

占領下日本の学校経営論における校長職の理論的特徴 (1)

——「民主的解放的な経営論」の受容過程にみられる資質能力と職務内容——

芥川祐征*

Theoretical Features of the Principalship in the School Management Theory in Occupied Japan (1):
Competence and Occupation in the Acceptance Process of “Democratic-Liberal School Management Theory”

Masayuki AKUTAGAWA *

This paper is intended to clarify the acceptance process of “*Democratic-Liberal School Management Theory*” in Occupied Japan. Initially, the way of school management had been sought by the incumbent principals immediately after the end of World War II. In the meantime, competence and occupation of the principals is embodied in “*the Handbook of School Management*” issued by the Ministry of Education. Then, the theoretical characteristics of the principals had been re-organized by the translation of school management theory in America. Therefore, the following characteristics were observed for the principals. (1) Having qualities of foresight, morality, efficiency, democracy, rationality as school leaders. (2) Supervised by the Superintendents based on the policy of the Board of Education. (3) Taking responsibility for all the process of school management (Plan-Do-See). (4) Devising a school management plan in accordance with the school conditions and environments. (5) Developing the school conditions in cooperation with teachers and students.

1. 本稿の目的と研究の背景

本稿は、占領下日本の学校経営論における「民主的解放的な経営論」^(注1)の受容過程にみられる校長職の特徴を、資質能力および職務内容という視点から明らかにするものである。

戦前・戦中の校長については本科正教員との兼任であり、官吏待遇者として中央集権的な教育行政の末端に位置づけられ、学校管理における一切の包括的な支配権をもっていた。ところが、これらは占領下の教育改革により転換され、戦後においては教職員に対する援助や指導助言を行う学校職制として校長職が新たに位置づけられた。

このことについて従来の研究では、文部省による手引（以下『文部省手引』）の刊行により、戦後の校長職が理論的に形成されたとしている。例えば、高野桂一は、戦中の学校において指導的役割を果たしていた校長や視学が、終戦から1948（昭和23）年までの時期に「いちはやく戦後の民主的経営論への転換をはかった」ことについて言及しているが、やは

りアメリカの機能的見地による『文部省手引』が「いまだ戦後学校経営の基本方針の固まらない学校現場に指針を与え」としている（高野1980：169-170）。

また、中留武昭は、終戦から1947（昭和22）年までの学校経営論について「市民的民主主義の意義やその帰趨についての認識にたつて、戦前の学校の因襲的態度や束縛からの解放」を特徴としていたことを明らかにしているが、その場合もやはり『文部省手引』が刊行されたことによって戦後の校長職が理論的に形成されたとしている（中留1984：13）。

これらの研究においては、占領下の教育改革を転換期としてとらえており、戦前・戦中から戦後にかけての学校経営論の連続性^(注2)に関して十分に考察されておらず、どのような理論的背景の下で戦後の校長職が形成されたのかが明らかにされていない。

そこで本稿では、占領初期にみられた「民主的解放的な経営論」の受容過程に焦点を当て、そこでの校長職の資質能力と職務内容の理論的特徴を明らかにしたい。

2. 占領初期における戦後の学校経営論の模索

2-1 現職校長による戦後の新しい学校論と民主的経営

連合国軍最高司令官総司令部 (General Headquarters / the Supreme Commander for the Allied Powers : 以下「GHQ/SCAP」) の日本に対する占領政策において、教育改革が進められていくなかで最初にみられた学校経営に関する文献は、当時の鳥取青年師範学校の校長であった渡邊重雄が、1946 (昭和21) 年6月に著した『新教育の学校経営』である。渡邊は、校長を「頭脳」と「生命」に、部下職員を「胴体」(神経系統・呼吸系統・循環系統) と「手足」に喩え、教育者・指導者の資質能力として、①時代感覚の鋭敏なること、②度量博大で理解同情に富むこと、③明朗闊達にして魅力ある人間、④率先躬行、統御力のあるもの、⑤文化的教養の高い人、⑥気迫旺盛、実践力に富む人、⑦鑄型にはまった道学臭のない人、⑧情熱家である事、夢を見る人であることを求めた(渡邊 1946: 44-47)。ところが、ここでの青年師範学校の使命については「全体意志を尊重し国家の為に純真なる奉公の精神を捧げて、あくまで国体護持と民族の名誉を確保」(同上: 17) することを前提としており、戦前・戦中にみられた全体主義や国体護持の思想を基本的には踏襲していた。

しかし、このような戦前・戦中の学校経営のあり方については少しずつ転換されていった。例えば、同年9月には、師範学校附属学校の訓導を経て、当時の国民学校の校長となった稲川三郎が『学校・学級経営の民主的革新』において戦前・戦時の教育に対する批判的検討を行い、そこから戦後の教育のあり方について述べた。すなわち、戦時の学校は「命令と統制の一本槍に終始」しており、「経営の独往性も自主性も創意性も自由性もなく、あるものは唯安価な妥協と体裁のいい調子合せの経営に過ぎなかつた」とし(稲川 1946: 18)、またその責任者である校長には「真摯なる研究と工夫創造の努力と気魂」(同上: 69) が欠けていたことを反省した。それらの反省から、戦後の校長職については「自らの教育観を抜本的に反省し真剣に経営観を検討し、新時代に即応し、新生日本に恰当せる理想の新学校を自らの努力によつて生む必要がある」(同上: 101) として職務のあり方を示した。

そして、同年12月には、大塚三七雄が東京第三師範学校附属国民学校での実践をもとに著した『新しい学校』において民主主義と教育の理論、教科課程、学習指導法のあり方について述べ、特にデューイ (John Dewey) による経験主義の思想に基づく戦後の新しい「自発的教科課程」(activity curriculum) を提案した(大塚 1946: 124)。

2-2 赤井米吉の教育思想と学校経営の部分的民主化

このような学校経営の民主化を求める動きは、戦前の大正自由教育運動において中心的な役割を果たした赤井米吉によって広められることとなった。赤井は、愛媛県師範学校教諭と秋田県師範学校附属小学校主事を経て、1922 (大正11) 年に成城小学校に赴任し、そこで“The Dalton Laboratory Plan”を『児童大学の実験』として翻訳し、日本におけるダルトン・

プランの普及に努めた。そして、赤井は1924 (大正13) 年に明星学園を設立し、科学的な社会認識を重視した郷土教育運動にとり組んでいたが、その後は次第に全体主義や国体護持の思想に傾いていった。ところが、戦後の占領政策が進展していくうちに、赤井は『教育新聞』誌上で、1945 (昭和20) 年12月に論文「国民教育転換の方向」、翌年1月に論文「民主主義教育建設」を発表し、GHQ/SCAPの教育顧問および教育刷新委員会の委員として戦前の教育に対する反省を行った。しかし、赤井は、戦時中の著作を理由として、1946 (昭和21) 年11月の教職適格審査委員会において不適格と判定され、教職追放の処分を受けて以降、数年間は新教育に関する著作の執筆に専念することとなった。

そして、1947 (昭和22) 年2月に赤井は『学校教育の民主化』において学校経営の民主化のあり方を示した。すなわち、戦後の学校経営は全教職員の参加を前提としており、その代表としての校長職が「全校を広く眺め、高く考へ、すべての人をしてその処を得させ、すべての職員児童が調和的に活動し、各々発達する」ことに全責任を負うとした(赤井 1947: 58)。ただし、ここで赤井は、校長による専制的な職員会議の運営についても認めていたことから、民主的な学校経営のあり方は部分的なものにとどまっていた。

2-3 安藤堯雄による校長職の理論的特徴の析出

終戦から3年を経て、ようやく学校経営のあり方に関して研究が行われるようになり、戦後の校長職の理論的特徴についても析出されるようになった。それは、東京高等師範学校を経て、当時の東京文科大学 (東京教育大学) の教授となった安藤堯雄の研究に代表される。

1947 (昭和22) 年12月、安藤は『新制学校教育原論』において校長職を「指揮者として、教員の個性を生かすと同時に、全体の調和を創造」する学校職制として位置づけ(安藤 1947: 196)、資質能力と職務内容の特徴を示した(表1参照)。また、ここでは学習指導要領を「学校経営の手引き」として位置づけ、校長の裁量によるものとしている(同上: 204)。

翌年5月、安藤は田島体験学校の前校長であった山崎博との共著による『新制小学校の経営』において、①自由・個性の活動、②均衡・統一の活動、③社会・実現の活動、④自然・

表1 安藤堯雄による校長職の資質能力と職務内容

| | 安藤 (1947) | 安藤・山崎 (1948) |
|------|---|---|
| 資質能力 | <ul style="list-style-type: none"> ・歴史的創造性 ・政治性 ・実践性 ・法令の遵守 | <ul style="list-style-type: none"> ・民主的な思想と行動・協調性・熱意 ・協力的・責任感・使命感・勇気 ・真理の探求・進歩的・広い見識 ・国民の社会生活における理想的役割 |
| 職務内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒の在籍・出席状況の管理 ・未就学児童の報告 ・課程修了・退学者の報告 | <ul style="list-style-type: none"> ・学習生活の内容整備 ・教職員への助言・巡視・事務処理 ・自由研究の設定と助言・援助 ・行事等への参加 ・教育活動の経営、学校経営案の作成 ・自治的組織 (教育研究協議会) の監督 ・PTAの民主的運営 |

出典: 安藤(1947:33-34)、安藤・山崎(1948:68, 86, 116)より筆者作成

合自然の活動、⑤友愛・協同の活動、⑥作業・体験の活動を原理とする戦後の学校経営のあり方^(註3)について示した(安藤・山崎 1948: 88)。ここでは、学校を「一つの交響楽団」として喩えた場合に「指揮者としての校長」の職務内容は「児童、生徒の教育目標達成に向つて協同的活動をする」ことであるとした(同上: 36)。とりわけ、学校は「校長を中心として、構成されている教師の協同体」であり、ここでは「中心と部分との協同活動を通して運営」するために、学校経営計画の立案については校長だけでなく教職員、児童生徒、保護者のすべてが責任を負うことを求めた(同上: 116)。

2-4 現職小・中学校長による学校経営の実践記録

以上のように国内において学校経営研究がみられるようになると、戦前・戦中の学校管理において中央集権的な教育行政の末端に位置づけられてきた校長や視学も戦後の学校経営のあり方を模索するようになってきた。

例えば、1948(昭和23)年5月に、東京都北区立豊島中学校を経て、当時の港区立愛宕中学校の校長となった野口彰が『中学校の新経営』において学校経営計画の立案手続きや学校組織の機能を示した。とりわけ、校長職には「新しく創造することが出来るという確信と熱意」を求め、学校経営計画の立案においては教職員、生徒、保護者、地域社会からの意見を集めることを期待した(野口 1948: 55)。なお、野口は現職の校長として、週7時間ほど時事の授業を担当していた。

そして、同年7月、当時の東京高等師範学校附属小学校の主事であった佐藤保太郎の監修により、長里静が『小学校経営における学級経営の新しい要領』を編集した。ここでは、校長職の職務内容について、①教員組織の整備、②郷土社会との関係の構築、③校地・校舎・設備の整備と活用、④自治会における助言、⑤特殊教育の計画、⑥教員への権限の委任、⑦雑務の整理、⑧教育上の研究と教養の修得を示した。とりわけ、校長職には「高い指導力」に基づいて「利害打算を超越し、真に同胞愛たる献身的な奉仕」をすることによって、教職員からの協力を得ることを求めた(長里 1948: 11)。なお、校務分掌における校長職の役割として、教職員に対して親切に指導助言をするだけでなく「気持よく働かせ、よいところを奨励し、友情的で何事についてもよい相談相手となり、公平で正しい判断と態度」をとることを求めた(同上: 111-112)。

さらに、同年8月、当時の東京都中央区立築地文海小学校の校長であった向山嘉章は『新しい小学校の経営』において経験主義に基づく教科課程のあり方や、戦後の学校経営における条件整備のあり方について示した。とりわけ、校長が「教育経験者としての立場からも先ず自らが陣頭に立つ覚悟」(向山 1948: 217)をもち、①体育計画の立案、②給食計画の管理・運営、③学校保健計画に基づく協力、④学校経営の効果の測定、⑤校長ぬきの職員協議会の開催、⑥教員に対する委任、⑦教員との協力体制の構築を行うことを求めた。

一方、この時期には以下のような学校経営の実践記録も蓄積されていった。

例えば、同年6月には福島県郡山市立金透小学校が教師と

子どもの記録から、学校経営の実践についてまとめた『新しい学校』を編集した。そこでは、学校経営計画の立案において児童生徒や保護者も参加し、地域社会の実態や課題に基づいて方針を定めていた。

また、同年9月には、北海道第三師範学校(のちに北海道学芸大学旭川分校に改組)が『新しい学校経営——総論——』を編集した。ここでは、アメリカ教育学に依拠しながら新しい教育哲学のあり方、学校と社会、発達の概念、民主的な教師のあり方、児童生徒の活動、教育評価について校内研究の成果を示した。

3. 『文部省手引』における校長職の理論的特徴

占領下日本における民間情報教育局(Civil Information and Educational Section: 以下「CIE」)の監督と指導の下で、文部省は新教育の理念を教育委員会や各学校にまで浸透させようとしていた。そこで政府は、1947(昭和22)年度の学習指導要領(試案)にはじまり、教育関係法令の解説、教育改革の進捗状況に関する報告書、諸外国の教育制度の調査に至るまで幅広い領域にわたり手引^(註4)を刊行、配布していた。とりわけ、新制の小学校・中学校・高等学校における学校経営のあり方について以下の『文部省手引』が刊行された。

3-1 『小学校経営の手引』における校長職の理論的特徴

1948(昭和23)年8月、文部省の会議室には当時のCIE小学校教育顧問であったヘフファン(Helen Heffeman)の下、全国各地から現職の校長が集められた。そこでの毎週2回の議論をもとに10月初旬には手引の原案が作成され、さらに全国7ヶ所(札幌、福島、東京、長野、京都、山口、大分)の会場において、各都道府県の代表と視学が3日間の研究協議を行い、委員による再検討を経て(武田 1949: 192)、翌年2月15日には文部省から『小学校経営の手引』^(註5)が刊行された。

ここでは、民主的社会的指導者について、①他人の意見を尊重すること、②物事の正誤を当事者に判断させること、③他人の幸福を図ること、④広い教養と高い見識をもつこと、⑤忍耐強さと奉仕的精神をもつことが特徴としてあげられ、専制的な経営者と民主的な経営者の比較によって「民主的な真の指導者」としての校長職の特徴が示された(表2参照)。

すなわち、専制的な経営者は組織の問題解決において指導的な役割を果たし、部下職員を軽視して命令により強制的に従わせる横柄かつ傲慢な態度をとることから、部下職員に対して実害を与えることが問題点として指摘された。

一方、民主的な経営者は公正かつ公平な態度をとり、組織のあらゆる面で権限を委任し、必要に応じて助言や援助を行うことから、部下職員を尊重して協力しながら問題解決に当たるなかで部下職員の成長と発展を図ることが期待された。

さらに、この手引では校長職が職務を遂行する上で必要とされる経営管理的な能力の特徴についても示された(表3参照)。すなわち、先見性・倫理性・能率性・民主性・合理性という要素が校長職にとって必須の能力とされた。

表2 専制的経営者と民主的経営者の比較

| | |
|--------|---|
| 専制的経営者 | ①あらゆる問題を自分一人で解決できると考える。 ②他人の経験を利用しない。 ③何もかも自分一人ですしようとす。 ④弱い人には強く、強い人には弱くなる。 ⑤日常の雑務に追われ、本質的な仕事ができない。 ⑥他人の考えを無視・抑圧・排除・盗用する。 ⑦グループで決めるべきことを自分一人で決める。 ⑧他人に対して博識かのような横柄な態度をとる。 ⑨自分に英雄崇拜を求め、偉そうに振る舞う。 ⑩すべて命令的に人を従わせる。 ⑪自分が専制的であることさえも認めない。 ⑫物事を早く片づけるためにすべてを犠牲にする。 ⑬自分一人が世間から認められようとする。 ⑭他人に指導的な役割を分担せず自分一人です。 |
| 民主的経営者 | ①多数者の考える力を認める。 ②他人の経験を十分に利用しようとする。 ③他人に応じた仕事を任せる。 ④相手の強弱ではなく筋道の正しさが問題となる。 ⑤雑務から解放され、創意的指導者として務める。 ⑥他人の考えを採用・賞賛・発展・激励援助する。 ⑦グループに関係したことはグループに任せる。 ⑧個人的にも職務上も仲間のような態度をとる。 ⑨自他ともに公平・公正さに対する尊敬を期待する。 ⑩よく納得して積極的に従うよう人を導く。 ⑪意識的に民主的な方法を実行しようとする。 ⑫進んで関係者の成長・発達を図ろうとする。 ⑬他人を表面に出し、成功の満足を味わわせる。 ⑭多くの人に責任的地位・指導的役割をもたせる。 |

出典: 文部省(1949:143-145)より筆者作成

表3 校長職に求められる経営管理的な能力の要素

| | |
|-----|--|
| 先見性 | 常に研究を怠らず職能に忠実な態度をもつことによつて、目先の短期的な職務にのみ没頭することなく、将来への理想や長期的な計画の下、日常の職務を遂行する。 |
| 倫理性 | 奉仕の精神に徹し、自らに課せられた使命を達成することによつて公民としての役割を果たそうとする強い責任感をもち、職員に対しても責任感を求める。 |
| 能率性 | あらゆる日常の職務を自分だけで処理しようとするのではなく、教職員に委任することによつて能率的に処理する。 |
| 民主性 | 教職員に権限と責任を分担し、教職員全体が各自の創意をはたらかせて責任を果たすことによつて、成功の喜びを味わうように民主的な学校経営の実践を図る。 |
| 合理性 | 過去・現在・将来の見通しや意義を考へて職務にあたり、自らの職務の進捗状況を細かく反省し、常に研究・調査することによつて合理的に処理する。 |

出典: 文部省(1949:145)より筆者作成

また、ここでは校長職の職務内容も示された(表9参照)。第一に、人的条件整備として、教員の職務遂行に必要な諸条件を整備するとともに、公私にわたり教員の相談相手となり、必要に応じて懇切に監督指導することが求められた。また、教員との協力的な関係を築き、学校の条件や環境に応じて教員の職務遂行能力の向上のために現職研修や研究会を設けることについても求められた。

第二に、物的条件整備として、教育活動に必要な図書・備

品や、学校の施設・設備の環境(通風・採光・保温等)や条件を整備することが求められた。

第三に、財的条件整備として、学校予算または国と地方の財政について教職員にも十分に理解させることが求められた。

第四に、教育技術的・組織運営的条件整備として、討議により学校の統制秩序を保ち、教員が安心して働ける環境をつくることが求められた。

3-2 『新しい中学校の手引』における校長職の理論的特徴

上記の手引が刊行されてから5日後には、文部省による『新しい中学校の手引』^(註6)も刊行された。ここでは、戦後の校長職が「より民主的な方法で管理経営を始めた」として評価している一方、教職員との「民主的な関係を発展させるようにすること」が今後の課題であるとした。また、ここでも校長職の職務内容が示された(表9参照)。

第一に、人的条件整備として、教員に職務を委任して監督するとともに、教員の福祉に対して責任を負い、教員の現職教育や新任教員への指導助言を行うことが求められた。

第二に、物的条件整備として、教育活動における環境を整備し、用具を提供することが求められた。

第三に、教育技術的・組織運営的条件整備として、進路指導・生徒指導計画の管理、経営参加の監督、生徒会活動の援助、学校に関係のある諸団体(PTA・市町村教育行政)との協力関係の構築が求められた。

その他にも、同年4月には『新制中学校・新制高等学校 望ましい運営の指針』が刊行されたが、ここでは生徒の能力、個性、興味・関心に応じた学習によつて、より良い公民(世界、国内、都道府県、市町村、学校、学級、職業上の団体、家庭における集団の形成者)として、職業的・経済的に自立するための教育のあり方が示された。

4. 「民主的解放的な経営論」の展開と校長職

『文部省手引』が刊行されてから国内でも学校経営研究が多くみられるようになったが、同時に校長から教員にあらゆる職務権限が委任されたように誤解する学校も散見された。そこで、1948(昭和23)年8月6日、文部次官は校長職の職務権限が軽視されないように、都道府県知事ならびに教員養成諸学校長に通牒「教員の教育活動、資質の向上並びに態度等について」を出して注意を喚起した。

4-1 文部次官通牒に基づく校長職の職務権限の明確化

そのような動きのなかで最初に校長職の指導性について言及したのは上田庄三郎である。上田は大正自由教育期の1920(大正9)年に高知県下川口尋常高等小学校に異動し、そこで民主主義に基づく自由教育や個性尊重の教育を提唱した。それから土佐清水市立益野小学校の校長を務めた後、1925(大正14)年には神奈川県雀ヶ岡児童の村小学校の校長を務め、啓明会の運動や生活綴方運動にも参加していた。戦後は「日本教育新聞」の編集局長を務め、1949(昭和24)年6月に発

表した論文「学校運営の民主化 — 新しい校長学 —」において「校長の教育化」および「校長の政治性」を提案した。前者は民主化された学校において校長が「学級の教科経営に通じすべての教師が学校経営に参加」するだけでなく、「校長、教師、生徒が一体となって地域社会の民主的運営に参加」している状態を指した一方、後者は校長が「学校の政治的、歴史的役割の指導者であり、その地域における教育主権の実現者」となる状態を指した（上田 1949：5-6）。また、校長職の資質能力として「新しい教育革命への思想の灼熱」が必要であり、「教組その他の民主化運動の実践のなかから新しい校長学を創造したとき、はじめて生誕した民主化交響楽のコンダクターとして逞しい指導力を発揮」できるとした（同上：7）。なお、ここでは当時の校長人事における不正事件が頻発していた状況に鑑みて、校長公選制度についても提案している。

さらに、武田一郎は校長職が職務を遂行する上での法的な権限関係を明確に示した。武田は、奈良女子高等師範学校教授（同校附属小学校主事との兼任）を務め、戦後は文部省の視学官として初等中等教育局に務める傍ら渡米時にデューイの影響を受け、その後、お茶の水女子大学教授（同大学附属小学校校長との兼任）、北海道学芸大学学長等を務めた。武田は、1949（昭和24）年7月に著した『学校学級経営の基本問題』において、前述の社会状況については戦後の「民主的経営の真義が理解されなかつたことに基因する遺憾事」であるとし（同上：8）、学校経営管理活動に関する権限はあくまで校長職がもち、その上で教職員の意見を尊重するものとした。

また、ここでは校長職の職務内容を行政管理（Administration）と教育内容の指導助言（Supervision）に区分し、校長職には民主的指導者として、①教員が指導力を発揮できるようにすること、②全職員を計画に参加させ、適切・有効な結論を導き出すようにすること、③毎日教室を廻り、教育についての視察や助言指導を行うこと、④使丁にも共働者（Co-worker）としての自覚をもたせること、⑤新しい計画の採用については周到な準備をすること、⑥事務職員に一体的関連をもたせることを求めた。ただし、その場合、校長職を「一校の最高責任者」および「職員の指導監督者」（武田 1949：11）として位置づけ、特に教職員の自主的な会合において教育上の問題を研究・協議する場合には、教職員の人格を尊重することを求めた。

4-2 校長職の資質能力・職務内容の具体化

その後、校長職の資質能力と職務内容についても、より具体化されていった。例えば、1949（昭和24）年の9月から、高田教育研究会の編による『教育創造』誌上で、宮川貞昌が戦後の教育指導者のあり方に関する論文を連載している。

まず、9月の論文「民主教育における指導者の性格 — 教育長・学校長・指導主事 —」において、校長職を「学校の行政責任者として教育委員会、教育長と教師、生徒及びその地域社会を結ぶ橋」として位置づけている（宮川 1949a：2）。

次に、10月の論文「民主教育における指導者の性格と任務（二） — 教育長、校長指導主事 —」において、校長職を

表4 校長職の資質能力・職務内容と学校関係者との関係

| | | | |
|----------|-------|---|--|
| 資質能力 | 人的特性 | <ul style="list-style-type: none"> 民主主義の体得 民主教育の信念 教育愛 秀れた知的才幹 高い社会的知見 独創性・研究的意欲 | <ul style="list-style-type: none"> 協調的態度 人格の魅力 高い道徳的品性 身体的精神的健康 健全な判断と常識 豊かな学識経験 |
| | 職政的資質 | <ul style="list-style-type: none"> 教科課程の構成に関する必要な知識と技術 行政管理を有効にするに必要な技術 物的施設の更新・充実・維持等の知識 行政実施面における熟練 | |
| 職務内容 | 行政管理 | <ul style="list-style-type: none"> 教育政策を地域の実情に応じて具体化・実施 結果に基づく政策の改善を教育長に助言・意見具申 教職員人事（選任、転任、退職、昇任）の助言勧告 教員・父兄・生徒・地域社会の参加による計画立案 教職員の組織管理・指導監督、その他の事務処理 | |
| | 指導監督 | <ul style="list-style-type: none"> 新教育理論を実践する意欲をもつ教員への機会付与 指導主事との協力による現職教育の計画・実施 命令的・権力的ではなく相談的・助言的な態度 教科活動、個人的面談、会議、研究活動組織、研究施設整備、他校参観、授業参観等における指導監督 | |
| 校長職との関係性 | 対行政 | <ul style="list-style-type: none"> 校長を通じた指導主事の指導と協力関係 指導主事への情報提供・援助 指導主事の要求から教員・生徒の保護・取捨選択 | |
| | 対教員 | <ul style="list-style-type: none"> 人間的・政治的に同等な教員との尊敬・礼儀 問題への同情、解決の援助、圧迫非難からの保護 教育効果を最高可能の程度に向上させる援助 | |
| | 対生徒 | <ul style="list-style-type: none"> 入学・退学・転学・卒業・進級の管理 生徒関係記録書類の作成と活用に対する指導監督 教育活動、経営参加、その他の指導計画・援助 | |
| | 対社会 | <ul style="list-style-type: none"> 地域社会への奉仕的活動と啓蒙、学校の開放 諸資源を教育的に利用した教育内容の社会化 指導者として地域社会の諸計画への参加・協力 | |

出典：宮川(1949b:9-10)より筆者作成

「教育長に直結する機関（Line-officer）」、「学校における教育長」、「助言者」、「指導者」、「援助者」として位置づけ、その特徴として資質能力（人的特性、職政的資質）、職務内容（行政管理、指導監督）、校長職との関係性（対行政、対教員、対生徒、対社会）を示した（表4参照）。また、校長職は「一般教員と異つて教育者としての性格の他に特殊の教育行政官としての性格をもちその職責の重大なこと」に鑑みて、大学の教育学部において「近く校長たらんとするものの養成並びに現職校長の再教育計画及之が実施は一日も忽がせに出来ない」とした（宮川 1949b：12）。

最後に、論文「民主教育における指導者の性格と任務（三）」においては指導主事の特徴を示した。

その他にも、岩下吉衛が職務内容を具体的に示した。岩下は、大正自由教育のなかで算術の「郷土化」、「作業化」を提唱し、「生活单元」に基づく授業を実践していた。そして、1949（昭和24）年10月、全日本中学校長協会の編による『新しい中学校』誌上で、岩下は論文「中学校長の当面している問題の解決策 — ミス・ホーリングベッドのお話を聞いて —」を発表し、そこで校長職を「教育上重要な地位にある指導者」として位置づけ、①教育の理想を自校の教育にしみこませる

表 5 学校経営における校長職の理論的特徴の再整理

| | |
|-------|--|
| 資質能力 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育的見識・経験における相当の実力・実績 ・新時代の教育理念と民主的な管理への理解 ・学校全体の繁栄と向上のための大乗的見地 ・公平無私・冷静沈着、深い創造力・洞察力 ・確固たる理想・信念に燃える若人の心 ・神の如きよき人格の持主で模範的・指導的役割 ・軌道的指導を与え得る能力を備えた強い人物 ・生徒の福祉への強い関心と教育理論の理解 ・高潔・論理的・公明正大・勇気・活動的・協調的 ・立派な品位・服装・言葉遣い・私生活 |
| 全般的企画 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校経営の方針と教育計画の立案と実施 ・日・週・学期・年間の学校活動計画の作成 ・学校経営における教育委員会との協力的関係 ・教職員・生徒・地域社会の協力・参加 ・教職員の役割・機能の明確化・限定 ・教職員の調整と校務分掌による権限の委任 ・教職員の特殊な趣味・技能の調査と意見収集 ・自らの信念に基づく良心的な意思決定 ・学習指導・特別教育活動・生徒指導等の教育課程改善 ・政府・都道府県による諸法令や命令への留意 ・校内・校外運動計画、対抗運動競技、給食活動の管理 ・小規模校では自ら管理の細部に直接の指図・参与 |
| 人事管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・補佐役の設置、欠員補充、優秀教員の表彰 ・学校事務組織の樹立と監督 ・教職員の任務遂行の監督、指導力・勤度状態の評価 |
| 教務 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校の規則を侵害した生徒の一時的な停学処分 ・生徒と教職員の健康・福祉の保全・予防・安全 ・参考書や研究資料の整備 ・印刷物の配布による家庭への伝達・周知 |
| 庶務・会計 | <ul style="list-style-type: none"> ・生徒の諸活動と金銭の管理、学校事務の能率化 ・教育的・健康的な学校環境の整備 ・学校建物・土地・設備の管理、修理・維持作業の監督 ・管理下の学校予算の定期的・徹底的な調査と支出計画 |
| 指導助言 | <ul style="list-style-type: none"> ・政府・都道府県による諸法令や命令の周知 ・部下職員の全面的協力を得よう激励 ・現職教育（研究集会、講習会、協議会）の奨励・促進 ・学習法指導を強化・改良するよう督励・指導 ・新任教師への周知と指導 ・学習指導案・自己評価表の提出を要求 ・専門家の招聘と模範授業・研究授業の開催 ・教室活動の視察と指導活動の懇談 |
| 渉外連絡 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育長の監督の下に教育委員会の方策を実施 ・学校予算、生徒の処分、学校の施設・設備、学校活動計画を教育長に進言・報告 ・職務の責任・権限が否定された場合の提訴 ・学校に関する十分な資料・意見の提出 ・部下教職員の意見の間接的な進言 ・教職員人事（選抜、昇進、転任、免職、資格等）に関して教育長への推薦・進言・意見具申・相談 |
| 研修 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育書の読書、教育の技術に関する研究 ・知識の獲得への継続的な努力と教育課程の研究 ・あらゆる機会を利用した職務達成能力の向上 ・自らがよき教師としての資格をもつこと |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・外部との関係の調整 ・地域社会との共同計画に部下教職員を参加させること ・学校と地域社会との協同による教育計画の発展 ・地域社会に対する学校の政策・機能の周知 |

出典：永谷孝治(1949:50-250)より筆者作成

こと、②学校教育目標の実施を見届けること、③教育上の問題を正しく取り上げること、④生徒の基本的要求とそれに対する教員の授け方を見届けること、⑤教員がより上級の免許状を授けるよう（資質向上の努力）指導すること、⑥校舎その他の設備の予算をとること等を具体的な職務内容として示した（岩下 1949：41-47）

また、翌年 1 月には、教育社会学会の『社会と学校』誌上で、当時の東京都世田谷区立経堂小学校の校長であった遠藤五郎が、論文「新しい校長の在り方——経営一年の経験に立って——」において校長職と教職員の関係性を述べた。

4-3 アメリカ学校経営論の翻訳と理論的特徴の再整理

そして、永谷孝治らがアメリカの学校経営論^(註7)を翻訳したことによって、国内の学校経営における校長職の理論的特徴が再整理された。これまで永谷は、大阪社会事業短期大学の『社会問題研究』誌上において、占領下日本における史的唯物論の教育的理解について研究を行っていた。

1949（昭和 24）年 12 月、永谷は『スーパーヴィジョン——新しい学校管理——』において、アメリカの学校経営論に基づいて校長職の理論的特徴を示した。すなわち、伝統的管理の下での校長職は「学校組織の一般教育政策の最終的責任者」、「学校に於ける最高責任をもつ行政長官（executive-in-chief）」（永谷 1949：43）として位置づくものであるとした。一方、現代的な管理の下での校長職は「教育助力者（educational assistant）」、「専門的助力者（technical assistant）」、「教授上の助力者（instructional assistant）」、「相談役乃至顧問（consultant or adviser）」、「ヘルピング・ティーチャー（helping teacher）」（同上：14）として位置づくものであるとした。

翌年 2 月には、土屋潤身と遠藤克己が漸制教育研究会の畑山博、林政雄、伊藤待夫、野間忠雄、岡村忠雄、田中喜一郎、富永正との共著により『学校経営論』を編集している。

ここではまず、経営（Management）と管理（Administration）という言葉とを区別して用いている。前者については組織の責任者が目標達成のために営むべき計画・実施の事業としてとらえているが、後者についてはさらに法的・行政的な側面も加えたより広い概念としてとらえている。

また、占領政策の転換を受けて校長職の法的な権限関係についても明確に示している。すなわち、教員 → 校長 → 教育長 → 教育委員会 → 国民という一連の責任系統を示し、校長職の資質能力と職務内容（全般的企画、人事管理、教務、庶務・会計、指導助言、渉外連絡、研修等）の特徴についても再整理した（表 5 参照）。なお、校長職の役割については、学校の管理者（Administrator）として教育目標の達成度によって学校経営を評価することを新たに提唱した。

4-4 『文部省手引』における校長職の理論的形成

1950（昭和 25）年 3 月には、文部省により『中学校・高等学校管理の手引』^(註8)が刊行され、これをもって戦後の学校経営において校長職が理論的に形成された。

第一に、学校経営において校長職に必須とされた資質能力

の要素については、①人格（健全な人生観・教育観、創造性、高潔さ、正直さ、公明正大さ、勇気、品格、友好的な性格、他者への尊敬と理解、視野の広さ、愛情、協調性、信頼感、不屈の精神、礼節、清潔感、正しい言葉づかい等）、②情意（他者の福祉への関心、政治的・経済的問題への関心、教育に関する熱意等）、③能力（想像力、洞察力、危機対応力、機動的な指導力、民主的関係の構築力、問題解決力、論理的思考力等）が求められた（表6参照）。

第二に、学校経営において校長職が構築すべき関係性については、①他人のもつ権利や福祉だけでなく価値観や意見・感情等も尊重し、寛容な姿勢により共通の目的を達成するために広く協力すること（他人との関係性）、②自らの地位を改善する能力を信じ、科学的・合理的な思考により天然資源を保存し、生活改善への貢献度を科学的に判断すること（自然

との関係性）、③人間の本質的な平等を信じ、権利・義務関係や民主主義の原則を理解して、公共問題の解決や少数者の意見を守るために平和的に広範・自由な討議を行い、必要に応じて自らの権利を行使することによって反対・抗争すること（集団・社会との関係性）が求められた（表7参照）。

第三に、独裁者との比較によって、民主的指導者としての校長職の行動様式が示された。すなわち、独裁者については傲慢な態度をとり、画一的に他人の助言・提案・忠告・相談を無視し、権限を委任することなく一人で問題解決に当るため、教職員が成長する機会を奪うこととなる。一方、民主的指導者については他人の個性・意見・才能・手腕を尊重し、教職員の職務遂行を援助することから、学校や地域社会にとって最も利益のある重要な職務に従事し、その過程において教職員や生徒の成長を実現することとなる（表8参照）。

表6 学校経営において校長職に必須とされる資質能力の要素

| | | |
|----|--|--|
| 人格 | <ul style="list-style-type: none"> 健全な人生観・教育観 視野が広く創造的 高潔・正直・公明正大 無条件に信頼される 勇気・品格 人好きで寛大 謙虚・誠実・勤勉 | <ul style="list-style-type: none"> 礼節を弁えている きちんとした服装 正しい言葉づかい 他人に好印象を与える 教職員・生徒への愛情 協力者への尊敬と理解 協調性がある |
| 情意 | <ul style="list-style-type: none"> 教職員・生徒の福祉が第一の関心 学校に対する自らの務めを不断に改善 教員を教育者として大成させようとする熱意 機動的な指導・鼓舞・激励による意欲の喚起 学校教育活動を地域社会に訴える熱意 国内外の政治的・経済的問題への関心 | |
| 能力 | <ul style="list-style-type: none"> 理想（目的）の創造・信奉 想像力・洞察力・危機対応力 広範な一般的知識と問題解決のための論理的思考力 教職員への責任・権限の委任と協力関係の構築 学校内外における民主的関係の構築 | |

出典：文部省初等中等教育局(1950:77-79, 318-319)より筆者作成

表7 学校経営において校長職が構築すべき関係性

| | | |
|-------|---|---|
| 他人 | <ul style="list-style-type: none"> 価値・意見・福祉の尊重 対人・同胞関係の尊重 権利・感情への敏感さ | <ul style="list-style-type: none"> 共通目的のための協調 礼儀正しさ・寛容さ 交友を楽しむこと |
| 自然 | <ul style="list-style-type: none"> 人間の能力への信頼 科学的・合理的思考 | <ul style="list-style-type: none"> 生活改善への貢献度による科学的判断 天然資源の保存への支持 |
| 集団・社会 | <ul style="list-style-type: none"> 他国民への理解と寛容さ 自治能力・権利への信頼 権利と義務の認識 人間の本質的な平等の確信 政府の役割の理解 理性的判断 平和・広範・自由な討議 社会と民主主義の理解 少数・限定的な徒党・社会集団に属しない 差別をしない信念 | <ul style="list-style-type: none"> 特定の集団・個人の支配への反対・抗争 自らの権利の行使・擁護 社会・公的義務の履行 少数者意見への権利留保 法律・民主主義の遵奉 他人との協力による統制 公衆の健康・保健・福祉・教育の改善 人民の福祉に献身的な候補者への投票 |

出典：文部省初等中等教育局(1950:130-32)より筆者作成

表8 独裁者と民主的指導者の行動様式の比較

| | 独裁者 | 民主的指導者 |
|------|--|---|
| 問題解決 | 他者の提案や意見を妬み利用せず、忠告や相談も無視し、あらゆる問題を一人で発見・理解・解決する | 他者の才能と手腕を尊敬して利用し、施策の最終決定を行う前に助言を求めてあらゆる相談をもちかける |
| 委任 | 教員や生徒に対して責務や権限を委任することなく、すべて一人で行う | 教員や生徒に対して信頼して責務や権限を代表委任しようとする |
| 職務 | 固定的な考え方によって職務のうち重要な教育的機能について無視する | 定型業務を委任することによって、学校や社会の重要な問題に従事する |
| 態度 | 長老然たる態度をとり、命令を正当化するための皮相な宣伝もする | 他者の個性と意見を無条件で尊重し、命令せず陰ながら働く |
| 行動 | 教職員の指導性や発展のための機会を与えない | 教職員・生徒・保護者の発展のため民主的に援助する |

出典：文部省初等中等教育局(1950:62-63)より筆者作成

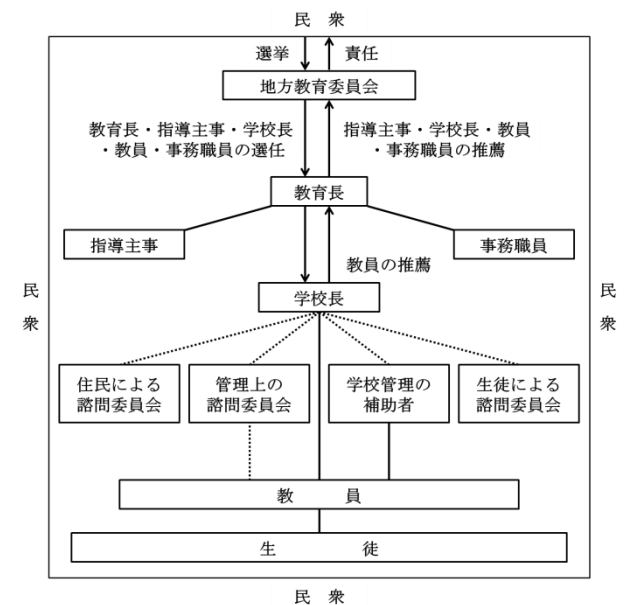


図1 戦後の学校教育における校長職の法的地位

出典：文部省初等中等教育局(1950:88)より筆者作成

表9 戦後の学校経営における校長職の職務内容(学校経営管理活動)に関する『文部省手引』の比較

| | 『小学校経営の手引』 | 『新しい中学校の手引』 | 『中学校・高等学校管理の手引』 |
|-------------|---|--|--|
| 全般的企画 | <ul style="list-style-type: none"> ・討議による統制秩序 ・全教職員による相互の分掌事務の理解 ・協力・連携による職務の円滑な遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラムを進展させる先導者 ・進路指導・生徒指導の計画の管理 ・教員への職務割当・監督 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育計画の立案・継続的改善・包括的評価 ・日・週・学期・年ごとの指導計画の作成 ・生徒のための授業の質保証 ・定時制課程・特殊教育・特別教育活動・生徒指導に関する教育計画の編成 ・教職員の自由・独創的・知的な職務遂行のための環境整備 ・教職員の参与・進言の保障・励行 ・教員の職務活動の統一・調整 ・全教職員に対する職務の委任(校務分掌) ・校内・校外運動計画の調整・認可 ・校外運動競技の参加資格基準の作成 |
| 人事管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・教員(教育活動の第一線責任者)が楽しく安心して教育活動ができるような配慮 | <p>—————</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・能力・希望に応じた教職員の任用 ・教員の余暇・レクリエーション活動 ・不当な人事要求の処理・調整・矯正と批判からの擁護 ・学校図書館における職員の任用(任期1年) ・運動競技の監督者・指導者の任用 ・代用教員の任用規則の作成 ・その他の職員の組織と直接監督 |
| 教務事務管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒への校舎・運動場の清掃の分担 | <ul style="list-style-type: none"> ・入退転学・卒業・進級の管理 ・生徒に関する記録書類(出席報告、学級日誌、身体検査票、学籍簿、統計等)の整備・管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・生徒の一時的な停学処分 ・伝染性羅患者の一時隔離 ・生徒の進級・学級編制・生徒会計制度の記録の体系的保存 ・教科書の選択と次年度の備品記録 |
| 庶務会計事務管理 | <ul style="list-style-type: none"> ・教職員への学校予算・公財政の周知 ・教員の福祉・健康に対する関心 ・学校施設・設備(図書等)の維持・修理・整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・教員の福祉に対する責任 | <ul style="list-style-type: none"> ・教員への学校予算の周知 ・全施設・設備の有効・経済的な使用管理 ・生徒・教職員の健康・福祉の保全 ・緊急時に備えた健康保安計画の作成 ・教育活動に関する費用等の収益について年度会計報告書の作成・公表 ・学校の所有資産の定期的な会計管理 |
| 指導助言(教員・生徒) | <ul style="list-style-type: none"> ・公私にわたる教員の相談相手 ・職務不十分な教員に対する注意 ・教員が奮発するよう監督指導 ・児童生徒の相談相手 | <ul style="list-style-type: none"> ・新任教員が順応するための援助 ・教員の現職教育 ・経営参加の監督・援助 ・生徒会活動の監督・援助 | <ul style="list-style-type: none"> ・教職員への法令の内容および生徒の福祉の周知 ・実験と研究による教職員の職務遂行に関する指導 ・青少年の幸福のための一貫した協力 ・動的・積極的な援助による向上・発展 ・新任教員に対する親切な援助と教授技術向上計画の立案 ・教員の長所・短所の自覚、個人・集団による職務問題の解決 ・民主的な援助についての自省、教育活動の批判的分析と矯正 ・教授効果評定尺度の作成と改善計画立案 ・教員現職教育案の計画と促進・奨励 |
| 渉外連絡 | <p>—————</p> | <p>—————</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・学校経営方針、特別教育活動計画、教職員人事、生徒の進歩記録、次年度に必要な備品、学校施設・設備(学校図書館等)の条件整備、学校予算、現職教育等の計画を教育長に進言・討議 ・生徒の学習環境・校内衛生環境の整備、健康保安計画の作成における教育長との連携 ・学校の緊急事態・損害、生徒の停学処分、学校施設・設備の環境、学校予算・会計、日・週・学期・年の活動計画、地域社会の計画案を教育長に報告・連絡・提出 |
| 研修 | <p>—————</p> | <p>—————</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・現職教育計画(学校問題の討議、研究委員会の組織、研究計画)の立案 ・研究のため諸理論に関する図書等の整備 ・夏期研究集会、研究調査と論文寄稿、独創的な教育活動の奨励 ・学級観察・研究授業の奨励・計画 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域郷土社会学校として留意 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校関係者(PTA・市町村教育行政)との協力関係の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校への来訪の奨励、地域行事の計画・実施に参画 ・市町村の発展のための計画立案と指導性 ・教員の地域的職能団体組織の奨励・援助 |

出典: 文部省(1949:145-149)、文部省学校教育局(1949a:217-219)、文部省初等中等教育局(1950:66-75, 318-322)より筆者作成

第四に、校長職の法的地位については、教育委員会の方針の下で教育長の監督を受けるとともに、各学校における教職員の長として学校経営の全過程（計画 → 実施 → 評価）において明瞭かつ特別な責任を負うこととされた。その場合、教育委員会からの直接的な支配（責任の剥奪、個人的な指揮命令、教材や教授法の強制等）を受けない地位にあることが示された（図1参照）。

第五に、校長職の職務内容について、次のことが求められた（表9参照）。すなわち、校長職には、新教育の方針を踏まえて学校教育計画と指導計画を作成することによって、生徒の成長・発達に貢献することが求められた。その場合、教職員や生徒だけでなく保護者や地域社会からも意見を募り、また学校内のあらゆる討議に参加する機会を与えることによって、民主的に学校経営を行うこととされた。そのため、校長職には「基本的な民主主義教育理念に通暁している人物」および「学校管理の技術と実際に練達の士」であり、「教育者」、「教育政治家」、「実際の社会学者」としての役割を果たし、職務に関する自己評価^(註9)によって絶えず改善していくことが求められた（文部省初等中等教育局 1950: 58-59）。さらに、職務の遂行においては、特に監督指導（Supervision）が重視されており、①学校経営方針を教員に理解させた上で権限を委任すること、②親切的な指導助言によって教員が自由に見解を述べるように配慮すること、③不当な批判や危機的な状況から教員を守ることが求められた。

5. 結論

以上の分析と考察を通して、以下のことが明らかになった。

まず、GHQ/SCAPの日本に対する占領政策の下で教育改革が進められていくなかで、国内においても戦後の新教育の理念に基づく学校経営のあり方について理論的に模索されるようになった。もちろん、終戦直後においては、依然として全体主義および国体護持の思想が国内の学校経営論においてもみられたが、やがて現職校長を中心として戦前・戦中の教育体制が批判されるようになり、戦後の学校経営のあり方に関して、いくつかの研究がみられるようになった。

例えば、大正自由教育運動において中心的な役割を果たした赤井米吉が民主的な学校経営のあり方を示し、当時の東京文理科大学教授であった安藤克雄が校長職の理論的特徴を析出した。そのような動きのなかで、戦前・戦中の学校管理において中央集権的な教育行政の末端に位置づけられ、指導的な役割を果たしてきた校長や視学も戦後の学校経営のあり方について模索し、学校経営の実践記録を蓄積していった。

そして、新教育の理念を教育委員会や各学校に浸透させていくために、戦後の学校経営のあり方に関する『文部省手引』が刊行、配布された。ここでは、民主的社会の形成者の育成を主な目的とする戦後の学校教育において、校長職は教育委員会の方針の下で教育長による監督を受け、また学校経営のすべての過程（計画 → 実施 → 評価）で責任を負い、学校がもつ諸条件や環境に応じて学校経営計画を立案し、教職員

や児童生徒と協力的な関係を構築し、学校経営管理活動を行うことが求められた。

さらに、アメリカ学校経営論が翻訳されたことによって、戦後の学校経営における校長職の理論的特徴が再整理され、その後の『文部省手引』の刊行によって戦後の校長職に求められる資質能力と職務内容の特徴が理論的に形成された。しかし、それらの理論的特徴は、占領初期においては構造化され、体系化されるまでには至らなかった。

以上のことから、占領下日本の学校経営論においては、『文部省手引』が刊行される以前に、すでに戦後の校長職の理論的特徴を形成する上での素地があり、それらを基盤としながらもアメリカ学校経営論の受容によって校長職の資質能力と職務内容が理論的に再整理され、形成されていったことが明らかになった。

付記

本稿は、日本学術振興会・科学研究費補助金のうち特別研究員奨励費「戦後教育改革期の大学における校長職の養成」（研究課題番号：13J07741、2013～2014年度、研究代表者：芥川祐征）および研究活動スタート支援「戦後初期日本における校長職の専門職構想」（研究課題番号：15H06817、2015～2016年度、研究代表者：芥川祐征）の助成による研究成果の一部である。

脚注

- (1) 高野桂一によれば、占領初期の学校経営論を「民主的解放的な経営論」として理論的に位置づけているが（高野 1980：169）、ここの「解放的」という言葉は近代思想における「自由主義（liberalism）」を指しているものと考えられる。すなわち、権威主義や全体主義に対する個人の自由権や民主主義に基づく概念と考えられる。
- (2) 羽田貴史によれば、「歴史の変革は、連続・断絶双方の側面を持つはず」であるにもかかわらず、これまでの戦後教育史研究は主として法制度を対象としており、これまで「戦前に射程を延長して連関性を問わない」傾向にあったとして、「戦後教育史が近代日本の一段階である以上、戦前——戦時と運動して近代日本教育史を構成しなければならぬ」とした（羽田 1997：226）。
- (3) ここでは、学校経営のあり方について、以下のように示している（安藤・山崎 1948：115-116）。
 - ① 校長の精神が濃厚に働いている学校運営
 - ・ 校長の精神が職員にもよく行きわたり、学校学級のすみずみまでも貫徹していく経営
 - ・ 民主主義にまた民主主義教育に十分に徹した見識
 - ② 最高度に自由の活動
 - ・ 民主主義、民主主義教育に徹している校長によつて運営される場合に、より立派な成績が現はれるものである
 - ③ 自由が行過ぎない程度の秩序と枠
 - ・ 校長の経営観を予め明らかにしておき、教師の自由活動の部面も定めておく、児童にも自由への道を与えておく
 - ・ 校長もその相談の決議によつて運営するといった運営をするもので、無理にいへば限度とか枠とか言つたが、それは時と所と人にと即して進歩させて活動してゆく経営である
- (4) ところで『新制中学校・新制高等学校 望ましい運営の指針』において、1948（昭和23）年に刊行された『新制中学校』、『新制中学校の手引』、『新制中学校・新制高等学校 生徒指導の手引』、『新制中学校・新制高等学校 管理の手引』等が「参考書」としてあげられているが、現在のところ所在は確認できていない。

- (5) 編集委員は、浅葉幸藏(横須賀市立浦賀小学校長)、荒井富之(浦和市立常盤小学校長)、安藤哲次郎(東京都千代田区立千桜小学校長)、伊藤忠二(文部省学校教育事務局事務官)、井坂行男(文部省教科書局事務官)、井上春雄(東京第一師範学校教授・附属小学校主事)、大石讓(東京都港区立芝白金小学校長)、大塚昇(千葉県視学)、功刀嘉子(文部省学校教育局初等教育課編成)、玖村敏雄(文部省学校教育局師範教育課長)、斎藤敬寿(東京都視学)、坂元彦太郎(文部省学校教育局初等教育課長)、鈴木虎秋(東京都港区立麻布小学校長)、高橋正吉(埼玉県視学)、武田一郎(文部省学校教育局視学官)、内藤清治(横浜市立豊岡小学校長)、中島迪武(埼玉県大里郡武川村立武川小学校長)、中村隆秋(神奈川県津久井郡千木村立千木小学校長)、長谷川喜三郎(千葉県東葛飾郡柏町立柏小学校長)、牧野正(千葉県印旛郡八生村立八生小学校長)、向山嘉章(東京都中央区立築地文海小学校長)、山崎藤玄(東京都板橋区立板橋第六小学校長)である。
- (6) 編集委員は、青木誠四郎(文部省学校教育局教材研究課長)、村上俊亮(国立教育研究所)、北岡健二(国立教育研究所総務部長)、水谷統夫(文部省初等中等教育局職業教育課文部事務官)、林部一二(文部大臣官房総務課事務官)である。
- (7) 中留武昭によれば、この時期の著書については概ね、A.S. Bar, William H. Burton, Leo J. Brueckner, "Supervision: democratic leadership in the improvement of learning", Appleton series in supervision and teaching, 2nd edition, D. Appleton-Century, 1947の内容を翻訳、整理したものが多くみられるとしている(中留1984:46)。
- (8) 編集委員は、大田周夫(文部省初等中等教育局中等教育課長)、森田孝(文部大臣官房総務課長)、北岡健二(国立教育研究所総務部長)、松本忠太郎(文部省初等中等教育局中等教育課事務官)、松平潔(文部省初等中等教育局中等教育課事務官)、林部一二(文部大臣官房総務課事務官)、藤滝タマ(岩手県南都田中学校教諭)、畑山博(三重県立津高等学校教諭)、林政雄(青山学院女子高等学校教頭)、井上春雄(鹿児島県市来中学校教諭)、石田安正(東京都立第三商業高等学校教諭)、岩下吉衛(東京都江戸川区松江第一中学校長)、加藤寿雄(神奈川県立湘南高等学校教諭)、勝田道(精華女子高等学校長)、喜多村理(東京都教育委員会事務局指導主事)、木村武雄(東京都立第六高等学校教諭)、黒沢ミツ(東京都立第二女子高等学校教諭)、桑原常雄(東京都板橋区立第二中学校教諭)、村上要(東京都港区立城南中学校長)、西川好明(埼玉県川口中学校長)、野間忠雄(東京都立第十女子高等学校長)、太田益治(東京都目黒区立第十中学校長)、岡村忠雄(千葉県教育委員会事務局指導主事)、斎藤敬寿(東京都教育委員会事務局指導主事)、田口鷲雄(埼玉県教育委員会事務局指導主事)、高村利義(横浜市立根岸中学校長)、富永正(聖学院高等学校長)、土屋潤身(東京都立上野忍岡女子高等学校長)、宇高ラク(東京都豊島区立長崎中学校長)、吉川金一(千葉県金田中学校長)である。
- (9) 民主的な学校経営のためには、校長職に対して、以下のような評価基準に沿って自己評価を行うことが求められた(文部省初等中等教育局1950:75-76)。
- ① 学校全体の計画の結果は、多数の人員がその計画作成に参加しているのを示しているか。
 - ② 学校の方針を作成公表する際には、幹部職員とある程度の生徒がはいっているか。
 - ③ 職員・生徒と行政管理との間に友好的空気を学校は保持しているか。
 - ④ 指示・命令が、職員を無視したり相談しないでなされるか。
 - ⑤ 学校に「彼の学校」というふん囲気があるか、あるいは「われわれの学校」というふん囲気があるか。
 - ⑥ 学校方針を決めたり教育計画を計画するのに、参加する職員・生徒の側に確信があるか。
 - ⑦ 教師が個人的職業問題を相談する際に、校長を容易に近づき易い人と感ずるか。
 - ⑧ 生徒は校長を厳格な課題を与える先生というよりは、むしろ友人であると感じるか。
 - ⑨ 学校は校長に対する恐れより解放されているか。
 - ⑩ 生徒と教師は校長をその地位よりは、むしろ校長の職務上の能力のゆえに尊敬しているか。

参考文献

- [1] 高野桂一「学校経営の歴史的吟味——日本学校経営史研究——」『基礎理論』高野桂一著作集「学校経営の科学」第1巻、明治図書、1980、107-274頁
- [2] 中留武昭「民主化啓蒙の時代における学校経営の模索(昭和二〇年代)」『戦後学校経営の軌跡と課題』教育開発研究所、1984、1-126頁
- [3] 羽田貴史「戦後教育史像の再構成」藤田典典・黒崎勲・片桐芳雄・佐藤学編『教育史像の再構築』『教育学年報6』世織書房、1997、215-239頁
- [4] 渡邊重雄『新教育の学校経営』第1編、出版社不明、1946
- [5] 稲川三郎『学校・学級経営の民主的革新』日本講演協会、1946
- [6] 大塚三七雄『新しい学校』同学社、1946
- [7] 赤井米吉『学校教育の民主化』『教育文庫』第3巻、河出書房、1947
- [8] 安藤堯雄『新制学校教育原論』第一教育、1947
- [9] 安藤堯雄・山崎博『新制小学校の経営』明治図書、1948
- [10] 野口彰『中学校の新経営』明治図書、1948
- [11] 郡山市立金透小学校編『新しい学校』『教師と両親のための生活学校新書』第1巻、健文社、1948
- [12] 向山嘉章『新しい小学校の経営』中和書院、1948
- [13] 北海道第三師範学校編『新しい学校経営——総論——』『北海道教育文庫』北海道通信社、1948
- [14] 文部省編『小学校経営の手引』学芸図書、1949
- [15] 文部省学校教育局編『新しい中学校の手引』明治図書、1949
- [16] 文部省学校教育局編『新制中学校・新制高等学校 望ましい運営の指針』教育問題調査所、1949
- [17] 長里静編『小学校経営における学級経営の新しい要領』学芸図書出版社、1949
- [18] 上田庄三郎「学校運営の民主化——新しい校長学——」西荻書店編『教育社会』第4巻第6号、1949、5-7頁
- [19] 武田一郎『学校学級経営の基本問題』牧書店、1949
- [20] 宮川貞昌「民主教育における指導者の性格——教育長・学校長・指導主事——」高田教育研究会編『教育創造』第2巻第9号、1949、2-6頁
- [21] 宮川貞昌「民主教育における指導者の性格と任務(二)——教育長、校長指導主事——」高田教育研究会編『教育創造』第2巻第10号、1949、9-12頁
- [22] 宮川貞昌「民主教育における指導者の性格と任務(三)」高田教育研究会編『教育創造』第2巻第11号、1949、2-5頁
- [23] 岩下吉衛「中学校長の当面している問題の解決策——ミス・ホーリングベッドのお話を聞いて——」全日本中学校長協会編『新しい中学校』第13号、1949、40-47頁
- [24] 永谷孝治『スーパーヴィジョン——新しい学校管理——』『黎明教育シリーズ』第16巻、黎明書房、1949
- [25] 遠藤五郎「新しい校長の在り方——経営一年の経験に立って——」教育社会学会編『社会と学校』第4巻第1号、1950、59-61頁
- [26] 土屋潤身・遠藤克己『学校経営論』『新制学校管理叢書』第1巻、新制教育研究会、1950
- [27] 文部省初等中等教育局編『中学校・高等学校管理の手引』教育問題調査所、1950