

占領下日本の学校経営論における校長職の理論的特徴 (2)

——「民主的解放的な経営論」の体系化と職務権限・責任の強調——

芥川祐征*

Theoretical Features of the Principalship in the School Management Theory in Occupied Japan (2):
Administrative Authority and Responsibility in the Systematization Process of “Democratic-Liberal School Management Theory”

Masayuki AKUTAGAWA *

This paper is intended to clarify the systematization 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 principalship is embodied in “*the Handbook of School Management*” issued by the Ministry of Education. Then, the theoretical characteristics of the principalship had evolved: (1) Re-organized by the translation of school management theory in America, (2) Settled by incumbent teachers and principals in Japan, (3) Re-organized by the researchers of educational administration. However, as a result of the democratic management, it was seen that the authority of principal is compromised in some schools. So, the Ministry of Education has strictly interpreted the educational law along with the conversion of the occupation policy. As a result, the administrative authority and responsibility of the principal was emphasized, and legal status in educational administration has been clarified.

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いて「民主的解放的な経営論」(以下、民主的學校経営論)が体系化されていく中でみられた校長職の特徴を、占領政策の転換という視点から明らかにするものである。

戦後日本の学校経営論においては、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の一環として^(注1)、教育改革が進められていく中で、アメリカ学校経営論の受容とともに『文部省手引』を踏襲するかたちで、民主的學校経営論が体系化され、定着していった。ところが、講和条約の締結にともなう日本の主権回復を契機として、法解釈に基づく学校管理が再び政府によって強調されるようになった。

このことについて従来の研究では、占領政策の方針転換(いわゆる「逆コース」)との関係性から、校長職の理論的な特徴

が明らかにされたわけではない。例えば、高野桂一は、1949 (昭和 24 年) から 1955 (昭和 30) 年までを、アメリカの機能的見地による民主的學校経営論が体系化した時期として、戦後日本における学校経営論の発展過程とあわせて構造的に解明しているが、その中心に位置づけられた校長職との関係性は不明確である(高野 1980 : 170)。また、中留武昭は、1951 (昭和 26) 年から 1952 (昭和 27) 年までを「行政とこれに対抗する後の運動論の台頭」がみられた占領政策の転換期としたが、両者の中間に位置づく校長職との関係性は十分に示されていない(中留 1984 : 13)。

これらの研究では、地教法施行が転換期としてとらえられ、講和前後の民主的學校経営論とは分けて考察されており、占領政策の転換にともない校長職の理論的特徴がどのように変容していったのか、その過程は解明されていない。そこで、本稿では、占領政策の中期から後期にかけて、民主的學校経営論が体系化されていく中で、校長職の理論的特徴がどのように変容したのか構造的に明らかにしたい。

2. 民主的學校経営論の定着と地方の経営課題

2-1 学校経営モデルの指定と民主的學校経営論の浸透

まず、占領初期の日本に紹介された民主的學校経営論をもとに顕著な実績をあげた学校については、モデル・スクールとして全国的に取上げられ、模範とすることが期待された。例えば、1950（昭和25）年4月に出された『小学校のモデル・スクール——地域別小学校経営の実際——』では、千葉県北条小学校、福岡県神興小学校、富山県寺家小学校、新潟県高浜小学校、奈良県飛鳥小学校、神奈川県南毛利小学校における取組みが紹介された。ここで、校長職は、學校経営の責任者として、教職員の長所を伸ばし、短所を補うことによって、教育目標の達成に集中できる環境を整えたとともに、児童生徒の個性を知り、意見を集約することによって、學校経営の民主化を図ることが求められた（山崎 1950a : 334）。

一方、『中学校のモデル・スクール——地域別中学校経営の実際——』では、熊本市立京陵中学校、岩手県稗貫郡大迫中学校、山形県東村山郡天童公立中学校、茨城県土浦市立真鍋中学校、茨城県渡里村立渡里中学校、静岡県網代町立網代中学校における取組みが紹介された。ここで、校長職は、「民主的教育的能率の科学的な教育運営の主任者」として、教育目標を地域社会に適合させること、生徒の生活要求をもとに教材を選択し、教職員の授業力量を向上させること、職員会議や生徒集会にも参加して無言の教育力・指導力をはたかせること等が求められた（山崎 1950b : 154-155）。

これらのモデル・スクールでは、『文部省手引』をもとに校長職と教職員・児童生徒・地域社会との関係性が示されており、これらの学校でみられた経営実践のあり方は民主的學校経営を各学校に浸透させていくための役割を担っていた。

2-2 都市部・農村部（へき地）における學校経営モデル

このようなモデル・スクールの指定については、地方レベルにおいても、その地域の特徴（都市部・農村部）に応じて、具体的に紹介された。

例えば、都市部における學校経営モデルとして、東京都墨田区立業平小学校の実践をまとめた『都市小学校の経営』が1950（昭和25）年4月に出された。ここで、校長職に対して能率性・民主性・合理性を求めるとともに、その職務は行政管理（人的管理・物的管理・学校予算事務・対外関係事務等）と教育内容の指導助言に分けられ、職員会議は校長の諮問機関として位置づけられた（業平小学校 1950 : 62-70）。

一方、農村部における學校経営モデルとして、当時の千葉県鎌ヶ谷小学校長であった阿部三郎により、『農村小学校の経営』が出された。ここで、校長職には、学校内において児童生徒のための事務処理、教職員の監督・指導助言、秩序維持、教育課程の編成・実施・評価につとめる一方、対外的には町村の文化の中心として指導的な立場から学校の状況を周知して協力を求めるとともに、地域社会の一員として課題の解決にあたることを求められた（阿部 1950 : 117-121）。

また、同年12月に出された『農村中学校の教育と経営』で

は、当時の文部省職業教育課の厚沢留次郎によって論文「農村中学校の経営」が著された。ここでは、校長職は學校経営の責任者として教科関係・特別教育活動関係・対外関係等の校務分掌を決定する一方、対外的には地域社会に學校経営の方針をよく周知し、協力関係を構築することが求められた（厚沢 1950 : 91-104）。

このような動きの中で、文部省は有識者やへき地の小規模校の関係者との会合を数十回ほど重ね、北海道や高知県等における訪問調査も行い^(注2)、それらに基づいて1951（昭和26）年7月には、『小さな学校の経営の手びき——単級小学校・複式学級のある小学校について——』を刊行した。ここで、文部省の調査によれば、複式学級をとる学校のうち97.3%（調査対象146校のうち142校）に校長が配置されていたが、分校の経営については適正な教員配置や巡回指導が困難であるため、人員不足の場合に限って校長が主事を兼ねることとされた（文部省 1951 : 122, 149）。また、校長職には、公平な判断力と強い信念が求められ、学校内において教員の職能成長に寄与するとともに、対外的には地域社会の委員会・集会における助言や、関係機関との協力による学校保健計画の実施が求められた（同上 : 110, 122, 150-152）。

このようなことから、都市部・農村部における學校経営モデルが示されたことによって、地方の実態に応じた学校内外での校長職の役割が明らかにされた。特に、へき地における分校経営については、文部省から手引が刊行されるほど教職員の適正配置に困難を抱えていたことが分かる。

2-3 地方における民主的學校経営論の進展と経営の諸課題

そして、地方レベルでの研究においても民主的學校経営論がみられるようになり、校長職の理論的特徴が示された。

例えば、1951（昭和26）年8月には、兵庫県立教育研究所による研究報告『新しい小学校の経営』が出された。ここでは、同所の学校学級経営担当所員であった中尾勇を中心として、県内の学校で顕著な実績をあげた加古川市立加古川小学校長の太富一五郎、明石市立明石小学校長の西口槌太郎、神戸市立蓮池小学校長の渋谷貴己、印南郡米田町立米田小学校長の高橋虎夫、津名郡中田小学校長の堀田悦朗の5名を研究員に依頼し、教育委員会からは指導主事の協力も得て、民主的な学校における教育目標設定のあり方が研究された。特に、校長職に関して、学校内では「教育運営上の最高責任者」「中核的存在」として校務管理（校地校舎・施設設備・備品等の管理・保全、教育課程の編成・実施、記録の保管、文書の授受、学校予算の管理・執行）と職員管理（人員の確保と組織、教育活動に関する指導助言）にあたる一方、対外的には地域社会の教育の「協力者助言者」「サービス・センターの尖端」として社会教育委員や公民館運営審議員等の役割を担うことが期待された（兵庫県立教育研究所 1951 : 10-14）。そのためには、①理想を実現するための先見性・計画性、②事務処理の能率性、③民主的な人格、④倫理性・合理性が必須とされ、「手腕」「識見」「人格」が校長職の三要素とされた（同上 : 20-22）。

表1 兵庫県立教育研究所による校長職の職務内容分類

【管理】(Administration)
①始業準備：年間教育計画・行事予定・重点事項の作成 教職員の人員調整 分掌組織の決定 諸表簿の作成 児童生徒の活動の組織化 校舎・施設の整備
②学習環境の整備・運用：視聴覚教材 学校図書館 学校給食 保健体育 夏季・冬季休業中の教育諸施設
③学校公簿の管理：諸法令 日課表 教科用図書配当表 職員名簿・履歴書・出勤簿 担任教科・時間割表 出席簿 身体検査・校医視察簿 指導要録・成績評価書 資産原簿・出納簿・会計経理簿・備品台帳
④学校予算の実施
【監督指導】(Supervision)
①教室訪問・授業参観・研究授業
②研究部会の助言指導：カリキュラム ガイダンス 学年・教科別研究会 保健教育 特殊教育 図書館教育
③職員会議・職員協議会
④個人指導：個性 思想 趣味 家族状況

出典：兵庫県立教育研究所(1951:14-15, 18-19)より筆者作成

ただし、その職務内容については『文部省手引』と同様に、教育行政の方針を実現するための管理と、学校教育における監督指導に分けられていた(表1参照)。ところで、同県の実態として、教職員が校長に対して同等の地位を要求した事例や、各学校に設置された校長の司会によらない「教職員の教育研究協議会」に関して、そこでの議決を学校全体の意思決定として強要した事例も報告された。これに対して、同県では、協議会の議決は尊重するとしながらも、校長の職務遂行にともなう法的責任を重視することとされた。

その他、同年12月には、徳島県那賀郡坂野町立坂野小学校が研究紀要『農村地域社会における小学校経営の実際』を刊行し、その中で、地域社会の課題解決(児童の勤労・生産活動、民主化、同和教育、家庭生活等)のための教育活動と、その条件整備のあり方が示された。

以上、占領初期にアメリカから紹介された民主的学校経営論は、占領中期の学校経営モデルの紹介により地方に浸透し、学校レベルでも地域の生活実態に根ざした課題解決のための学校経営のあり方が模索されるようになった。

3. 校長職の理論的特徴の定着と体系化試論

3-1 アメリカ学校経営論の再移入と校長職の理論的体系化

占領後期にもアメリカ学校経営論は紹介され、校長職に求められる知識技能が示され、資質能力と職務内容に関する理論的特徴が次第に定着していった。

まず、1950(昭和25)年4月、CIE教育課学校教育班のユアーズ(R. R. Ewerz)の論文「初等教育発展の為の小学校校長の任務」が、初等教育研究会の『教育研究』第46号に掲載された。そこでは、専門的職能団体として校長連合会を自発的に開催し、定期例会や地方会合プログラムにおいて教育上の重要問題を発表・討論し、学校経営に関する研究を助長していくことが期待された。また、倫理綱領を設定することに

よって、校長職に相応しい思想・態度・行動を明文化するとともに、労働条件の改善のために欠かせない福利厚生(定年、休暇、病欠、夏季休業等)について検討することも提案された(Ewerz 1950: 4-5)。

次に、同年7月、教育技術連盟の『教育技術』第5巻第4号に掲載されたコロラド西部州大学のニューソン(N. W. Newson)とマイケルソン(P. P. Michelson)の論文「新しい小学校における校長の任務」では、民主的な学校運営者としての校長職の職務を、①学校の民主的経営、②各学校における教育政策の実施、③教育目標の設定における指導性、④新しいカリキュラムの展開における指導性、⑤社会的関係の計画、⑥学校教育における職業指導とした(Newson & Michelson 1950: 62-67)。

そして、ミシガン大学のエドモンソン(J. B. Edmonson)、ピーボディ教育発達科学大学のレーマー(J. Roemer)、エヴァントン町立高等学校のベーコン(F. L. Bacon)が著した『現代学校経営——中学校・高等学校——』(大塚三七雄・大島三男訳)が日本にも紹介された(注3)。

表2 アメリカ学校経営論における校長職の理論的特徴

資質能力	洞察力 問題の発見に対する感受性 職業的精神 高い理想・目的意識 注意深さ 分別がある 好意的な外観(体格・身だしなみ) 広い教養 好意的な作法(態度・礼儀・言葉づかい) 指導性
	よく考えられた教育の哲学 問題解決の手腕と創意 多様な分野の標準的な知識 知識という尺度の活用 作業の応用に有効な学習法則 公立学校関係法規 有効な組織と経営方策 管理能力(立案・委任)
知識技能	①管理 教育長・教育委員会・指導主事等との面談・協議 資料収集 日課表作成 学校方針の決定・実行の援助 学年の開始・終了案の作成 学校行事の計画・監督 テスト計画の立案・指導・評価・改善・報告 生徒の推薦書作成 質問紙への回答と通信の処理 目録類への記入 学校予算・収支計算書の作成 施設設備・備品の監督・要求 職員会議への出席 学校関係者への報告書送付 金銭授受の監督 教科書・図書館蔵書・視聴覚補助教材等の選定補助 学校規則の励行 規律の維持 職員の雇用と監督
	②学校の社会的生活の指導 対外活動案の作成 地域社会への奉仕と援助 両親・訪問者との面談 校長会への出席 生徒の問題行動に対する裁判官との相談 市民団体への協力・参加
	③教授の改善 教員の選任・評価・昇進 教員・生徒との面談 生徒の諸活動の計画作成の監督指導 生徒の進級・学級編制・記録照合・報告 卒業式・修了式の実施 最新の教育動向の把握 研究会への参加とカリキュラム立案の指導 学級活動・学校活動(競技・討論・集会等)の指導 実験・研究の指示 落第の原因追求と劣等生の支援 出席・勤務状況の正確な調査と抑制 学校内外での講演・訓育 指導助言の指導
職務内容	

出典：大塚・大島訳(1950:79, 86-89, 165-166)より筆者作成

1950 (昭和25)年10月に出された上巻では、校長職が「学校の理想をうち立てる有力な指導者」「学校の精神や士気の責任者」として位置づけられ(大塚・大島訳1950:78-79,85)、職務内容(①管理、②学校の社会的生活の指導、③教授の改善)と、その前提として必要となる資質能力・知識技能が示された(表2参照)。

1951 (昭和26)年7月に出された下巻では、学校規模に応じた校長職の指導助言のあり方が示された。すなわち、小規模校では教育長が指導助言にあたり、中規模校では専門的な養成課程を経た校長が指導助言にあたり、大規模校では校長が事務補助者に職務の一部を委任して、教育活動に関する指導に集中的に取り組むこととされた(大塚・大島訳1951:464-466)。また、校長職の職務内容について、学校内では指導助言の全体計画を立案・実施することによって、カリキュラムに絶えず合理的な改善や修正を施す一方、対外的には学校の代理者としてカリキュラムの編成とその成果・意義を周知することが求められた(同上:473-477,544-545)。

さらに、同年12月、CIE教育課学校教育班のホリズヘッド(B. Hollingshead)の論文「有能な学校長」が、学校事務研究会の『教育と事務』誌上の第10号に掲載された。ここで、校長職は、真の教育者として下表のような資質能力・知識技能・職務内容が求められた(表3参照)。

表3 CIE 担当者が校長職に求めた理論的特徴

資質能力	向上心 道徳的福祉・職能成長・教育成果への関心 親近感 熱心さ 親切さ 礼儀正しさ 紳士的な態度 教職員の友人・協力者としての態度 身だしなみ 正直・公明・公平さ 同情的態度 思いやり 自立心 能力への自信 顕著な実行力 能率性
知識技能	教員・指導主事としての熟練 円滑な学校運営の能力 社会的に信頼のある資格の取得 専門的な知識における模範
職務内容	教職員による問題解決の奨励と職能成長の支援 研究習慣の改善 職員会議・学校事務の組織・管理 生徒に最善のカリキュラム編成と社会的・教育的指導 教育目標に基づく均衡のとれた年間指導計画の展開 各教科における教員と生徒の適正な割当て 地域社会における学校教育活動の説明

出典:Hollingshead(1951:6-7)より筆者作成

その他、当時の香川県小豆郡坂手小学校長であった藤尾孝治は、訪米して2週間のオリエンテーションを受講し、その後のニューヨーク、シカゴ、シアトル、ポートランド、ロサンゼルス、サンタバーバラ、ベンチュラ、サンフランシスコ、バークレーの各市における小学校・高等学校・大学・教育委員会への訪問から、『新しい学校』誌上の11月号と12月号において論文「アメリカの小学校管理の印象」を連載し、アメリカの学校経営における校長職の特徴を示した。すなわち、アメリカでは、3学級以下の小規模校では校長(特に女性校長)も学級担任をしており、校長職には一定の経歴(修士号、校長養成課程修了、教職経験)、資質能力に関する知能検査・面接試験、知識技能(学校教育、校長職、児童生徒理解、学

習指導法、地域社会等)に関する記述試験、身体検査をもとに選抜し、採用される(藤尾1951a:45-46)。また、アメリカでは校長会の活動が盛んであり、郡・市レベルでは毎月の定例会をもち、州レベルでは年数回の学術雑誌刊行によって教職員の研修を図っていることが紹介された(同上:78-79)。

また、同年12月には、東京学芸大学の学長であった木下一雄がコロラド大学とハーバード大学を訪問した経験から、論文「新しい学校長のあり方」をまとめた。ここで、校長は、生涯にわたって専門分野の研究を続けることによって、学校経営と教科指導の計画立案において指導力を発揮することができる(木下1951:44-45)。

このように、CIEスタッフによる論文、日本側の研究者による翻訳、訪米調査に基づく報告によって、アメリカ学校経営論は再び日本に紹介され、校長職に求められる資質能力・職務内容に加えて、知識技能が新たに示された。

3-2 現職教員・校長による校長職の理論的体系化

アメリカ学校経営論と同時に、現職の教員や校長によっても校長職の理論的特徴に関する研究が行われた。

1950 (昭和25)年5月、東京女子高等師範学校の教諭(訓導)であった飛松正が、全国各地の講習会における質問と討論をもとに『学校経営相談』を著し(註4)、一問一答形式で戦後の校長職に求められる理論的特徴を示した(表4参照)。すなわち、校長職には「学校経営者」「管理行政者」「市町村の文化開発者」「社会教育家」としての誠意と熱意をもち、部下教職員のよき相談相手となることが求められた(飛松1950:33-34)。また、校長職に対して、東京学芸大学学長の木下一雄からは学校経営における指導性(若手教職員の意見聴取等)が、神戸市教育委員長の清水重夫からは地域社会の指導者としての資質能力(熱意、研究意欲、独創性、民主性、能率性、寛容さ、信念等)と教養が、京都府教育課指導主事の西村熊太郎からは協力的な組織編成(理解と適切な指導、深遠な洞察、正当な評価等)が求められた(同上:38-40)。

表4 現職教員が校長職に求めた理論的特徴

資質能力	健康・明瞭・豊かな心情 ユーモア 親和性 公平さ 勤勉・誠実 教育に対する情熱・信念・理想 寛容さ 独創性 中立性 相談役(コンサルタント) 教員の人格・個性・創造性の容認 職務規律の遵守 科学性(真理究明の熱意、批判的精神)
知識技能	民主教育の本質的理解(原理・内容・方法) 一般教養(政治・経済・思想・文化) 教員の指導助言の方法 児童生徒の成長・発達 思想・文化に対する批判力・再組織力 科学的・実証的な学校経営 地域社会の実態調査
職務内容	校地・校舎・校具の要求・管理・保全整備 予算編成と適切な執行 教育方針・教育理念の立案 内部統制(児童生徒・教職員の管理) 教員の推薦・採用・編成、教育活動の計画・実施 教員への指導助言(研究授業、教室巡視、講習会) 対外連絡(社会的要求、教育の意義・成果・課題)

出典:飛松(1950:48-52)より筆者作成

翌年には、高田教育研究会による『教育創造』誌上において、高田市大手町小学校の校長であった長谷川増吉が論文「校長・教頭はいかにあるべきか」を著した。ここで、校長職は、教育行政の系統の中で教育長を通じて教育委員会の監督を受ける一方、学校内では「教育活動の中心」として資質能力（叡智、愛情、調和的協調性、理論的・実践的に適切な助言能力、社会性）と知識技能（教育財政、不当な圧力から教職員・児童生徒を守るための見識）をもち、管理（児童・生徒の管理、教員・事務員・用務員の組織、校地・校舎・設備の維持改善、学校予算の執行、年間指導計画の立案・評価）と監督指導（カリキュラム改善、ガイダンスの実施、教職員の研修、社会教育）を担うこととされた（長谷川 1951：11-13）。

このように、日本国内の現職教職員・校長によっても校長職に求められる知識技能が新たに示された。

3-3 教育行政学による校長職の職務内容の体系化試論

校長職の理論的特徴が定着していく中で、教育行政学の立場からこれらを先導していたのが東京教育大学であった。

1950（昭和 25）年 6 月、安藤堯雄助教授の著した『教育行政学——校長は学校経営をいかにすべきか——』では、校長職の職務内容とそれともなう権限の法解釈が試みられた。また、教育学研究室からは安藤堯雄助教授、石三次郎教授、石山脩平教授、梅根悟教授、山極真衛教授、山田栄教授が中心となって「教育大学講座」が編集され、校長養成課程におけるテキストとして使用された。

第 10 巻の『小学校教育』における野間郁夫の論文「小学校の経営」では、校長職は教育長の監督の下、教育委員会の政策を実施するために、各学校の教職員の行政監督者として位置づけられた（野間 1950：237-238）。その場合の職務については、管理的機能（教職員の監督と教育長への報告、施設設備・財産等の管理・監督、学校運営上の事務管理、児童生徒の成長発達に関する管理、教育課程の管理）と指導的機能（教育効果・監督指導の評価・改善、教授学習に関する研究）に分けられた（同上：238-240）。

第 11 巻の『中学校教育』における伊藤秀夫教授の論文「中学校の経営」では、中学校の経営における組織編制と監督指導のあり方について示された。

第 12 巻の『高等学校教育』における垣下清一郎（群馬大学教授）の論文「高等学校の経営」では、米国教育行政官協会

（Association of School Administrator : ASA）の教育長資格委員会による研究を参考に、①教職員を鼓舞・激励して育成する能力、②教育改善のために教職員を創造的に組織する能力、③共通の目的の下で教職員を協働させる能力、④教職員の健全かつ実践的な職務遂行を指導する能力が校長職に求められた（垣下 1950：285-286）。

第 13 巻の『学校行政』における武田一郎（奈良女子高等師範学校教授）の論文「学校行政概論」では、『文部省手引』をもとに校長職の職務内容が行政管理面（administration）と監督指導面（supervision）に分けられ、特に「民主的生活の実行者」として教職員・児童生徒・保護者の意見を尊重し、それらと協力して学校の民主的経営に努めることが求められた（武田 1950：39）。

また、石三次郎教授の論文「学校経営論」では、校長職に行政的・政治的・経済的手腕と教育理論の哲学的・心理学的・社会学的基礎が必要とされ、「教育の理想主義者」「学校教育の究極の責任者」として、国の教育理念および法制度に基づいて正常かつ健全なかたちで国民に対する義務を代行することが求められた（石 1950：70-72, 95, 110）。

そして、1951（昭和 26）年 3 月に、学校処務研究会が『小学校・中学校運営管理処務の実際』を編集し、そこでは学校教育法・同法施行規則の法解釈に基づく、校長職の校務掌理権と所属職員監督権の具体的内容が整理された。

ところが、同年 8 月、山梨大学の平山日出男教授が論文「校長職の職能的分析」において、法解釈による職務内容の体系化について限界を指摘した。すなわち、学校教育法等における校務掌理権と所属職員監督権は区別できず、“administration”という言葉が学校経営において人を動かす作用を表すのに対して、“supervision”の意味内容が上意下達による管理から児童生徒や教職員の成長のための専門的・技術的奉仕に変容してきたことである（平山 1951：82-86）。そこから、校長職を「一校の中心」「一郷教化の枢軸」および教育長の「補佐的又は代理的な教育行政当事者」として位置づけた上で、新たな体系化のあり方が示された（表 5 参照）。

このように、教育行政学の分野からは学校教育法・同法施行規則の法解釈により、校長職の職務内容が説明されたが、「管理 = administration」と「監督指導 = supervision」の対応関係が変容してきたことから、そのような法解釈による体系化については問題点が浮彫りになった。

表 5 教育行政学における従来の法解釈によらない校長職の職務内容の体系化

	人的管理	職員	選任・進退・賞罰等についての教育長への進言	勤務成績評定	責任の分担	研修
①管理		生徒	モラルの保持・改善	身体的・精神的衛生についての配慮		
			安全・健康（身体・精神）の保持改善	進級・進学・遅刻・欠席・賞罰についての措置		
		物的管理	校地・校舎の保持・改善・使用	施設・用度品等の整備		
		財的管理	学校財産の管理	予算編制	金銭出納	
②教授学習：教育目標の設定 教授学習過程の研究・改善 教育的成果の評価						
③対外活動：教育長・教育委員会事務局との連絡 学校の代表として諸会合に参加 来訪者の面談 PTA・同窓会等への指導助言 地域社会の諸施設・諸団体との協力 研究会等への参加						
④事務文書の処理：諸記録の整備 諸報告			⑤その他：不断の研究・修養・自己評価			

出典：平山(1951:86-87)より筆者作成

表6 軍政部による校長職の資質能力・職務内容の体系化

資質能力	公務員・公僕 (public servant) 精神 教育委員会の代理人 好意的な外見・言葉づかい 民主的態度 他者の尊重 困難に動揺せず課題解決に最善をつくす態度 模範となる高い理想 快活・明朗・温かさ 時間厳守	
教育課程	教員・児童生徒の日常的観察 教育委員会の教育方針に基づく教育計画の立案 問題の原因調査と改善努力 物心両面から適当な環境の構成 教員・児童生徒・保護者の理解と協力を求める 不断の研究調査	
管理	教員	若手の自由な意見発表・権利行使 建設的な意見・判断への傾聴 必要に応じた討論・資料提供・指導助言 少数者意見の尊重 (民主的決定) 個性・特質・特技の活用 仮免許状取得者の講習受講 雑務からの解放 長期休暇・休日を利用した現職研修 (研究調査時間の確保) 家庭事情を配慮した人選 権利・利益擁護
	児童生徒	教育的な知識の習得 授業時間外における直接的な接触 担任からの継続的な報告 自主的活動の促進 成績・勤惰・健康等に関する調査・保存 土曜日の児童活動計画 (週5日制の実施)
	土地建物	教育能率の向上のための改善 学校の保健衛生・環境への配慮 学校環境の構成・改善に対する努力 校舎の効果的利用 グループ活動・研究に有効な普通教室・特別教室の活用
	経理	予算編成に必要な資料集約・整理 職員会議の討議による大綱決定 (校長が関係当局に提出)
	財政	教員との協力による予算内で最大の効果の達成
対外関係	学務当局・PTA への資料提供 社会情勢の推移にともなう事前折衝、他教育機関との連絡 PTA 活動の奨励 学校教育に対する一般市民・保護者への説明・協力要請 学校施設 (社会民主化促進の中心的施設) の開放	
指導助言	直接的 (教職員) ・間接的 (児童生徒) 指導助言 指揮監督者および親切的な助言者・指導者としての役割 児童生徒に対する教授学習活動と調査研究の条件・内容・方法 保健・学校衛生 学校事務 問題解決への援助	

出典:佐藤(1950:22-77)より筆者作成

3-4 学校経営論による校長職の職務内容の体系化試論

法解釈によらない校長職の職務内容の分析については、学校経営論においてもみられるようになった。

例えば、1950 (昭和25) 年7月、佐藤清太郎の著した『校長学概論』では、①人事管理、②土地建物管理、③経理財政管理、④対外関係、⑤助言指導に分類された (表6参照)。佐藤は、北海道帝国大学で講師を務めたのち、渡米経験を活かして満州やブラジルで教授職を歴任し、在外邦人の教育にあっていたが、戦後はGHQ/SCAP 関東軍政部の教育顧問に就任していた。ただし、ここでは校長職に対して、一般教養 (人文科学・自然科学・社会科学)、教職教養 (教育心理学・児童心理学・教育原理等)、教科教養、特殊教養 (学校管理・運営法、教育行政学、教育法規、保健衛生学、学校建築学、教育社会学、社会教育、学校事務処理法、教育財政学等) に関する知識の習得が求められた (佐藤 1950: 14-16)。また、校長職には、教育活動を担任し得るだけの能力が求められ、教育委員会の「現場監督」「代行者」としての立場から教員組合には加入せず、必要に応じて校長独自の組合を組織すべきとされた (同上: 70-71)。

そして、1951 (昭和26) 年に『新しい教室』誌上の1月号と2月号において連載された九州大学助教授の原俊之の論文「校長職の発展 — 特にその機能の近代化について —」では、校長職を「一単位学校を常時管理し監督する特別な専門職」(原 1951a: 14) として、戦前・戦中における校長の任用人事 (因習的な年功序列に基づく情実人事) が批判され、戦後は「教育的権威」の要請として校長免許状を取得することが求められた (原 1951b: 19)。

以上、占領後期になると、これまでの法解釈に基づく校長職の理論的特徴の体系化には限界がみられるようになり、教育行政学・学校経営論を中心として校長職の理論的特徴を再分析し、整理しようとする動きがみられるようになった。

4. 校長職の理論的体系化と法的権限・責任の強調

4-1 校長養成テキストにみられる校長職の理論的体系化

1949 (昭和24) 年には、教育職員免許法施行にともない校長免許状が制度化され、旧帝国大学の教育学部や IFEL 学校管理講座において、全国的な規模で校長が養成されることとなった。このような動きの中で、東京学芸大学では教師養成研究会 (11名) が組織され、50回以上の研究討議や学校調査を通して、1950 (昭和25) 年11月、『学校管理 — 民主的教育の組織と運営 —』が刊行された (註5)。

ここでは、学校の民主的管理を実現するために、教職員・生徒・地域社会の協力による管理の合理化・能率化が必要とされ、特に教育長・指導主事・校長等の管理者 (administrator) には、教職員に対する統率性 (leadership) が要求された (教師養成研究会 1950: 54-59)。その場合、旧態依然とした指揮命令による視学 (inspector) 的活動ではなく、教員のよき相談者・助言者 (teacher consultant) として、情緒的な均衡、公正な態度、教員への深い理解、周到な容易、寛容と協同、自己精進等が求められた。また、校長職は、教育長から委任された教育政策を地域社会の実情に即して各学校で具現化する責任をもち (図1参照)、一般的な職務と管理的・監督指導的職務を行うこととされた (表7参照)。

その場合、校長職は「一校の教育の責任者」「学区社会の文教指導者」「教師のよき助言指導者」として指導性を発揮するために、組織・管理・事務の能力、教職的責任、健康と品格、高い知性と教養、寛容さ、協力を得られる親和性と豊かな心情が必須の資質能力とされた (同上: 209-210)。

同様に、東京学芸大学において組織された日本教育大学協会が、通信教育用のテキストとして編集した『学校管理研究手引』では、学校管理者の基礎となる理論的特徴と法的根拠等に関する研究課題が設定された (註6)。

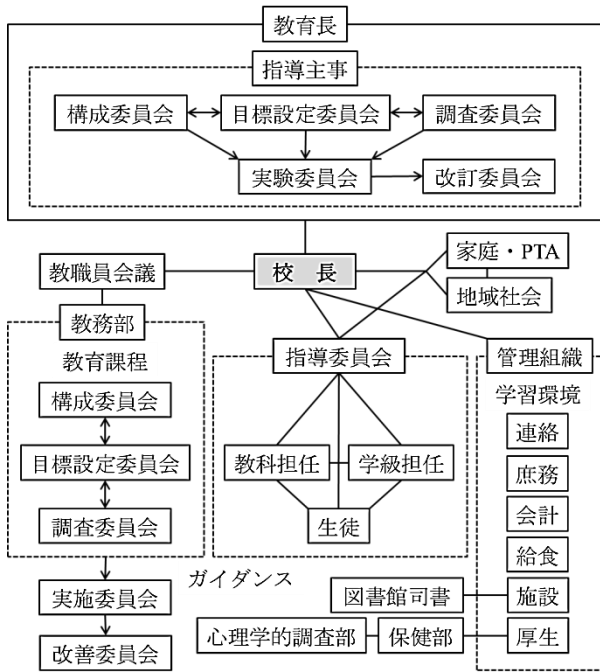


図1 教育行政・学校経営における校長職の法的地位
出典: 教師養成研究会(1950:225-226, 283, 313, 324)より筆者作成

表7 校長養成テキストにおける校長職の職務内容の体系化

【管理・組織】(administration)	
①	一般的職務: 児童生徒 教育課程 教職員人事 施設設備の保安・防火 俸給・経理
②	学校管理体制: 中央政府との連関 校長の職責事項 施設設備の定期調査 年度重点計画と研究事項明示
③	始業準備: 校舎施設 教職員の人事・分掌(研究・担任) 諸表簿作成 児童生徒の組織 学習環境・資料 年間計画・行事予定
④	学習環境: 視聴覚教具の整備計画 夏期学校 特別教室 年間計画(保健体育・学校図書館・給食・制作室等)
⑤	事務機構と文書記録(clerical work): 諸表簿の作成(諸法令 学校規則・日課表・教科用図書配当表・学校医視 察簿・学校日誌 職員名簿・履歴書・出勤簿・担任教 科時間表 学籍簿・出席簿・身体検査表簿 入学考 査・成績考査に関する表簿 資産原簿・出納簿・経費 予算決算帳簿・図書・機械器具・標本・模型等の教具 の目録 往復文書処理簿)
【監督指導・助言指導】(supervision)	
①	領域: ガイダンス カリキュラム 授業の計画・実施 学級編成と進路 教職員の研究組織と指導等 学習指導 教育目標・教科・教材・教育内容の発展 教授学習の手順・方法の改善案の研究 教職員の地域社会に対する適応の助成 教職員の個人差の考量と個性の活用 助言指導プログラムの評価 特別教育活動 PTA 地域社会関係
②	観点: 児童生徒の学習成果(変化・発展) 教授学習過程の変化と地域社会の影響
③	方法: 教室訪問と授業参観(事前調査) 研究授業 研究協議会・部会 教職員会議

出典: 教師養成研究会(1950:189-207)より筆者作成

このように、教師養成研究会と日本教育大学協会では『文部省手引』の内容を踏まえて、校長職に関する法的地位と職務遂行上の責任に関して整理し、テキストを編集していた。

4-2 学校経営事典の編纂と校長職の職務権限・責任の強調

ここまでの占領下日本における民主的学校経営論の体系化を受けて、1951(昭和26)年には、教育技術研究所より学校経営に関する事典が戦後初めて編纂された。

まず、『小学校・学校経営事典』においては(註7)、事務的職責として決裁事務と監督事務(直接的な指揮命令・指示・指導、間接的な委託・委任)が示され、学校に置かれた命令系統・諮問系統・合議系統の各組織において、①職務大綱の決定、②事務処理手段の確定、③結果に対する責任(註8)、④事務に関する研修が求められた(表8参照)。

表8 学校経営事典における校長職の資質能力・職務内容

資質能力	職務内容
人間味 温かい豊かな感情 寛容さ 公平さ 親切さ 教職員・児童生徒・保護者への愛情・敬愛 指導力 信念と実力 人生に対する深い思索 好奇心 責任感 達観 話と文章の技術 組織力・実行力 豊富な教養 明るい夢の持ち主 哲学的・科学的素養 民主的な教育活動に関する知識技能 事務処理能力	① 一般的事項 : 決裁事務 学校方針 年間活動計画 学校組織 施設資材の管理 法令の施行 学校評価 職員の勤務 金銭物品の出納 学籍・学校生活等 ② 監督事務 : 組織編制 事務分掌 命令・指導の奨励 評価・考課 意見具申権の行使等 ③ 特殊の事項 : 地域社会との社交 教員の特殊な私事 学校事故等

出典: 教育技術研究所(1951a:179, 239-240, 291-292)より筆者作成

また、校長職は「学校の第一人者」「教育技術の管理者」「事実上の責任者」として、指導助言を通して教員との融和的・協働的な連帯関係を構築すること、とりわけ新任教員に対しては指導計画(教育面・事務面・社交面)をもとに定期的に講義と質問・討議を行い、授業参観とそれに対する批評を通して指導することが理想とされた(教育技術研究所 1951a:177-178, 308-311)。なお、職務内容については、教育課程の編成・実施・評価に関する「たての仕事」と、教職員や地域社会との連絡・交渉に関する「よこの仕事」に分けられた(同上:338-341)。さらに、校長職は教育行政の系統においては「学校の代表者」「教育の全域に亘る統括者」「最終的な責任者」として位置づけられ、学校経営過程における教職員の民主的な参加については、校長の正当な権限行使を侵害しない程度に認められた(同上:134-135)。

次に、『中学校・学校経営事典』においては(註9)、校長職は「学校の経営及管理についての責任者」として位置づけられ、諸法令に基づいて教育目標を設定し、社会的な状況に即して年間指導計画を立案し、教育課程の編成・実施・改善を通じて能率的に学習効果をあげるために、教員の勤怠状況(出欠勤、登下校時刻、学習指導の準備・実施・評価、態度、研究状況等)を監督するとともに、生徒の学習状況(学習指導要

録への準拠、使用教科書、学校衛生・身体検査、学級定員、進級・卒業、政治教育・宗教教育の禁止等)を明らかにすることが求められた(教育技術研究所 1951b: 127-128)。また、校長職は「学校全体の管理運営を主とする最高の責任者」「カリキュラムの編成及び実施上の先達」として、教職員から信頼される資質能力(寛容さ、深い理解力、人格、研究修養と改善への熱意、深い愛情)をもち、教職員の特徴(人格・能力・知識技能・家庭事情)に応じて指導助言を行うことが求められた(同上: 52-54)。

表 9 学校経営事典における校長職の職務遂行上の責任

教育課程	教育計画の立案 具体的な教育方針の設定 カリキュラムの編成・改善 集会・生徒会活動の計画 年間行事予定・日課表の作成 授業終始時刻の決定 学級編制 学校図書館の運営 保健体育・衛生の計画 事故防止の計画・実行の統督 教育評価の方針設定 レクリエーション・遠足・見学等の計画 教科書採択決定 教育計画に関する会議の設定・運営 校務の整理 校規の制定(事務取扱規定の作成) 公文書の受理・発送 非常事態の緊急処置 校務遂行上必要な会議の設定・連絡統一 公印(職印・校印)の保管 決定予算の有効な使用 学校諸施設(校地・校舎・校具・教具等)の管理
教職員	教育長に対する選抜・昇進・転任・免職の具申 組織編制 現職教育の促進・奨励 職務遂行の監督 学級担任・教科主任・各種事務の分掌 出張命令 教室における授業監督と指導援助 欠勤・旅行の統督 新任教員の順応指導 俸給・旅費・諸給与金の処理 勤務状況(出勤簿)の監督庁への報告 休職者の統督 提出書類の処理 雇用服規定の作成
生徒	未就学生徒・卒業生に関する監督庁への報告 無断欠席児童に対する保護者督促と監督庁報告 入学・進級・退学・転学・卒業の管理 卒業証書授与 学籍簿・生徒指導要録・出席簿の作成・整理 伝染病罹患生徒の出校停止命令と監督庁報告 生徒会活動の監督・援助 進路指導の管理 徳育計画の管理 学校運営への参加の指導・援助 学級日誌・身体検査表・諸統計等の指導・監督
対外関係	各種学校関係諸団体(PTA・警察署・職業安定所・民生委員・保健所等)との連絡・交渉 地域社会における各種団体(市区町村当局・地方教育委員会・青年団・部落会農業組合等)との連絡・交渉

出典:教育技術研究所(1951b:334-335)より筆者作成

ところで、ここでは校長職の職務遂行上の責任が特に協調されるようになり、①教育目標・年間指導計画と学級・教科・校務分掌上の責任範囲や内容を明確化すること、②教職員の個性に応じて組織編制し、教育活動に集中できる条件・環境を整備すること、③教育上の諸条件を整備することによって児童生徒に間接的な影響を与えること、④教育行政機関・保護者等と緊密な連携をとり、地域社会から直接・間接に協力を得ることによって学校教育の効果を高めることに責任を負うこととされた(表9参照)。

このように、1951(昭和26)年には、これまでの民主的学

校経営論の体系化の動きの中で、学校経営に関する事典が編纂されたが、ここでは民主的な経営を強調するあまり校長の職務権限が軽視されている実態に鑑みて、校長職の職務遂行上の権限と責任が強調された。

4-3 占領政策の方針転換と校長職の法的権限・責任の強調

そして、日本が主権を回復する直前の1952(昭和27)年4月には、文部省の安達健二が『校長の職務と責任 I — 法的責任 —』を著し、校長職の職務遂行上の権限と責任が法解釈(学校教育法、学校教育法施行規則、学校身体検査規程、教育公務員特例法、結核予防法、労働基準法、職業安定法等)によって示された(表10参照)。

表 10 文部省による校長職の職務遂行上の権限と責任

権限	①職務上の監督: 所属職員の仕事遂行の監督 (教育活動の監督指導) ②身分上の監督: 職務に関連する行動についての監督 (政治的行為の制限 争議行為の禁止) ③指揮監督: 所属職員に命じた事務の監督 (自らの職務遂行の補助) ④特定事務の代行: 管理機関からの委任・命令権限 (学校施設利用承認 教職員出張命令 調査実施)
責任	政治的活動の禁止 児童生徒の懲戒・退学処分 卒業認定・卒業証書授与 学校給食の監督 指導要録の編成 授業終始時刻の決定 入学許可 健康教育・健康相談・疾病予防措置・衛生養護等実施 教員の選考・昇任における意見具申 健康診断の実施 公共職業安定所の一部業務 学級編制 教員配置 授業日・臨時休業(非常変災その他急迫の場合)決定 教育課程・年間指導計画・学校保健計画の編成 教科書・教材に関する意見具申 児童労働の判断 転学先への書類(指導要録、学校身体検査票)送付 入学児童の欠席・課程修了・退学等の市町村長報告 問題児童生徒(要保護児童、虞犯・触法少年)通告

出典:安達(1952:17, 24, 41-48, 65-69, 103, 115, 134, 146-148, 156-166, 181-182, 191, 196-197, 208-217, 228-235)より筆者作成

ここでは、校長職は「教育法規の実施担当者」として各学校に設置され、国の営造物としての学校の管理運営について職務を遂行するとともに、「学校を構成する一要素たる人的施設たる職員の一人」として、教員の教育活動について事後的に遵法性・正当性・能率性の観点から監督権を行使するものと解釈された(同上: 42, 62, 86, 124)。

さらに、民主的学

校経営論が定着していく中でみられた、職員会議の位置づけに関する問題点が指摘された。すなわち、教職員が校長に対して同等の地位を要求し、そこでの議決を学校の意思決定として強要した事例である。そこで、職員会議を校長の校務処理の協議機関および職務執行の補助機関として位置づけ、校長が職員会議の議長を務めるとともに、学校経営上の重要事項を付議し、その議決についてはできるだけ尊重しながらも、法的には拘束されないことが文部省の見解として示された(同上: 77-80)。

明確に区分された。なお、ここでは責任という言葉を使うことによって、職務遂行上の瑕疵がみられた場合には、校長職が制裁や不利益（降任・免職、懲戒処分、刑事責任、損害賠償責任）を負わされる立場に置かれたこととなった。

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中で、日本国内では戦後新教育の理念に基づく民主的学校経営論が理論的に定着していった。

次いで、占領中期においては、『文部省手引』をもとに校長職と教職員・児童生徒・地域社会との関係性が示され、民主的学校経営論を各学校レベルに浸透させていくために、全国レベルまたは都市部・農村部レベルで学校経営モデルが提示され、その地域の生活実態に根ざした課題解決に向けた学校経営のあり方が示された。

また、この時期には、アメリカ学校経営論に関する文献がいくつか翻訳され、国内の現職教職員・校長によって校長職の理論的特徴は定着していったが、やがて校長の職務遂行にともなう責任の所在について言及されるようになった。

占領後期になると、これまでの法解釈に基づく理論の確立には限界がみられるようになり、校長職の職務内容に関して「管理 = administration」「監督指導 = supervision」という対応関係の変化が指摘されるようになった。そこで、教育行政学・学校経営論の分野を中心として、校長職の資質能力・職務内容を再整理、体系化しようとする動きがみられた。

そして、1949（昭和24）年には、教育職員免許法施行にともない校長免許状が制度化され、新制国立大学において校長養成が実施されるようになると、東京学芸大学では教師養成研究会と日本教育大学協会が組織され、『文部省手引』の内容をもとに校長養成テキストが編集された。また、1951（昭和26）年には、小学校・中学校の経営に関する事典が編纂され、民主的学校経営論の定着にともなう弊害として、教職員が校長の職務権限を軽視している実態も指摘されるようになった。このような学校経営上の深刻な問題に対して、校長職のもつ法的な職務権限のあり方と、それにとともなう責任の所在が強調されるようになった。このことについては、文部省からも法解釈を通して強調されており、教育行政の系統における校長職の法的地位が明確化された。

以上のことから、占領中期の民主的学校経営論においては、『文部省手引』の内容が基本的には踏襲され、校長職の理論的特徴は定着しつつあったが、占領後期になると校長職の職務遂行上の権限が侵害される事例が相次いで報告されるようになった。そのため、占領政策の転換にともない学校経営事典が編纂され、文部省によって再び法解釈が行われたことによって、校長職が職務を遂行する上でもつ法的な権限と責任が強調され、教育行政における法的な位置づけが明確に示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) このことに関して、当時の文部大臣であった天野貞祐は、全日本中学校長会総会の講演において、「米国教育使節団のアドバイスはあったが、わが国の教育界が好まないことを押しつけられて、イヤながらやったのでは決してない」としており、当時の日本の学校教育にみられた学力低下等の諸問題は、①形式的セクショナリズム、②教育者の自主性の欠如であるとした（天野 1950：2-5）。
- (2) 編集委員は、石井是参（千葉県君津郡平岡小学校教諭）、大島文義（文部省初等中等教育局初等教育課長）、木川達爾（東京学芸大学附属豊島小学校教諭）、栗原喜久雄（東京都教育委員会指導主事）、近藤修博（東京都教育委員会指導主事）、高橋早苗（東京都中野区塔山小学校教諭）、武田一郎（文部省初等中等教育局事務官）、土肥次男（北海道教育委員会指導主事）、中村哲二（千葉県市原郡月出小学校校長）、根津忠次郎（埼玉県秩父郡秩父第二小学校教諭）、長谷川大道（東京都西多摩郡桧原小学校校長）、樋口日出雄（埼玉県教育委員会指導主事）、松浦秀雄（北海道立教育研究所所員）、三田野善雄（東京都西多摩郡吉野小学校教諭）、山川武正（文部省初等中等教育局事務官）、綿引まさ（東京都台東区黒門小学校教諭）である。
- (3) この著書の原典については、J. B. Edmonson, Joseph Roemer, Francis L. Bacon, “*The Administration of the Modern Secondary School*”, 3rd edition, the Macmillan company, 1948 である。ただし、アメリカの場合は、学校ごとに校長を採用でき、教員の採用に関しても校長の権限が強く、予算規模も日本に比べて大きかったことから、「教師選定の当事者」として位置づけられていた（エドモンソンほか 1950：92）。
- (4) ここでは、学校管理と学校経営について、明確に区別することを避けながらも、言葉のちがいで言及している。すなわち、学校管理とは「客観的事実的観点に立つて、教育の条件乃至状態を保持せんとする立場」であり、「学校の設立維持に関する責任者の任務」として位置づけられた。一方、「学校経営」とは「主観的理想的観点に立つて教育活動に加えられる配慮」であり、①規整の原理（法的根拠）、②理想の原理（理論的根拠）、③地域の原理（社会的根拠）により形成されるものとして位置づけられた（飛松 1950：2-6）。
- (5) 研究討議について、文部省から大臣官房総務課の安達健二、教職員養成課の上野芳太郎、玖村敏雄*の協力を得て、東京大学の沢田慶輔、東京教育大学の平沢薫*、東京学芸大学の五十嵐清止*、扇谷尚、大島三男、小山田勝治*、阪本一郎、二関隆美が行った（* 印は共著者）。研究討議においては「一つの主題を各々の観点から検討し合っ、研究の妥当性を高め、内容相互の関連を緊密にした」という意図に基づいて、「成長と発達」「教育課程」「学校管理」「教育社会学」「教育心理学」という5つの領域に分けられ、それぞれの代表者（五十嵐清止、小山田勝治、阪本一郎、沢田慶輔、平沢薫）からなる編集委員が組織された（教師養成研究会 1950：435）。
- (6) この研究手引は、文部省の武田一郎、国立教育研究所の村上俊亮、東京学芸大学の中川武夫、東京都向丘高等学校の土屋潤身の協力によるものであり、現職校長または校長候補者を対象として2単位の内容（90時間の研究）を想定したものである。また、日常的教育活動と結びつけること、環境的条件を活用すること、共同研

究を活用すること、自己評価を行うことが求められ、単位取得のためには研究報告を提出することが求められた。

- (7) 校長職に関する事項については、岩原拓(日本学校衛生会理事長)、大坪国益(東京都教育庁職員課課長)、木宮乾峰(文部事務官)、近藤修博(東京都教育庁指導主事)、竹田忠行(富山県教育研究所員)、大石謙(東京都港区白金小学校長)、金子実(新潟県青海小学校長)、田淵初美(兵庫県伊勢小学校長)、畠山肇(東京都南多摩郡鶴川小学校長)、武藤光太郎(東京都杉並第五小学校長)、山口友吉(東京都文京区窪町小学校長)、野瀬寛顕(教育技術連盟理事長)、下地恵常(教育技術連盟理事)が執筆を担当した。
- (8) さらに第三者による校長の評価に用いるべき事項も示された。すなわち、①外見、②態度礼儀、③明朗性、④言語表現力、⑤生活力、⑥一般教養、⑦工夫創造力、⑧判断力、⑨勇気、⑩公正、⑪責任感、⑫誠実、⑬同情心、⑭反省心、⑮学校の目標をたててそれが妥当であるか、⑯学校経営の全般がわかっているか、⑰委任された権限を十分行使しているか、⑱自分の指導の下に職員生徒が立案に参加する機会を与えているか、⑲教育の諸問題について研究会等に出席し熱心であるか、⑳職員の教職的助長に関心をもちこれを助けているか、㉑職員、生徒の健康を安全への努力をしているか、㉒職員、生徒にその興味と能力に応じて才能を活用する機会を与えているか等について、各項目を5段階評価(+2、+1、0、-1、-2)により行うことが提案された(教育技術研究所1951:240)。
- (9) 校長職に関する事項については、青木誠四郎(東京家政大学学長)、安達健二(文部事務官)、赤石清悦(文部事務官)、黒沢得男(東京都教育庁指導主事)、小和田武紀(文部省社会教育局視学官)、林部一二(文部事務官)、藤野重信(衆議院法制局第二課長)、堀秀夫(労働事務官)、前田偉男(文部事務官)、鎌塚扶(広島大学附属中学校主事)、遠藤直(東京都文京区立第八中学校長)、平良恵路(東京都台東区立下谷中学校長)、角田雅雄(群馬県勢多郡南橋中学校長)が執筆を担当した。

参考文献

- [1] 明治図書編集部編『小学校のモデル・スクール——地域別小学校経営の実例——』明治図書、1950
- [2] 明治図書編集部編『中学校のモデル・スクール——地域別中学校経営の実例——』明治図書、1950
- [3] 東京都墨田区立業平小学校編『都市小学校の経営』明治図書、1950
- [4] R・ユアーズ「初等教育発展の為の小学校長の任務」初等教育研究会編『教育研究』第46号、1950、4-5頁
- [5] 飛松正『学校経営相談』「教育実践相談叢書」朝倉書店、1950
- [6] 阿部三郎『農村小学校の経営』明治図書、1950
- [7] 安藤堯雄『教育行政学——校長は学校経営をいかにすべきか——』光文社、1950
- [8] 伊藤秀夫「中学校の経営」東京教育大学教育学研究室編『中学校教育』「教育大学講座」第11巻、金子書房、1950、259-316頁
- [9] 佐藤清太郎『校長学概論』学芸図書、1950
- [10] 野間郁夫「小学校の経営」東京教育大学教育学研究室編『小学校教育』「教育大学講座」第10巻、金子書房、1950、229-300頁
- [11] 天野貞祐「中学校長諸君に語る」全日本中学校長協会編『新しい中学校』第20号、1950、2-5頁
- [12] N・W・ニューソン、P・P・マイケルソン「新しい小学校における校長の任務」教育技術連盟編『教育技術』第5巻第4号、小学館、1950、63-66頁
- [13] 武田一郎「学校行政概論」東京教育大学教育学研究室編『学校行政』「教育大学講座」第13巻、金子書房、1950、1-62頁
- [14] 石三次郎「学校経営論」同上書、63-158頁
- [15] J・B・エドモンソン、J・レーマー、F・L・ベーコン(大塚三七雄・大島三男訳)『現代学校経営——中学校・高等学校——』上巻、同学社、1951
- [16] 垣下清一郎「高等学校の経営」東京教育大学教育学研究室編『高等学校教育』「教育大学講座」第12巻、金子書房、1950、281-340頁
- [17] 教師養成研究会編『学校管理——民主的教育の組織と運営——』「教師養成研究会叢書」第6集、学芸図書、1950
- [18] 厚沢留次郎「農村中学校の経営」厚沢留次郎・児玉三夫『農村中学校の教育と経営』文教書院、1950、75-112頁
- [19] B・ホーリングスヘッド「有能な学校長」学校事務研究会編『教育と事務』第10号、1950、3-8頁
- [20] 原俊之「校長職の発展(上)——特にその機能の近代化について——」『新しい教室』第6巻第1号、中教出版、1951、14-17頁
- [21] 原俊之「校長職の発展(下)——特にその機能の近代化について——」『新しい教室』第6巻第2号、中教出版、1951、15-19頁
- [22] 学校処務研究会編『小学校・中学校運営管理処務の実例』東洋館出版社、1951
- [23] 徳島県那賀郡坂野町立坂野小学校編『農村地域社会における小学校経営の実例』「研究紀要」坂野小学校、1951
- [24] 教育技術研究所編『小学校・学校経営事典』小学館、1951
- [25] 教育技術研究所編『中学校・学校経営事典』小学館、1951
- [26] 日本教育大学協会編『学校管理——研究手引——』日本教育大学協会、1951
- [27] 文部省編『小さな学校の経営の手びき——単級小学校・複式学級のある小学校について——』東洋館出版社、1951
- [28] J・B・エドモンソン、J・レーマー、F・L・ベーコン(大塚三七雄・大島三男訳)『現代学校経営——中学校・高等学校——』下巻、同学社、1951
- [29] 兵庫県立教育研究所編『新しい小学校の経営』「研究報告」第32集、兵庫県立教育研究所、1951
- [30] 平山日出男「校長職の機能的分析」『山梨大学学芸学部研究報告』第2号、1951、82-89頁
- [31] 藤尾孝治「アメリカの小学校管理の印象(上)」『新しい学校』第3巻第11号、興文館、1951、44-47頁
- [32] 藤尾孝治「アメリカの小学校管理の印象(下)」『新しい学校』第3巻第12号、興文館、1951、75-79頁
- [33] 安達健二『校長の職務と責任I——法的解釈——』第一公報社、1952