が良い状況にあるときに、積極的に改革を進めていくことが非常に重要。

⑤改革のキーワード

1. 良い時に改革を
2. 長期ビジョンを教員が自ら考える
3. 財務情報のオープン化
4. アウトソーシング
5. 対話を深める

第5回 品川女子学院中学高等学校（2004年 SUM 第12号）

①学校改革のきっかけ

1987年の東京都の内部資料で、財産、応募者、偏差値などを勘案してつけられた「廃校危険度ランキング表」で、品川女子学院は廃校の危険度が高い学校として上位に挙げられていた。

②改革の中心人物

漆 紫穂子（品川女子学院副校長）

③改革に際しての障害

とにかく何かをしなければ、学校がつぶれてしまうという意識は教員全員が持っていた。改革に対しては賛成の人が多かった。改革のスタートは危機感に支えられた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

初期には特に目標設定はせず、「この学校をつぶしてはいけない」、「生徒が本校の生徒であることに誇りを持って欲しい」という二つの気持ちからの活動であった。はじめは完全に広報主導型、外部からやったほうが良いと言われたことはやると決めてしまってから内部に伝えるという形をとっていた。常に意識していたのは「生徒が喜ぶことは何か」ということ。「生徒の立場から良いと思えること」を優先的に実行。

学校の方針として、改革を行う際、一部の生徒だけが満足するやり方や、一方的な教員の解雇は極力避けてきた。改革を15年近く続けてきて世代間のギャップも出てきたため「何のためにこの学校はあるのか」を考え、目標の再設定を行った。本校の10年後の姿「ビジョン」をつくり、「ミッション」「ビジョン」の2つを実現していくための判断のよりどころとなる「バリュー」をつくった。この3つを「私たちの生き方ー品川女子学院 ミッションステートメント」というリーフレット

にまとめ全教員に配布。

今後本校の全ての活動の基本になるものであるため、その作成に全教員が関わることを意識的に行った。業務のアウトソーシングも意図的に行っている。教員にしかできない仕事以外はアウトソーシングをしている。改革について必要なことは、「良いと思ったことはすぐやる」「コスト意識を持つ」（学費の差は、公立と約100万円の差）私学は必然的にその価値を求められる。「なんのためにこの学校があるか」を明確にすることが大切。「こういう生徒に来て欲しい」ということをはっきりさせる。学校としてできることとできないことを明確にし、その学校に合う生徒が理想だと思う。

⑤改革のキーワード

1. 有言実行
2. 生徒が主役
3. 変革をおそれない
4. オープンにする
5. 未来主義

第6回 渋谷教育学園渋谷中学高等学校（2004年 DEC 第13号）

①学校改革のきっかけ

幕張中高を開校したのは、「全く新しい教育のしくみを考えなければ21世紀に日本は存在できない」と感じたから。

②改革の中心人物

校長 田村哲夫

③改革に際しての障害

千葉県では、公立主導の土壤を象徴するような出来事があった。20年前の千葉県では、私立学校は学校というよりも、一種の企業、金儲けのための組織のように見られていた。

渋谷中・高の開校の際には、職員会議で直接反発する教員はいなかった。しかし飲み会の席などでいろいろ言う教員はいたようだ。「今の状況は居心地がいいが、このままではいけない」という意識が次第に浸透していった、改革に踏み切ることができた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

21世紀を象徴するキーワードは「多様性」。それを幕張中高の基本理念に据え「一人ひとりを大切にして個性豊かな人間を育てることを目標とする」をコンセプトに。「・自調自考の力を伸ばす・倫理観を正しく育てる・国際人としての資質を養う」の3つを教育理念として掲げる。学校の最大の広告塔は生徒。それと同じくらい重要なのが保護者。そのために学校を開くことが大切。校長のリーダーシップが必要。校長だけでなく、学校の中心となる人たちがどのような意識を持っているかが重要で、さらに、その意識を保護者も含めた学

校関係者全員にいかを広げるか、そのための仕組みを考える必要がある。他校の改革のほとんどが、先生中心のような印象を受ける。が、学校の本来の目的に立ち戻り、生徒のことを第一に考えた学校改革をすべきだと思う。改革に際して学校の目標を再設定することも大切。伝統というのは常に見直してこそ価値があるもの。改革をおみこしに例えると、本当にかついでいる人は2,3割である。あとの2,3割はぶら下がっていて、残りの人たちはなんとなくたづいていっている。もちろん、2,3割のおみこしを担っている人は重要である。実は、残りのぶらさがったり、ただついていっている人たちも大事で、学校の場合は、それらを全部巻き込むという形をとらなければならない。ただし全員がおみこしをかつぐ人になるというのは無理である。無理だと思わないと無駄な努力をすることになる。常にリーダーはそれを意識してエネルギーを失わないようにしなければならない。

⑤改革のキーワード

1. 学校の目標を再設定する
2. 改革後の姿を教員に浸透させる
3. 学校は校長次第
4. パフォーマンスのチェックを怠らない
5. 生徒のことを第一に考える

第7回 サレジオ学院中学校・高等学校（2005年 MAR 第14号）

①学校改革のきっかけ

1960年代後半、本校の存在を揺るがすような出来事があり、その後しばらくの間、教育面でも経営面でも厳しい状態が続いた。「このままではいけない。教科指導、生徒指導を本気でやらなければならない。」という気持ちで、教職員の間に育っていった。

改革が始まったのは1960年代の始め。その頃は、生徒募集をしてもあまり集まらなくなっており、教員の危機感はさらに強くなっていた。その一方で、栄光学園や聖光学院を不合格になったり、カトリック校を目指す生徒達が、本校に入学してきたので、高いレベルの教育も求められていた。

②改革の中心人物

本校の改革は、一人ひとりの教員が行動を起こすところから始まった。まず、それぞれの教員が生徒のために良いと思ったことに取り組んできた。その成果が具体的に形となって現れ始めたのは、1980年代半ば頃から。

③改革に際しての障害

宿題の多さは他校に比べて群を抜いていた。これも一教員の行動から始まったこと。25回生（1984年入学）の担任教員の一人が、多くの宿題を出すようになった。

彼は英語科の教員だったので、まずそのやり方を英語科の教員が見習い始め、そこからしだいに他教科へも広がっていった。当然保護者からのクレームは数多くあったが彼は神父だったのでそれほど強くは反発できなかったのだろう。6年後には実績が出たので、結果的には保護者に喜んでもらうことができた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

改革初期は早稲田、慶應、上智などの私立大学上位校の合格実績を上げることを目指していた。それが実現されるようになると「難関国公立大学合格」を学校の目標として掲げた。教員達一人ひとりの熱意が学校全体に広がり、10年をかけてひとつの体制が出来たのではないと思う。私たちは生徒の教育のために学校にいる。よって、教員には、生徒に良い教育を与える義務がある。良いことは痛みを伴ってでも実行に移す、というのが本校の方針。

これからは、学校に目標設定が無ければやっていけない時代だと思う。周囲が努力しているので、私達が何もしなければ相対的に悪くなってしまう。

校長は、改革を円滑に進めるためのコーディネーター。これからの学校は、「他者への関心をもっと深める教育」をしていかなければならない。今、学校に求められているのは「今の社会を変えていく人間づくり」ではないと思う。今の学校や状況に疑問を持ち、おかしいと思った部分を直していける若者をつくるのが学校の本当の役割ではないかと感じる。

⑤改革のキーワード

1. 一人ひとりの想いが学校を動かす
2. 校長はコーディネーター
3. 『今』をしっかりと見つめる
4. 過去の事例にはこだわらない
5. 今の社会を変えていく人間づくり

第8回 横浜雙葉中学高等学校（2005年 JUN 第15号）

①学校改革のきっかけ

1993年に千葉が教務部長に就任し、同時に入試関連の仕事も始めた際、あまりにも古色蒼然というか、内に閉じこもっているなという印象を受けた。当時、学校としての広報予算はゼロだった。私学受験関係のイベントや、さまざまな集まりに出席し、情報を集めた。ちょうどその頃は、不況で、いわゆる中間階層が減り、本校だけでなく私学全体の「固定客」が減っていることは薄々感じていた。既に競合校がそれを察知して広報活動に取り組み始め、結果を出していることが分かった。

1999年、定員90名のところに167名の応募しかなく、応募倍率が2倍を割ってしまった。応募者のレベルも少

し下がった。千葉には、「やっぱり来たか」という焦りもあった反面、思惑通りで嬉しくもあった。「本校は何もしなくても生徒が集まる」と考えていた先生方も危機感を持ってくれると考えたからである。

②改革の中心人物

教務部長 千葉拓司

③改革に際しての障害

当時は「本校は卒業生が広告塔だから広報は必要ない」というのが伝統的な考えで、「まだ入学していない生徒達のために、すでに入学している生徒からもらっているお金を使う必要はない」などという声もあった。

学校の内外からさまざまな意見があった。「どうして広報活動をしなければならないのか」「教師は広報活動をするためにこの学校に勤めているのではない」など、いろいろな声が聞こえてきた。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

安定した受験生の確保のために、そして創立者の精神をよりどころにして、ありのままの学校、開かれた学校へといろいろな形で転換していこう、というのが改革時の目標だった。広報活動を始めるにあたり、入試委員会をつくったが、スタート時のメンバーは千葉を含め4、5名だった。

学校として生徒を最も大切にするのは当然だが、教員も同じように大切にしたい。生徒も教師もすべてこの学校で大切にされているという実感をもって生活できるような温かい環境を作り上げたいと思っている。

これからの教育を考えると最も大切なことは、生徒と保護者と教師が学校共同体の一員としていかに調和し一致しているかということだと思う。

「学校の主役は生徒であることを教師一人ひとりがしっかりと認識し、生徒の夢や希望の実現のために奉仕的に自分を捧げることが、雙葉の教育の原点である」と教師に伝えた。

他の真似をするのではなく、自校の独自性を理解し、それぞれの個性を磨く。どのような改革においても、組織のメンバーが、自分の組織を愛することが大切だと思う。それには、まずリーダーが自分の学校を一番好きになることから改革はスタートするのではないか。

⑤改革のキーワード

1. 外部に開くことで内部の改革も進む
2. 創立の原点に返ることで、改革の方向性も定まる
3. 私学は専門店である
4. 受験生を大切に思う気持ちを自分なりに表現する
5. 自分の学校を好きになる

第9回 栄東中学高等学校（2005年 Sep 第16号）

①学校改革のきっかけ（学校設立のきっかけ）

本校開校の目的は、まず進学に目標を絞ることにあつ

た。当時、埼玉県内に私立の進学校はあまりなかった。生徒が学びという目標に向かい、目標の実現に向かって努力していける場を作りたかった。

②改革の中心人物（設立の中心人物）

理事長・校長 佐藤栄太郎

③改革に際しての障害（設立に際しての障害）

中学校を開設し実際にスタートしてみると、教員に学校の方針意図が完全には伝わっていないことが分かった。「中高一貫にするとおきながら、離れた場所に校舎を作っては意味がないのではないか」「本校はどこに向かっているのか全くわからない」など具体的な不満や疑問も出てきた。これにより、目標と到達点をはっきりと示すことがリーダーの役目であり、改革の第一条件だと自覚した。

「進学校にする」という目標があっても、まだ実績が出ていないのに「国立大学、難関私立大学〇〇名進学」というのが、おこがましく、言葉を濁していた部分があった。しかし、それでは教員もどうすればよいかわからない。

目標を示すことは大切なのだが、それだけではメンバーはついてきてくれない。実際に学期中に五名もの教員が一度に退職届を出したこともある。そのような経験をしながら、教員一人ひとりと向き合うことの大切さを学んだ。

中学校開設当初は、まず周囲に本校について知ってもらう努力をした。教員達に時代感覚を身につけさせたいということもあって、出来るだけ多くの教員に塾を訪問してもらった。中には「自分はセールスマンではない」といやがる教員もいた。校長は、彼らには「広報活動とはモノを売ることではない。生徒を受験させるようお願いするのではなく、自分たちの学校の良さを伝えてこい」と話した。それでも外に出るのに消極的な教員には「自分を宣伝してくるように」と話した。例えば「私はあの学校でこんなすばらしい授業をやっているんです。よかったら来てみてください。そうすれば必ず夢は実現します。」くらいのことを言うてはどうかと。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

イメージ払拭のために校名変更、男女共学、中高一貫校という3つの方針が出てきた。中高一貫教育を始めるにあたって、教育目標をきちんと整えたかった。

高校開設の時点で建学の精神はあったが、それを元にした教育目標というのは、環境とともに成長しなければ意味がない。また、教育目標があっても、それを実現できる土壌、つまり12歳から18歳までの年齢にあった学習体制を整えないと、目標自体が「絵にかいた餅」になってしまう。本校の建学の精神は「人間は宝」である。「人は生きた資本であり、資産である」という意

味。「若人の未来を考えて、内在する可能性をいかに開発するか」をテーマとして掲げた。テーマの実現のために「創造する心と知性を育てる」という言葉が出てきた。生徒にクリエイトさせてチャレンジさせて、目的達成に感動を与える。これが、「クリエイト・チャレンジ・ロマン」という3つの教育実践理念につながった。

本校が生徒に求める人間像は「文化・経済・発展の先覚者であり、世界のグローバル社会のリーダーとして活躍できる人間」とした。

改革にはまず全員の共通理解が必要なのだと痛感した。

中学開校後10年目の2001年に、本校では「ファイブ21」という目標を発表した。これは、21世紀に、栄東中学校が知能集団として存続するためにクリアすべき5項目である。

1つ目は「適正」、2つ目は「調和」、3つ目は「敏速」、4つ目は「和」、5つ目は「建学の精神の具現化」である。

改革にあたって最も重要なのは、やはり「現状の把握」だと思う。もう一つは教員である。組織に勇気を与え、一緒に動いてくれる人間かどうかということ。そして学校に愛情をもってくれているかということ。教師と学校が対立する形ではなく、教員にこういう意識を持ってもらい、一緒に改革を進めていこうことが大切である。

⑤改革のキーワード（発展のキーワード）

1. リーダーが目標を明確に示す
2. 目標を個々人の目標につなげる
3. 教員と生徒が建学の精神を共有する
4. 全員が経営者の立場で考える
5. 生徒にも将来の目標を持たせる

第10回 世田谷学園中学校・高等学校（2006年 Jan 第17号）

①学校改革のきっかけ（学校設立のきっかけ）

昭和40年代から20年ほどは高校が主体で、中学は1クラスしかなかった。しかも、その中学の生徒を集めること自体がかなり厳しい状況だった。当時は中学を閉鎖してもよいのではないかという声が校内でも出るほどに、中学募集は疲弊をしていた時代だった。高校はあまり偏差値が高くなかったものの、多くの応募者があった。1982年、山本が校長に就任してから「中学をつぶすことはできない」ということで、中学募集に力を入れるようになった。また、山本校長には、進学校を目指すには中高一貫校でなければ、という考えが当時からあったのだろう。中学をつぶさないと同時に、高校のレベルを上げることも視野にあったのだと思う。

当時の学校は、修学旅行に行くと、どうやって他校の生徒とけんかをさせないようにすればよいかに四苦

八苦する時代もあった。進学校になるためには、まずそのイメージを払拭しなければならなかった。

②改革の中心人物

前校長 山本慧樞

③改革に際しての障害

当時はCIや広報活動などについて教員もなじみがなかったせいか、「学校というものは、商業ベースに乗ってはいけない」というような雰囲気为学校全体にあった。いわゆる生徒が「お客さま」という感覚はその当時はなかった。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

1991年にCIを導入。校内で「世田谷学園CI委員会」という委員会をつくった。構成員は校長以下11名。最初はこのメンバーで現状の問題点に関するディスカッションを行い、それに基づき、卒業生、在校生、通学圏の小中学生父母、全教職員を対象に本校のイメージに関するアンケートを行った。また、本校から発信していた広報資料等のイメージについてもチェックを行った。CIにより、教育理念の再構築ができたことが大きな効果だと思う。従来は「身心学道」や「行学一如」であるとか、そういった禅語が教育理念だったが、検討の結果「天上天下唯我独尊=Think&Share」となった。

教育理念だけでなく、学園コンセプト「仏教・禅の人間観・教育観に基づく教育と近代的な学校運営により、社会に貢献する人材を育てながら、自らも成長しつづける学園」もこの時につくった。また、学校としての社会的使命、経営理念、教育理念、学園モットー、活動領域、行動基準などを決め、学園全体として一つの方向を目指せるようにした。校章、コミュニケーションシンボル、シンボルキャラクター等もこの時決めた。

「良いと思ったことはすぐにやる」「理由を提示しなければ反対すること自体認めない」という、校長の圧倒的な指導力、牽引力があった。

東大の受験生を教えられるような先生にならなければいけない。よって、それに対する目標値や教育も厳しかった。英語科の全教員をカナダに連れて行き、研修を行った。他の教科でもさまざまな研修を行った。いろいろな塾に教員を派遣し、そこで教えるという体験もしてもらった。進学指導、広報活動にも力を入れた。

常に自分の足元を見つめ、プロセスを確認することは物事を進める上で重要である。その作業を行った上で付け加えるべきこと、削除しても良いことをまず精査することから始めたい。常に教員も学び続けなければならない。日々のレベルアップのためには、当たり前前のレベルを上げていくことが重要だと思う。山本校長はそれを「平常心のレベルを上げる」と表現していた。

学校として、保護者が何を望んでいるかを知り、そ

れにどう応えられるかを考えることではないか。それは保護者の要求すべてをのみ、迎合することではなく、お子さんを預かって保護者が本当に望む姿に育てることだと思う。改革をする際には何もしないで「無理」でできない」とは言わない。

⑤改革のキーワード

1. 良いと思ったことはすぐに実行に移す
2. 目標を数値化して示す
3. 目標達成に向けて努力を惜しまない
4. 脚下照顧（きゃっかしようこ）
5. 平常心のレベルを上げる

第11回 市川中学校・高等学校（2006年 May 第18号）

①学校改革のきっかけ

1999年、ある卒業生から「市川のレベルは今はまだ大丈夫ですが、今後だんだんさがっていきますよ」と言われ耳を疑った。自由な校風が本校の良さだが、それが行き過ぎて「市川楽園」などと呼ばれていた。時代はどんどん変わり、周囲に遅れは始めている、というのが当時の本校の状況だった。

②改革の中心人物

理事長 古賀 正一

③改革に際しての障害

過去の呪縛だけではなくて安易な意識、要するに「変えたら仕事が増える」というような意識も蔓延していたように思う。「不作為の罪」である。新しいことを何もやらない罪。よって、校長や幹部には、「あまり何もやらないと不作為の罪になるよ」と言ってきた。

共学化は内部の反対があった。特に同窓会からのプレッシャーは強く、「先代だったらやらないだろう」という声も聞こえてきた。

計画を立てて計画通りに実行していくという仕事の進め方に慣れていない。したがって、学園として決めた施策も、忙しかったら「やれませんが」で済んでしまっていた。しかし施策を作ったら、施策に対していつまでにやるか、誰がやるかを決め実行しなければ何の意味もない。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

「不易流行」、世の中には時代により変わっていくもの「流行」と変わらないもの「不易」があり、それは根元においては同じであるという意味。本校の建学の精神にあたる①独自無双の人間観 ②「よく見れば精神」～一人ひとりをよく見る教育 ③「第三教育」～自ら学ぶ喜びと生きる力を大切にする教育 は、「不易」にあたる。しかし、その精神に基づいた学校の方針は時代と共に変えなければならない「流行」にあたるものだと思う。

良い意味で過去を引きずらない組織をつくるのが改革の第一歩だと考えた。そこで、生え抜きの校長には勇退してもらい全く新しい体制とした。

学校を改革するために一番大事なのはそこにいる教職員の意識改革である。意識改革をするには仕組みを変え、一人ひとりに危機意識を持たせるのである。最終目標は教育の質と教職員の質そのものを変えること。教育内容そのものが変わらなければ仕組みを変える意味がない。仕組みを変えるのは、制度や組織を整えて発令すればよいが、それに意識変革を伴わせるのが難しい。

共学化は必然だった。反対者には「建学の精神は創立から変わらないし今後も変えない。時代の流れとして新しい教育を入れるんだ」と説得した。

学校の改革には絶対に新たなビジョンと中期目標をつくらなければならないと思っていた。

学校という組織は企業では、研究所や専門家集団、コンサルティング会社などにイメージが近いのではないかと感じている。組織体として考えると、そこには戦略が必要だし、構成員の活性化も重要である。ある程度のヒエラルキーも必要だと思う。

基本にある考え方は、「学校は教育というものを提供するサービスの組織体なんだ」ということ。顧客（＝生徒および保護者）がいかに満足するかということを主眼にして、学校としてできることは何だろうかと考えていきたいと思っている。最終目標の一つは「選ばれる学校」である。それには「付加価値」の追求が大切である。一番の付加価値は、預かった生徒を十分に伸ばすことではないかと思う。

どの学校もお互いに特色を出していくことが大切だと思う。また今は学校に限らず「そこまでやるか」と言われるレベルまで思い切ってやらねば生き残れない。お互いに精一杯特色を出し、競い合いながら共存する、というのが理想的だと思う。

改革に際しては他校や他業種を多く見て良い所を取り入れることが大切である。

学校という組織体としてのマネジメントとガバナンス、それにコンプライアンスはしっかりしなければならない。やはり一般的に見て学校のマネジメントは遅れていると思う。マネジメントとは管理をすることではなくリードすることであり、組織全体の能力を伸ばすことが目的である。企業のマネジメント手法は、学校の現場にもどんどん取り入れるべきだと思う。

⑤改革のキーワード

1. 過去の呪縛にとらわれない組織づくり
2. 「不易流行」の実践
3. まず仕組みを変える
4. 中期計画とビジョンを掲げる

5. 他を見ることで視野を広げる

第12回 洗足学園中学高等学校 (2006年 Aug 第19号)

①学校改革のきっかけ

改革が始まったのは1989年からで、それまでは、中高一貫校というよりは高校主体の学校だった。また、公立の補完校という位置づけで、進学率も低かった。きっかけは自校が載っていた中学入試の偏差値表である。1988年に、他の学校の先生からもらったのだが、びっくりした。ずいぶん下の方で、偏差値が32ぐらいしかなかったのだ。他の学校が校名や制服などをどんどん変えているのを目の当たりにする。それで、これから学校も変わっていかねばと感じた。これから学校改革が始まるんだと、世の中が変わっていくんだと職員会議でもさんざん話題にした。

とにかく入り口だけでなく出口をきちんとしようと考えた。つまり、入り口ではまず優秀な生徒を集めて、出口では、生徒の気持ちを大学進学に変えていこうと考えた。

②改革の中心人物

教務主任 前田隆芳

③改革に際しての障害

学校をいまず改革しなければという危機感を持ったのは少数だった。多くの先生はあまり関心がなかったようだ。

生徒は今までの環境にどっぷりと浸かっているのだから、なかなか切り替えられない。そもそも保護者の方も大学進学などあまり考えておらず、のんびりと学校生活を送ればよいという考えが主流だった。高校まで行けばいいと。保護者会を開いてもあまり来なかったし、良くも悪くも、学校にお任せしちゃったという感じだった。

塾回りでは、「おたくの学校を受ける生徒はいません」と門前払いもあった。たしかに、偏差値をみればそう思われてもしかたがないかもしれない。

入り口の方はなんとかかなりつつあったが、出口の方がまだだめで、いつもでたっても生徒たちの意識は変わらなかった。河合塾のサテライト授業を取り入れたりもした。全国で2番目だった。最初は生徒たちも集まって、200人入る教室が半分以上埋まっていた。ただ、そのうちに内容が難しいのか、画面を通しての授業に慣れないのか、生徒も少なくなってきた。一年もたたないうちに数名になり、最後は担当の教員だけになった。結局、2年でやめざるを得なかった。

授業面でも苦しいことがあった。生徒の方も与えられたことはやるが自ら進んでやるという感じではなかった。したがって、特に中学生は、宿題をたくさん

出したり、小テストを繰り返した。小テストは合格点を取るまで何度も再テストを行った。そうすると保護者から苦情がきた。夜1時まで宿題をしているとか、小テストで朝早く家を出るけど、この学校はどうなっているんだとか。そういったことに不満を持つ保護者に説明するのは難しかった。

④改革の過程と基本方針 (教育の基本方針)

総務部に入試広報委員会を作って、そこが入試の広報を担当するようになった。メンバーは3~4人しかいなかった。それでも、模擬会場などでチラシを配ったり、塾回りも徐々に行い始めた。

最初に手応えを感じたのは、1992年に入学してきた生徒からだった。偏差値もこの頃から40台半ばに突入し始めたので、比較的スムーズに募集活動ができるようになった。

改革を始めるにあたって、他校との差別化を図るにはどうすればよいかをまず考えた。学校全体の環境を考えると、当時短大の英文科に32名のネイティブの先生が在職していたので、この環境を中学高校の教育に取り込めればと考えた。もう一つは音楽。学校説明会でもこの辺りをアピールしようと、高校音楽科の卒業生の生演奏を聴いてもらうようにした。たまたまある資産=生徒を有効活用しただけで、成功するかどうか半信半疑だった。

トップに恵まれていた。鈴木校長時代は、入試関連の経費の大枠は校長が決めていたが、業者選定の裁量権などは全て任せられ、好き勝手にやらせてもらった。それがあったからこそ改革の地盤ができたのだと思う。ある程度できたところで櫻井校長が強力なトップダウンで、教師の意識改革を断行したことは大きかった。

「授業を大切に」ということでまず専任教師全員の授業をチェックし、その後の面談で注意を促したり、保護者、生徒からの先生への苦情に対しては本人から確認を取り指導をした。早期退職優遇制度もあり教員の入れ替わりが激しく、若手教員が増えた。

それまでは与えられたことだけやっていた生徒が、自分から積極的に学習するようになった。

新しい就業規則が制定された。この就業規則のコンセプトは、働いた人に多くの報酬を与えるということで、基本的給与は変わらないが、業務をポイント制にして、主任・担任・委員などその職務に応じて給与を決めるとか、休日に公務で出勤した教師には手当をとった具合に一生懸命やった人が報われるシステムである。その他にも、その年度で教育実践上に功績のあった先生には報奨金を授与するという制度がある。

もうひとつ上のランクを目指すには、生徒に自主的、自律的な学習の習慣を身につけさせなければならないということで、新しい教育システムを策定中。自律心

のある、しっかりした生徒は強い学習意欲を持っている。高い学力は高い人間力からというのをひしひしと感じる。

本校の教育目標である「社会に有為な女性を育てる」につながることだが、少子高齢化、グローバル化が進むこれからの社会は女性がますます活躍する時代だと思っている。そうした意味で生徒たちにもいろいろな選択肢がある。そうすると高い学力とか、幅広い知識とか、その土台となる部分を中学から高校までの六年間にどう作り上げていくのが大切になる。

教員に対する校内研修を年3回行っている。内容は先生たちに決めてもらっている。学外での研究会・研修会にも積極的に参加するように呼びかけている。

「教育は人なり」という部分がとても大きい。教員の採用が一番大事。どういう人がほしいのかというポリシーをきちんと持つべきだと思う。ただ優秀なだけではダメで、その学校の風土に合わなければ、先生自身もレベルアップしなくなる。

⑤改革のキーワード

1. 改革は少人数でもできる
2. 今ある資産を有効活用する
3. トップはトップにしかできない役割を
4. 教師一人ひとりのスキルアップ
5. 学力・人間力向上

第13回 聖光学院中学校・高等学校（2006年 Nov 第20号）

①学校改革のきっかけ

初代校長が突然、事故により亡くなってしまった。先頭に立って学校を引っ張ってきた人物だったのでしばらくは混乱した。労使の問題などいろいろなものが起こり、低迷した。秩序を模索する期間だった。それから、まず来たるべき少子化時代にどう対応すべきかを考えた。生徒の絶対数が少なくなれば、優秀な生徒はより上位の学校に集中してしまう。安定して合格者を出すためにはどうしたらいいのかいろいろ話し合った。

②改革の中心人物

1984年にトマス・タランブレが三代目の校長に就任して、新たな改革を行っていた。その改革の流れは工藤誠一校長まで一貫して続いている。

③改革に際しての障害

経営の方向性に対する異論はなかった。あるとすれば、給与や待遇面での要求ぐらい。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

1990年から3年間かけて、教育活動についても、全校をあげて議論をおこなった。テーマは、少子化対策とともに、本校の独自性であるカトリック教育をいかに

守っていくか、ということだった。私学には文化がある。その文化をきちんと継承していくことが大切である。その検討の結果が、現在も実施している選択芸術や聖光塾などにつながっている。検討は学習内容やカリキュラムはもとより、宗教教育や生活指導、さらには組織や人事についてまで、あらゆる内容に及んだ。

私学なので経営者としての経営判断というものがある。その経営判断を先生方は最大限尊重してほしいということである。教育に対する考え方や価値観は、先生方それぞれあるだろうが、経営判断は最終的に校長が責任を持つということで、従っていただきたい。これが今でも大原則になっている。

財務状況も公開している。そうすることで教職員も納得するし、保護者も納得する。結局、経営の状況をクリアにしておくことにより、教職員や保護者の満足度も上がるということである。

事務職と教員の意思疎通というのは大切なことである。今の時代、校長というのは名誉職というわけにはいかない。これからは教育も経営もトップが自分の口できちんと語れるという、そういう学校でなければダメだと思う。トップには事務職員に対しても、教員に対してもリーダーシップを発揮できるということが求められる。そのために理事長と校長、事務長の3人がうまく連携していく必要がある。

教職員に対して、私学としての本校の現状がどうで、これからどのようにあるべきかということに関しては、常にコミュニケーションをとっている。これからはトップの顔が見える私学でなければならない。教職員や事務職員から見える、保護者や生徒からも見えるということが大事だと思う。

改革についていえば、「二度改めることを恐れるな」ということを言いたい。つまり、学校では、改革は一度はできるけれど、そこからまた元に戻すことがなかなかできない。ダメだったらまた戻せばいい。

学校が持つ希少性を大切にしてほしい。それを失ったらだめである。希少性があれば、そこに価値が生まれてきて、保護者も授業料を払ってくれる。本校の場合では、カトリックの精神をベースとした進学校ということが希少性であり、それを体現した聖光塾や選択技術講座など、特色のある教育を展開している。これからの私学にとって、今持っている希少性をいかに維持していくか、あるいは希少性をいかに作っていくかが大切なのではないか。逆に公立校は希少性をなくしてすべて同じになってしまったから、だめになったのだと思う。

⑤改革のキーワード

1. 経営と教育を切り離す
2. あらゆる経営状況をクリアにする

3. ショック療法は状況を見て
4. 二度あらためることをおそれるな
5. 学校の持つ希少性をアピール

第14回 青稜中学校・高等学校（2007年 Mar 第21号）

①学校改革のきっかけ

学校改革の必要性を感じたのは、男女共学化の2年前、1993年頃だった。その頃には生徒数の減少が著しく、中学校では1学年30人という状況だった。高校のほうも、入学者がどんどん減少しているような状態だった。最も生徒数が少なくなったときには6学年で千人を割っていた。特に、商業科では生徒数の減少が顕著だった。

②改革の中心人物

記載なし

③改革に際しての障害

当時はまだ生徒が集まっていた時の感覚を持っていた教職員も多くいたので、まだ危機感はあまり感じていなかったと思う。いずれは何とかなると考えていたのだろう。上層部はこのままではいけない、何とか手を打たなければならないと考えていた。

商業科を廃止するということは、商業科を教えている教員にとっては職場が無くなるということなので、反対があった。また、男女共学化に関しては、事前に教職員にアンケートを行ったが、反対意見のほうが多かった。とにかく当初は改革について全員の意見が一致するということではなかった。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

男女共学化が改革の柱になった。そして、大学進学を大きな目標に据えた。専任担当者を外部から入れて、専門的な見地から生徒募集を行う体制に変更した。

まず、男女共学化、進学校化ということで、それに合わせた教員の質の向上に力を入れた。若い力もどんどん入れていこうと考え、採用の方針も切り替えた。

学校名を青蘭学院から現在の青稜中学校・高等学校に変更した。新しい校名を知らしめるため、今まで兼任で担当していた広報と生徒募集に、それぞれ専任の担当者を付けた。翌年からは広報予算を従来の三倍ほどに思い切って増額した。

学校のセールスポイントとして、英語力に力を入れていこうということになり、1996年から新潟にある国際大学と提携して、サマーキャンプに大学講師を派遣してもらい英語を徹底的に学習した。これらのことは、我が校がこれからの国際化社会を見越して英語教育に重点を置いていくというアピールになった。

塾に対して本格的に広報活動をスタートさせたのはそれから1～2年後だった。当時、新入生にアンケートを取ったら、進学先を決めるのに塾の先生の影響が大

きいことが分かった。これからは塾に対する広報活動にも力を入れなければいけないと実感した。結果的に塾との付き合いが深くなった。

本校の教職員の良い点は、一度やろうと決めたことに対しては一致して協力するということである。物事を決めるまではいろいろと議論を重ねるが、結論が出た後は、それに向かってとにかく一致団結して進み、後から文句を言うこともない。したがって、改革に対する足並みはかなり揃っていたほうだと思う。

勉強だけではなく人格形成においても力を入れていきたいと考えている。

教職員に対しては、最低年に一回は外部の講師を呼んで、危機管理や学校経営などをテーマにした研修会を行っている。このことも、教職員の意識改革や意識統一に役立っていると思う。

改革にとって重要なのは、目標をきちんと設定して、それに対して変えられるもの、変えられないものを判断しながら突き進めていくことだと思う。

私学は勉強面もさることながら、生活面に対する指導への期待も大きいと感じる。そういうことをまず自覚して、勉強だけでなく、生活もきちんと指導できる環境を作ることが、これからの私学に求められているのだと思う。

⑤改革のキーワード

1. 生徒の立場にたった改革を
2. 素早い決定と実行力
3. 教職員の意識の統一
4. 約束したことは必ず実行する
5. 勉強と生活の両面を充実させる

第15回 八雲学園中学校・高等学校（2007年 Jun 第22号）

①学校改革のきっかけ

近藤が校長に就任したのは、1995年、中学が再開されるちょうど1年前ということになる。当時は中学を再開する準備をしていて、多少、生活指導を含めた改革は行われていた。ただ、それ以前はひどい状況で、4時2分には学校に教職員が誰も残っていないという状況だった。

生徒の質もよくなかった。当時、生活指導担当教員はほとんど一日中生徒の指導に追われていた。生徒が学校から抜け出して、近所で遊んでいるということはしょっちゅうだった。

東京都から1996年3月までに中学校を再開しなければ廃校にするという通達があった。教職員に聞いたところ、廃校にするくらいなら再開しましょうよと、全員が再開に賛成した。それで、再開に踏み切った。

中学再開に際して、中学受験の主体は塾だという認

識があったので、まず塾に挨拶にいった。そこで八雲学園の知名度がゼロだということに気づかされ愕然とした。

②改革の中心人物

塾訪問担当の八人衆

③改革に際しての障害

抵抗勢力

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

塾を回るぞという目標は決めたが、紹介された塾を手当たり次第に回ったら一年間に一万回も訪問していた。

がんばる姿を見せることで周りの人たちが協力してくれる。結局のところ、仕事への考え方である。八雲学園に勤めていて、いやいや仕事をやっているのか、それとも自分の力でこの学校を変えていきたいのか。塾訪問担当の「八人衆」に対しては、一人ひとりと話をした。膝をつき合わせて飲みながら、この仕事に命を賭けられるのかと聞いたりもした。その結果、皆が命を賭けてくれるということになって、じゃあ一緒にがんばろうということになった。

今、一生懸命がんばっている先生の中にも、当時、いわゆる抵抗勢力の側にいた人もいる。でも、その人たちががんばっている先生たちの輪の中に入ってきた。逆にそれができない人は、職場の雰囲気になじめず、辞めていった。

入学してきた生徒の期待に応えられることは全てやる、という姿勢だった。

組織や人事の改革も行い、賞与については、評価によって差をつけるようにした。

一方、先生たちとの意思疎通を図るため、食事会はよく行った。生徒の様子や受験情報など、いろいろな情報を交換して、今後の方針を決める際の参考にした。

以前は、教職員と事務方は意思の疎通もとれていなく、お互いの仲は決して良くなかった。今では、教職員と事務方が一緒になって教育しているんだという意識を持つようになった。

学校が変化していった、ある程度の結果がでているときに、次に何をやるかということを出さなければならぬが、これがいちばんきつかった。何をやるのかと聞かれて、じゃあ、大学受験に力を入れますといっても、入った生徒はまだ受験前なので、結果が出ていない。4、5年目の頃が停滞の時期だった。

とにかく、日本一の学校になろうと言っている。それらについては教職員と毎日、意思の確認をしている。では、日本一とは何なのか。もちろん、東大に多く入れることもそうだが、ただ、生徒が東大に入ったからといって、それだけでは必ずしも意味はない。やはり女子教育を長年行ってきたわけだし、人から良い教育

を受けてきたねと言われるような女性に育てたい。我々は道徳やマナーに重点を置いて教育を行ってきた。それもやりながら、受験に対しても目いっぱい努力していく。総合力で、日本一の教育を受けてきたんだね、と言われるような教育を行いたい。

現場で汗をかいて閃いたことは、すごく大事だと思っている。頭のいい人が机の上だけで考えたことと、ものを考えない人が現場だけやっていることは同じ。それが合体しなければ意味が無い。頭を使う人間が、現場で汗を流して初めて、ああ、こうしなければいけないんだということがわかる。

⑤改革のキーワード

1. 学校の発達段階を見極める
2. スピードが命
3. 他校から学び、真似はしない
4. 仕事は厳しく、職場は和気あいあいと
5. 朝令暮改を恐れない

第16回 攻玉社中学校・高等学校（2007年 Nov 第23号）

①学校改革のきっかけ

中高6年一貫教育が始まったのが、1966年なので、転機といえばそこなのではないか。

1968年、第9代校長 青木正栄が校長に就任した。青木は就任早々、私学の教員というのは何たるものか、経営とはどういうものか、私学人の心得、教育に奉仕する心得などを全教員にレクチャーした。当時の教員は皆、かなりの衝撃を受けた。

1972年に中高一貫の一期生が卒業し、何名かが早稲田・慶應などの難関私大に進学した。その頃から、わずか数十名だった中学入学者が30名、50名と増えていった。1978年には初めて東大合格者が出た。そこから、少しずつ入学者の偏差値も上昇していった。

②改革の中心人物

第9代校長 青木正栄・第11代校長 岡本武男

③改革に際しての障害

今までの古い人たちと岡本校長の価値観がまったく違ったので、始めは軋轢があった。ただ、岡本校長はいろいろな目標を定めたが、具体的な指示はしなかった。ある意味で、任せてしまった。つまり旗は高く掲げるが、道筋をつけてくれたわけではない。よって、教員も反旗を翻しながらもやりたいことはやらせてもらえる環境だった。

先生は夏休みが空いているから、合宿させて講座をやろうじゃないかという岡本校長の提案で「合宿特講」が行われた。これには教員から「なんで夏休みにやらなきゃなんないんだ」との反対の声が上がった。岡本校長は一つ言い出すと聞かない。そうとう反対があっ

たが、どんなことがあろうと突き進むという感じだった。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

学校をもっと世間に認知してもらわなくてはということになった。1980年、第11代岡本武男が校長に就任した頃から、担当の教員が塾を回る方向にシフトしていった。とにかく生徒を集めなくてはいけないという意識をもって塾へ行って話をした。

岡本が赴任して最初に言った言葉が、「男子校だし、進学校なんだから、まず、東大10、早慶100の合格者を出そう」だった。これを校内・校外ともに打ち出した。

組織として学習指導の改革に取り組んだのは1997年、第12代校長大野武夫が校長に就任した時からである。大野は進学校でこのまま同じような授業をやっていたらダメだ、もっと生徒が伸びるような授業をしなければならぬと考え、いろんな経験を持った非常に授業に関して力を持っている人を探して学校の中に入れていった。そういう人たちが一緒になってやっていくことで、刺激を受け他の先生方の意識が変わっていった。

いかに質の高い授業をやっていくかということは何の学校にも共通していえる今後の課題である。レベルの高い生徒にはより高い授業、そうでない生徒にもレベル別の授業をしていく。選抜学級は1978年にスタートしている。

生徒は、自分はこんな思いで勉強するんだという目的意識を持つことが大事である。勉強の仕組みを変えていくのと同時に目的意識をしっかり作るということが必要だと思う。

目標は数字だけではなく、管理職の明確な意思として、目指す方向をはっきりと示していかなければいけないと思う。はっきりした目標を持っていないと他の先生方が何をしたいかわからない。

改革が成功するということは生徒の質が変わることでもある。今いる生徒、保護者を満足させつつ、さらに学校として進化を遂げるためには、教員の指導、特に授業の質を変えていくということは絶対に必要で、どの学校も避けて通れない道だと思う。教員が変わらなければ学校はかわらない。

⑤改革のキーワード

1. トップが目標とともに明確なメッセージを発信する
2. 一旦掲げた目標と方向性は変えない
3. 目標を示したらやり方はまかせる
4. 外部からの刺激で組織を活性化する
5. 時代のニーズをうまくつかむ

第17回 東京農業大学第一高等学校中等部（2008年Feb 第24号）

①学校改革のきっかけ

吉羽は、東京農業大学の教授で、7年前に東京農業大学第一高等学校の校長に就任し、兼任することになった。将来の目標もはっきりせず、無目的に大学に来る学生が多くなってきており、もしかして、高校での教育に問題があるのではないかと感じていた時期だったので、高校の教育について興味を持っていた。

当時の高校は、生徒たちを農大に入れることを進路指導の中心にするという雰囲気だった。そのため、教育や進路指導も一定のレベルにずっととどまっていた。そこに、農大一高が抱えていた問題があったのではないかと。

実際には四分の三の生徒が他の大学を受けていた。その生徒達にどういう教育をし、どういう進路指導をしているのか、そここのところをもう一度考えないと、うちの学校はいずれ成り立たなくなるのではないかと感じた。ちょうどその頃から受験者数にも陰りが出てきていたので、一部の教員はこのまま変わらずにいることはできないと感じていたようだ。

タイミングとしていちばん大きかったのは、校舎の改築である。高校がこのままではダメになるということで、まず古くなった校舎を建て替えようという話になった。校舎を新しくしただけで高校が生き残れるとは思えない、中高一貫教育が公立学校に導入されてきているし、遅ればせながら、農大一高も中学校を考えてみたらどうかという提案が法人側から出された。そして教員からも中学の開設を考えてみたらという声が少しずつ出てきた。そこで正式に中学設立のための検討委員会が作られた。

もう農大一高だけでは生徒が集まらない、すなわち底ざらいしなければ定員を充足できないということに気付いた先生方が一生懸命になってくれた。

先生方が危機感を感じたきっかけは、教育が非常にやりにくくなってきたという実感だった。つまり、入ってくる生徒のレベルが以前ほどではなくなってきた。学力と生活態度はある程度比例する。生徒へのエネルギーが進路指導ではなく生活指導に費やされてしまうという焦りである。このままでは目指す教育ができなくなる。さらに定員があつまらなければ職場も危うくなるということである。

②改革の中心人物

記載なし（校長）

③改革に際しての障害

反対とまではいかなかったが、各論になったら私は関係ありません、という教員は少なからずいた。

法人から、中学開設は校長の独断で進めているのではないかと、もしかしたら他の教員は皆反対しているのではないかと、校長だけが旗を振って、現場の人間がそっ

ばを向いているなら、法人としては認めることができないから、そこの点だけは確認させてくれと言われた。そこで理事会のメンバーと教員全員との懇談会が行われた。そこでは、中学を開校したいという声もあったししたくないという声もあった。皆が一致してやるというよりは、一部に反対の声があるほうが正常ではないかという結論になり、法人のOKが出た。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

中学開設にあたり、競合することのない関西の学校を何校も訪問した。運営方法など様々なノウハウを教えていただいた。

中学開設に際し検討のためのメンバーもそろえた。その一人が長年中学受験塾業界にいた人間である。塾のノウハウを知る人間が入ったことは大きかった。教員もこれだと思う人材を採用した。

今までの高校とは全く違う中高一貫校をつくるんだというイメージを打ち出した。「レベルの高い他大へ行かせる！」という宣言が必要だったので、「国公立・早慶上智大学50%合格」という数値目標を設定し、広く告知した。この進学目標は、当時の高校の進学実績を大きく上回るものだったので、相当インパクトがあった。

中学入試は塾が大きな力を持っている。よって、塾回りを徹底的に行った。

これからは進学校にならないと、中学・高校は潰れるという危機意識を法人本部は持っていた。今はもう卒業生を農大だけに入れるという時代でもなくなった。

教員のレベルアップに関しては、一番大事な部分だと考えていた。今いる教員に辞めてもらって、新たな教員を採用するのも一つの手だが、それよりも今いる教員が、学校が変わっていくのに合わせてスキルアップしてもらうのがいいと思った。研修への参加を奨励した。先生方が、積極的に研修に参加できる雰囲気を作った。

教科研修はもちろんのこと、生徒とのコミュニケーションのための研修や、組織のマネジメントのための研修にも参加させた。また、生徒による授業評価を導入した。結果は先生たちにフィードバックし、教頭が一人ひとりの教員と面談して、改善目標を出させる。翌年にその目標どおりにきちんと改善されているかどうかをチェックしている。授業評価を導入した結果、年を経るごとに教員一人ひとりの評価が向上している。結果的に学校全体の授業の質が上がっていると確信している。また、保護者に対しても授業公開を行っている。公開授業の後には、必ずアンケートを書いてもらっている。そのアンケートは集計して、教科と本人に渡す。保護者からの意見により、教員の意識を変えていこうというねらいもある。

改革を進めるにはトップが率先して動かなければダメである。校長が自らリーダーシップを発揮しなければ、後に誰もついてきてくれない。説明会などでも、校長自ら保護者に説明した方が説得力があると思う。

⑤改革のキーワード

1. 校長のリーダーシップは不可欠
2. 現状から目をそらさない
3. 適切な人材をそろえる
4. 明確な目標を掲げ、実行する
5. スピーディーな意思決定

第18回 田園調布学園中等部・高等部（2008年 July 第25号）

①学校改革のきっかけ

他校のように「さあ改革するぞ」というような改革の仕方はしたことがない。ただ、その時々为学校としての課題を設定し改善をしてきた。結果としてより良く改善していきたいと思っていたことが、条件も整ってきていいタイミングで変わっていくとできたという感じである。

1970年代の後半から、2月1日入試において、少しずつ志願者数が減ってきた。1979年には受験した生徒のほとんどを合格させるような事態に陥った。入試日2月1日と6日という日程にし、しばらくは志願者も増えていた。1987年に4科目入試に変更した。志願者が集まらず、次年度、1回目入試を2月1日から3日に移さざるを得ない状況になった。1994年には、2月1日に入試をしてこそ私学なのだという思いで、1995年入試から2月1日に戻した。

入試日を1日に戻した当時についても、他校に抜かれるのならそれを承知でやるべきことをしよう、というようにある意味がむしゃらな部分があった。今でこそさまざまなデータを駆使して、競合校との比較等をするが、その時は想いが先行していた。

今思い返せば、この入試に関する動きをきっかけに、「自分たちは私学なのだから」という意識が教職員に芽生え、一致団結したように思う。このことは募集にとどまらず、その後の様々な変革に結びついてきた。

②改革の中心人物

記載なし

③改革に際しての障害

記載なし

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

六年間一貫教育の中身についても検討を続け、変更を加えてきた。六年間を「基礎育成期」「個性伸長期」「発展充実期」の三期に分けて指導しているが、その特色を強化し、「プロジェクトチーム」をいくつか作って授業時間やカリキュラムなども見直した。特に2000年の

活動は、全教員がどこかのプロジェクトチームに配属され、検討に加わるという大規模なモノとなった。同時にカリキュラムを見直すことにしていたので、さまざまな部分の検討が必要となった。

各プロジェクトチームの課題については、こちらで方針を決めて、チームで詳細を考えてもらうというやり方をとっている。また、検討結果は必ず研修会等で周知徹底を図っている。

校名変更については、1980年にも浮上したことである。中身をどう変えていくのかということ無くして看板だけを変えても仕方がない。結果的にそのときは立ち消えになった。1990年代に入って、私学らしさを出していくというような時に、校舎を改築し、2002年からカリキュラムの枠組みも変えていく、そのような段階を経て、この田園調布という地にある私学なんだと言うことを広く訴えたいと思った。その際は、卒業生も大いに賛成し応援してくれた。この経験を経て、「何かを変えるにはそれにふさわしい時期が必ずある」ということがわかった。

プロジェクトとは別に毎年、年度初めに私のほうから今年度の方針を発表している。これについては、基本的なものから細々したものまで話す。本校らしさをどう表現していくか、建学の精神を現在化した教育方針のことや、過去の校長たちは教員に対して何を求めていたかなどを話すこともある。

PDCAのサイクルをしっかりと回すようにしている。特に、Checkの部分は感想や意見ではなく、裏付けを求めるようにしている。

教員と事務は大切な両輪である。現在、双方のコミュニケーションは良い状態だと思っている。

広報活動について、塾訪問は全員で行っている。外から自分の学校がどう見られているかを知ることとはとても大切である。門前払いされる経験、親しくなって色々な情報交換ができる喜びの経験も大切だと思う。

大学合格実績や、偏差値がこう伸びてきましたなどの表現のほうが若い保護者の方にはわかりやすいのかもしれない。しかし、学校教育はそういうものだけではないと伝えていきたい。やはり社会に出てみれば学歴や偏差値をひっさげているわけでもなし、そこで何が大事かと思ったら、もっとよくしたいという目的意識を持って働くということであるとか、人としてのあり方ではないかと思う。その目に見えない部分をどう示していくか難しい。

建学の精神に基づいた一貫した教育は、生徒に自分自身を見つめさせ、よいところを見出し伸ばしていく素となると思う。やはり私学は始めと終わりにばかり留意するのではなく、毎時間の、毎日の、毎年の教育活動そのものに自負を持って積極的にアピールして行

くべきだと思う。

⑤改革のキーワード

1. 教員の想いを無視しない
2. 変わるべき時期をみきわめる
3. トップが明確な方針を打ち出す
4. 実行後の成果チェックをおこたらない
5. 私学としての自校をとらえなおす

第19回 浅野中学校・高等学校（2008年 Nov. 第26号）

①学校改革のきっかけ

記載なし

②改革の中心人物

記載なし

③改革に際しての障害

記載なし

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

開校当初から教員の採用について優秀な人材の確保に重きを置いてきた。私はこれが学校づくりの基本だろうと思う。一番気にするところは、やはり学校の質である。

優秀な教員の特徴は何かと言えば、知的センスは当然だが、人間性が優れているということだと思う。そういう先生の授業は気付かされることや考えさせられることが多く、厳しいけれども温かい。人との関わりが非常に上手で、時に叱り、支えることが出来る人だからである。採用の際にはそういったポイントも重視している。

本校は「社会に貢献できる人材を世に送り出したい」という設立者の想いから始まったからだと思う。本校の建学の精神、校訓は「九転十起」「愛と和」だが、これも中高生の間だけでなく、社会に出てから必要とされる人間性である。このような人間性を育むことを、私達は「社会人づくり」という言葉で表現している。本校を卒業し、大学を卒業して社会に出た時に、組織の一員として自分の能力を発揮できるような力、コミュニケーション力などを重視している。本校を卒業した生徒がどう社会に組み込んでもらえるか、本校が優れた人物を大学に送り出し社会に受け入れられた時に初めて浅野の価値が生まれるのだと考えている。そういった力を生徒達に身につけさせるためには、まず教員が人間的に素晴らしい人物でなければならない。だからこそ、教員の質にこだわってきたのだと思う。近年、社会は画一的な生活から多様な状況へと大きく変化している。現在もそのきざしはあるが、今後はますます多様な生徒が入ってくるだろう。同時に多様な価値観を持った親もみられるだろう。

先生というのは責任上、自分のクラスの問題は自分

で解決しようとする意識があるが、今では構造上それが難しくなってきたと見ている。こういった状況においては、学年ごとの組織化をして解決していくということがますます必要となってくる。よって、浅野では「学年会」で生徒の情報交換をしている。また、生徒指導に関する問題は専門家（カウンセラー）も同席して検討するなどしている。また、教科ごとの「教科会」については教員どうしが知識と指導法を共有することで、指導のレベルアップをはかっている。ここでのやりとりをもとに、本校ではオリジナルの教材を教科共通で作っている。

教員集団の雰囲気も大切にしている。生徒を育てる際、環境や雰囲気といったものも、目に見えないけれども非常に大きな要素である。どんなに教科書やカリキュラムが良くても、教員どおしが足を引っ張り合ったりしているような状況では、生徒は伸びない。

私学ではトップダウンのほうがかうまくいくと聞くが、トップダウンとボトムアップのバランスが大切だと思う。このバランスが上手いかわないと、トップが現場を知らない学校になってしまう危惧がある。お互いの関係を円滑に保つために「報・連・相（報告・連絡・相談）」を意識し、特に、相談が円滑に行われるよう心がけている。

人間関係がかうまく展開するように人的配置には気を配っている。それぞれの考え方があるのでぶつかった場合にはこういう方針でやってくださいとトップダウンで意見を下ろすこともある。

最近、学校説明会でも「目に見えるもの」ばかりをウリとしてあげる学校が多いように思う。しかし、たとえば校舎を新しくしてもそれを目玉にできるのは数年である。

学校はあくまで人を育てる場であるという点で、学校として大切な部分の質的向上をはかっていこうと先生方と話し合っている。

本校として大切にしている視点はやはり「社会の中の学校」であるということである。

いずれ社会に出て行く生徒達にとって本校での学びは、かならずや将来に活かされるという認識を忘れてはいけないと思う。それが90年近い歴史と伝統をもつ本学の建学の精神だからである。同時に、生徒に接する教員も、一番身近な社会人でなければならないと認識している。今後も浅野の建学の精神を礎にして学校経営を続けていきたいと思う。

⑤改革の5つのキーワード

1. 教員の質に徹底的にこだわる
2. 組織をうまく使って教員の力を伸ばす
3. トップダウンとボトムアップのバランスを重視
4. 自分の課題は自分の頭の上にある

5. 「社会の中の学校」づくり

第20回 穎明館中学・高等学校（2009年 Sep. 第27号）

①学校改革のきっかけ（学校設立のきっかけ）

21世紀のリーダーを育てる学校を作りたいという想いのもとに設立。開校にあたり、理事長が目指したのは、「この地域で一番の、男女共学の進学校を作る」ことだった。1987年に中学を開校。

②改革の中心人物（設立の中心人物）

久保田宏明（1998年校長に就任）

③改革に際しての障害

以前からいる教員も、外から校長がやってきて何をするつもりだろうかと、最初は警戒をされていたように思う。いきなり全てを変えようとするのではなく、自分の考えを先生方に発信して、その分先生方からもオープンに意見を聞いた。また、できるだけ先生方と個々に話をするように努めた。国語の教員と話すにはやはり国語の要素がないとだめだろうし、数学の先生と話すには数学の要素も若干持っていなければと思い、話題づくりのために勉強もした。話していると雑談の中で「久保田先生、あのときこうしていればもっと良かったですね」などとアイデアを出してくれるようになった。そのなかから新しい試みが生まれたりもするし、そういった形で日常的にコミュニケーションを取っていったことで、会議でも自由に意見が出て、いわゆる抵抗勢力、というものは存在しなかったように思う。

④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）

穎明館をEMKというアルファベット三文字で表す。Experience（経験）、Morality（道徳）、Knowledge（知識）の3つを教育の柱として表現している。

中学の第1期生から東大合格者を出した。開校後の10年間は、進学校としての基礎作りに力をいれたので、このような結果が出たのだと思う。カリキュラムは大学受験対策を第一義として編成され、授業時間数を最大限に確保するため、夏休みの日数なども3週間に短縮され、希望者向けの講義が連日20時近くまで開かれていた。1日5コマ70分授業を導入していた時期もあった。部活動（当時は同好会）も規制され、定期試験で一科目でも基準点に達しなかった生徒は、活動を禁止されていた。

新しく学校を立ち上げ、その基盤をつくる時は学校主導でなければうまくいかない。よって、穎明館開校後の10年間のやり方には一定の必然性があった。部活動や行事などを制限し、授業と進学指導に重点をおいたからこそ、短期間で結果を出せた。ただ、ここからさらに大学合格実績を伸ばすには、学力形成と人格形成を両立させたほうが有効で、そのためには、生徒の

自主的な活動を促進した方がよいと考えていた。

新しい施策を打ち出す際にひとつの判断基準がある。職員会議で新しい提案をした時に、先生方からあまり意見が出ないものは実行に移さないと決めている。逆に、たとえ反対意見がであっても多くの意見が出るものは実行に移す。意見が出るということは先生方が関心を持っているということであるから、最終的にはうまく行くことが多い。

方針転換について、保護者や受験生、塾の方たちに対して説明責任はあると考えた。したがって、全校保護者会を開いて、今後は学力だけではなく、人格形成にもより力を入れていくこと。大学進学実績もその結果として向上すること。そのために、生徒全体の教育を行うということを話した。本校の教育方針として、EMKがあったが、これを「学問無き経験は、経験無き学問に勝る」というイギリスのことわざに関連づけたりしながら、強調していった。また、同様の話を学校説明会でも話したし、塾訪問の際にも話した。大きな反対は無く、期待と共に受け入れてもらうことができた。

生徒のために良いと思うことはできるだけ早く変えていった。学校は信頼関係で成り立つものだと考えている。先生と生徒に信頼関係が築かれて初めて、お互いの意見に耳を傾けることができるようになる。それは、先生同士でも同じことである。先生方を全面的に信頼しているので細かいことは言わず任せている。先生方が決断したことについては、全部、私が責任を負うことにしている。もし失敗したとしても、責任は絶対に先生方には負わせない。それが校長の役割だと思っている。

教師にも生徒と同じように、主体的に行動してほしいと思っている。教員一人ひとりが自覚と力量を持って欲しい。それには人格を高め、教養を身につけて、生徒達のために何ができるかということをも自分で考えて欲しい。

企業の場合は、利益を出すために色々な展開が考えられるが、教育の場合は、新しい取り組みをする場合、必ず生徒に還元されるものでなくては駄目である。そして、最終的には、生徒の親、家族に、それによって子供が成長することを喜んでもらわなくては意味がない。

学校が変化していくには、不易と流行のバランスが大切である。固定観念にとらわれない柔軟な発想。「頼明館はこうあらねばならない」という確固としたものはない。毎年、生徒や周辺の変化に応じて変わっていかればいい。すべての発想が生徒を起点としていれば、大きくぶれることはないと思っている。

⑤改革のキーワード

1. 生徒主体の教育を全ての基本に置く
2. 学校は信頼関係で成り立つ
3. 教員一人ひとりの自覚と力量
4. 決定と実行はできるだけ早く
5. 時代と共に学校も進化する

3. 改革事例における分析

ここまで、20校の改革事例を筆者の視点で要約したものを記載した。それによって、改革の傾向性を整理することができた。

「①学校改革のきっかけ」については、現状についての危機感からというケースが多く、一部には、特にきっかけがあったというわけではなく継続的な改革、改善の繰り返しを行っているというケースも見られた。

「②改革の中心人物」については、理事長や校長、それに嗣ぐ役職を挙げる学校が多く、改革におけるトップのリーダーシップの重要性が示唆された。また、40代半ばの中堅教員が学校の未来を憂いて仲間を集めトップを動かしながら改革を進めていくというケースも見られた。

「③改革に際しての障害」については、学校が置かれている現状についての認識不足を含めた現状肯定派による反対が多く見られた。

「④改革の過程と基本方針（教育の基本方針）」については、教育理念を基にした学校改革と、進学実績を出すという目標を基にした学校改革との2つの方向性に分かれていることがわかった。

「⑤改革のキーワード」については、それぞれの学校における5つのキーワードをその内容に基づき、(1) 理念、(2) リーダーシップ、(3) 教員、(4) 生徒、(5) 情報公開のそれぞれに関するものに分類可能であると判断し、それらの側面から分類を試みた。その分類について次に示す。

(1) 理念に関するもの（計21）

2. 理念の現在化（鷗友学園女子）

1. 理念なくして改革なし（逗子開成）

1. 目指すは人間教育（公文国際学園）

1. 有言実行（品川女子学院）

5. 未来主義（品川女子学院）

3. 『今』をしっかりと見つめる（サレジオ学院）

4. 過去の事例にはこだわらない（サレジオ学院）

5. 今の社会を変えていく人間づくり（サレジオ学院）

2. 創立の原点に返ることで、改革の方向性も定まる（横浜雙葉）

3. 私学は専門店である（横浜雙葉）

3. 教員と生徒が建学の精神を共有する（栄東）

4. 脚下照顧（きゃっかしょうこ）（世田谷学園）

5. 平常心のレベルを上げる（世田谷学園）

2. 「不易流行」の実践（市川）
5. 学力・人間力向上（洗足学園）
1. 経営と教育を切り離す（聖光学院）
3. 他校から学び、真似はしない（八雲学園）
5. 私学としての自校をとらえなおす（田園調布学園）
5. 「社会の中の学校」づくり（浅野）
2. 学校は信頼関係で成り立つ（穎明館）
5. 時代と共に学校も進化する（穎明館）
- (2) リーダーシップに関するもの（計43）
2. 改革のスピードアップ（逗子開成）
4. 時代とともに（逗子開成）
5. 非・形式化（逗子開成）
1. 良い時に改革を（開成）
4. アウトソーシング（開成）
3. 変革をおそれない（品川女子学院）
1. 学校の目標を再設定する（渋谷教育学園渋谷）
2. 改革後の姿を教員に浸透させる（渋谷教育学園渋谷）
3. 学校は校長次第（渋谷教育学園渋谷）
4. パフォーマンスのチェックを怠らない（渋谷教育学園渋谷）
2. 校長はコーディネーター（サレジオ学院）
1. リーダーが目標を明確に示す（栄東）
1. 良いと思ったことはすぐに実行に移す（世田谷学園）
2. 目標を数値化して示す（世田谷学園）
1. 過去の呪縛にとらわれない組織づくり（市川）
3. まず仕組みを変える（市川）
4. 中期計画とビジョンを掲げる（市川）
2. 今ある資産を有効活用する（洗足学園）
3. トップはトップにしかできない役割を（洗足学園）
3. ショック療法は状況を見て（聖光学院）
4. 二度あらためることをおそれるな（聖光学院）
5. 学校の持つ希少性をアピール（聖光学院）
2. 素早い決定と実行力（青稜）
4. 約束したことは必ず実行する（青稜）
1. 学校の発達段階を見極める（八雲学園）
2. スピードが命（八雲学園）
5. 朝令暮改を恐れない（八雲学園）
1. トップが目標とともに明確なメッセージを発信する（攻玉社）
2. 一旦掲げた目標と方向性は変えない（攻玉社）
3. 目標を示したらやり方はまかせる（攻玉社）
4. 外部からの刺激で組織を活性化する（攻玉社）
5. 時代のニーズをうまくつかむ（攻玉社）
1. 校長のリーダーシップは不可（東京農業大学第一）
2. 現状から目をそらさない（東京農業大学第一）
3. 適切な人材をそろえる（東京農業大学第一）
4. 明確な目標を掲げ、実行する（東京農業大学第一）
5. スピーディーな意思決定（東京農業大学第一）

1. 教員の想いを無視しない（田園調布学園）
2. 変わるべき時期をみきわめる（田園調布学園）
3. トップが明確な方針を打ち出す（田園調布学園）
4. 実行後の成果チェックをおこたらない（田園調布学園）
3. トップダウンとボトムアップのバランスを重視（浅野）
4. 決定と実行はできるだけ早く（穎明館）
- (3) 教員に関するもの（計23）
1. 学校改革は自己改革（鷗友学園女子）
4. わいがや主義（鷗友学園女子）
5. おれがさんはいらない（鷗友学園女子）
3. 学校カウンセリング力の充実（公文国際学園）
4. 主任機能の強化（公文国際学園）
5. 若手の活性化（公文国際学園）
2. 長期ビジョンを教員が自ら考える（開成）
5. 対話を深める（開成）
1. 一人ひとりの想いが学校を動かす（サレジオ学院）
4. 受験生を大切に思う気持ちを自分なりに表現する（横浜雙葉）
5. 自分の学校を好きになる（横浜雙葉）
2. 目標を個々人の目標につなげる（栄東）
4. 全員が経営者の立場で考える（栄東）
3. 目標達成に向けて努力を惜しまない（世田谷学園）
5. 他を見ることで視野を広げる（市川）
1. 改革は少人数でもできる（洗足学園）
4. 教師一人ひとりのスキルアップ（洗足学園）
3. 教職員の意識の統一（青稜）
4. 仕事は厳しく、職場は和気あいあいと（八雲学園）
1. 教員の質に徹底的にこだわる（浅野）
2. 組織をうまく使って教員の力を伸ばす（浅野）
4. 自分の課題は自分の頭の上にある（浅野）
3. 教員一人ひとりの自覚と力量（穎明館）
- (4) 生徒に関するもの（計7）
2. 自学自習の推進（公文国際学園）
2. 生徒が主役（品川女子学院）
5. 生徒のことを第一に考える（渋谷教育学園渋谷）
5. 生徒にも将来の目標を持たせる（栄東）
1. 生徒の立場にたった改革を（青稜）
5. 勉強と生活の両面を充実させる（青稜）
1. 生徒主体の教育を全ての基本に置く（穎明館）
- (5) 情報開示に関するもの（計6）
3. 情報開示（鷗友学園女子）
3. オープン化（逗子開成）
3. 財務情報のオープン化（開成）
4. オープンにする（品川女子学院）
1. 外部に開くことで内部の改革も進む（横浜雙葉）
2. あらゆる経営状況をクリアにする（聖光学院）

以上の通り、項目数の多いものから並べ替えると、(2) リーダーシップに関するもの(計43)、(3) 教員に関するもの(計23)、(1) 理念に関するもの(計21)、(4) 生徒に関するもの(計7)、(5) 情報開示に関するもの(計6) という結果になった。

4. 改革事例における考察

本論における分析および分類の仕方については、今後、議論の余地があると考えられるが、特に「⑤改革のキーワード」について注目すると、本分類方法においては、リーダーシップに関するものが最も多く、次に、教員に関するもの、理念に関するものの順となった。やはり、改革においては、トップのリーダーシップが最も重要であり、それにともなった教員の意識改革が必要であることが示唆されたと言える。また、それらの方向性は、(教育)理念において明確に指し示すことが重要であると解釈することが可能である。

これまでの議論を踏まえ実践的含意として次のことが考えられる。

学校の教育改革において重要なことは、学校組織のトップが明確な教育理念を提示し、リーダーシップを発揮することによって、教員一人ひとりに対して、教育理念を浸透させ、教員自身の自己改革によって組織改革を促していくことであると考えられる。

5. おわりに (今後の課題)

本論の目的は、事例を基に教育理念と教育改革に関して考察を加えることであった。事例を質的に分類することで、その関係性がある程度、明確になったと考えられる。今後は、この知見を基に量的調査も含めた事例研究を行うことによって、より詳細な教育理念と教育改革の関係性についての探求を行っていきたい。

引用文献

- コアネット教育総合研究所 (2003) 『School Management Review 第8号』
- コアネット教育総合研究所 (2003) 『School Management Review 第9号』
- コアネット教育総合研究所 (2003) 『School Management Review 第10号』
- コアネット教育総合研究所 (2004) 『School Management Review 第11号』
- コアネット教育総合研究所 (2004) 『School Management Review 第12号』
- コアネット教育総合研究所 (2004) 『School Management Review 第13号』
- コアネット教育総合研究所 (2005) 『School Management

- Review 第14号』
- コアネット教育総合研究所 (2005) 『School Management Review 第15号』
- コアネット教育総合研究所 (2005) 『School Management Review 第16号』
- コアネット教育総合研究所 (2006) 『School Management Review 第17号』
- コアネット教育総合研究所 (2006) 『School Management Review 第18号』
- コアネット教育総合研究所 (2006) 『School Management Review 第19号』
- コアネット教育総合研究所 (2006) 『School Management Review 第20号』
- コアネット教育総合研究所 (2007) 『School Management Review 第21号』
- コアネット教育総合研究所 (2007) 『School Management Review 第22号』
- コアネット教育総合研究所 (2007) 『School Management Review 第23号』
- コアネット教育総合研究所 (2008) 『School Management Review 第24号』
- コアネット教育総合研究所 (2008) 『School Management Review 第25号』
- コアネット教育総合研究所 (2008) 『School Management Review 第26号』
- コアネット教育総合研究所 (2009) 『School Management Review 第27号』

付録

学校名	学校改革のきっかけ	改革の中心人物	改革の障害	建学の精神・教育理念に関する記述
1 鷗友学園女子中学校・高等学校	丙午生まれの生活態度の乱れ	中堅教員	守旧的反対勢力	「慈愛」「誠実」「創造」「理念の現在化」
2 逗子開成中学校・高等学校	山岳部の遭難事故	理事長	内外からの抵抗	「進学指導」「情操教育」・「海洋教育」
3 公文国際学園中等部・高等部	新設	—	—	建学の精神の顕在化、具体化
4 開成中学校・高等学校	一歩先を行く精神	理事長	現状肯定派	財政基盤と教育理念をしっかりとさせること
5 品川女子学院中等部・高等部	廃校危険度が高い学校	副校長	特になし	「ミッション」「ビジョン」「バリュー」
6 渋谷教育学園渋谷中学高等学校	現状否定	校長	表面上はなかった	「自調自考の力を伸ばす・倫理観を正しく育てる・国際人としての資質を養う」
7 サレジオ学院中学校・高等学校	現状に対する危機感	一人の教員	特になし	「今の社会を変えていく人間づくり」
8 横浜雙葉中学高等学校	1999年応募倍率が2倍を割る	教務部長	伝統的な考え	記述なし
9 栄東中学校・高等学校	進学校化のための中高一貫校設立	理事長・校長	施策に対する不理解	「人間是宝（人は生きた資本であり、資産である）」 「クリエイト・チャレンジ・ロマン」
10 世田谷学園中学校・高等学校	中学での募集の苦戦・進学校へ	校長	顧客意識の欠如	「天上天下唯我独尊＝Think&Share」
11 市川中学校・高等学校	現状肯定からの脱却	理事長	現状肯定	①「独自無双の人間観」②「よく見れば精神」 ③「第三教育」
12 洗足学園中学高等学校	現状に対する危機感	教務主任	教員と生徒の意識	社会に有為な女性を育てる
13 聖光学院中学校・高等学校	教育のさらなる充実	校長	給与・待遇面	カトリックの精神をベースとした進学校
14 青稜中学校・高等学校	生徒減少・現状に対する危機感	—	現状の認識不足	記述なし
15 八雲学園中学校・高等学校	現状に対する危機感	塾訪問担当の八人衆	抵抗勢力	記述なし
16 攻玉社中学校・高等学校	1968年からの継続的改革	校長	価値観の相違	記述なし
17 東京農業大学第一高等学校中等部	現状に対する危機感・中学校開設	校長	総論賛成各論反対	記述なし
18 田園調布学園中等部・高等部	継続的な改革・改善の繰り返し	—	—	建学の精神の現在化が必要
19 浅野中学校・高等学校	さらなる努力	—	—	「社会の中の学校づくり」・「九転十起」「愛と和」
20 穎明館中学・高等学校	新設	校長	新校長への警戒感	Experience（経験）、Morality（道徳）、 Knowledge（知識）