



吉田 道雄  
熊本大学教授

## 学校組織における 管理と経営

今回、学校における「リーダーシップ」について10回にわたって連載することになった。まずは、現今の教育状況をふまえながら総論的な話題からスタートしよう。

### ■教育の問題と成長

いま、教育はさまざまな問題に直面している。そのなかにはきわめて深刻なものも含まれている。しかし、教育はこれまでも大きな問題を抱えてきたし、これからも厳しい課題を背負い続けていくはずである。そもそも教育は「そうあるべき」なのだ。教育という営みに「これでいい」という終わりなどあるはずがないし、そんなことがあってはならないのである。「教育にはもはや問題がなくなった。いまこそ最高の教育が実現できている……」。そんな思いになったときは、自分たちの教育に関わる問題意識と感受性が低下したのではないかと心配した方がいい。あるいは、自分たちの成長が止まったと認識すべきだろう。学校教育の目的は、子どもたちを“生長（生き長らえ）させる”のではなく、“成長（新しいものに成り続け）させる”ことである。そのためには教師が教育に関わる問題を探し出し、その解決に向けてチャレンジし続けていかなければならない。それによって教師自身も“成長”し、それが子どもたちの“成長”を促進するのである。

### ■学校組織の「管理」から「経営」へ

いうまでもなく、教師たちは学校と呼ばれる組織に所属している。その組織が健康でなければ教師一人ひとりの活動にも支障が出てくる。そこで重要な役割を果たすのが校長をはじめとした管理職たちである。

ところで、英語の“management”は“管理”とも“経営”とも訳される。日本語の“管理”は“コントロールする”というニュアンスが感じられる。これに対して“経営”は“広い視野に立って組織を上手に運営し、まとめていく”といった意味合いをもっている。これは学校に限られたことではなく、組織を活性化させ、さらに成長させていくには、単なる“コントロール”で

はなく、構成員たちの立場を理解し、その気持ちを汲みあげる“経営”こそが求められる。そして、それをふまえて“経営”していくのが管理職であり、その際に欠かせないのがリーダーシップである。そもそも「組織」と言うからには、そのリーダーは文字どおり、個性豊かな構成員たちを“うまく組み合わせ”たり“組み替え”たりしながら、彼らを縦に横に“織りあげて”いくことが期待されている。それがうまくいけば、学校組織で働く教師や事務職員たちの意欲が高まり、それがそのまま学校におけるもう一方の主役である児童生徒たちの学習意欲や人間的成長に大きな影響を与えるのである。

また、教育の現場では、教師たちの“あってはならない”不祥事や“いじめ”に代表される子どもたちに関わるさまざまな問題が起きている。こうした問題の未然防止や早期発見、さらには効果的な解決にもリーダーシップはきわめて重要な役割を果たす。このように、組織の活性化だけでなく安全や危機管理に関しても、管理職の優れたリーダーシップが期待されている。

もっとも、教育の場では“学級経営”ということばが日常的に使われている。その意味では、“経営”の視点は学校長だけでなく、すべての教師がもつことを期待されているのである。しかし、このところ教師の体罰が社会問題化している。こうしたいわば不祥事を起こす教師たちは、教育を“経営”だと考えず、子どもたちを“コントロール”するという意識が強いのだと推測する。体罰に頼る教師にはリーダーシップが欠けているとしか言いようがない。一時的な力で得られた効果が永続しないことは容易に想像できる。

ところで「体罰は教育基本法で禁止されている」といった報道を見聞きすることが多い。現実にも多くの教師たちが「体罰は戦後になって禁止された」と考えている。しかし、それは明らかに事実誤認なのである。すでに1879年（明治12年）に出された教育令46条には「凡学校ニ於テハ生徒ニ体罰殴チ或ハ縛スルノ類ヲ加フヘカラス」と明記されているのだ。さらに1890年（明治23年）の第二次小学校令63条でも「小学校長及教員ハ児童ニ体罰ヲ加フルコトヲ得ス」として体罰を禁止している。もっとも、わざわざ「体罰」ということばが取りあげられているのは、それが現実にあっただけでなく、当時でも問題になっていたということでもある。それはともあれ、学校組織の“経営者”である管理職が、こうした状況を放置したり、容認していると受け止められたりしてはリーダーシップ失格だと言われても仕方がない。