

私と学校経営研究

——教育行政と学校経営の間——

筑波大学 永岡 順

序 教育研究への関心

私が教育学に関心を持ち出したのはいつ頃からかと言えば、それはかなり前になる。私は1950（昭和25）年3月に、東京文理科大学教育学科を卒業した。そのときの卒業論文のテーマが、明治中期の学校制度の改革に関するものであった。なぜそれを選んだのかというと、我が国の学校教育が太平洋戦争後新しい観点から改革されて間もなくの頃で、学校教育制度の改革の歴史や理論に大きな関心があったわけである。

言うまでもないが、昭和20年の敗戦以前の我が国の学校教育制度は、「国民学校令」下の初等学校制度を基礎に、いわゆる複線型学校体系において維持され展開されてきた。それが1947（昭和22）年の教育基本法・学校教育法の公布によって6・3制が成立し、それまでとは異なった民主的学校教育制度として、いわば単線型学校体系へと転換した。この学校教育制度をめぐる戦後の教育改革が、私に少なからぬ教育研究における制度的関心を高めたのである。

それと同時に、1948年には、「教育委員会法」が公布され、我が国の教育行政の組織運が180°とも言うべき変革を遂げたのも、教育研究について教育行政制度への関心を非常に大きなものとしたことは否定できない。強固に仕組まれた中央集権の体制が、アメリカ民主主義的思想と体制の下で、①地方分権②教育の一般行政からの独立、さらに③民衆統制を原則とする教育行政へと変ぼうし、新しい教育委員会制度によって民主的教育行政制度的基礎がつけられたことは、大きな驚きだった。と同時に教育研究の関心を、その領域に引きつける絶大な力を持っていたのである。

私の学校経営研究は、さかのほればこの1947～1948（昭和22～23）年に始まっている。そしてそれは分ければ大きく三つに分けられる。時期的な流れに沿って分けられるのだが、それがとりもなおさず私の学校経営研究の歩みなのである。三つの区分とは次のようだ。

大きくまとめて言えば、第1は国立教育研究所時代である。東京文理大教育学科を出て、直ぐに入った国立教育研究所研究調査部教育制度研究室の時代である。ここで当時改革期にあった地方教育行政制度・教育委員会制度の調査研究に研究所員として携わった時期であり、これが一つの区分を形成する。

第2は、東京教育大学時代である。国立教育研究所から東京教育大学に移籍、教育学部教育学科で学校経営講座に所属し、学校経営学の講義を担当した時期である。学校経営に関する理論と

実際に関する研究に関心を持ち、内外の研究とともに、学校経営・教育行政についての調査研究に力を注いだ時代である。

第3は、筑波大学時代である。東京教育大学の筑波への移転により筑波大学教育学系所属となり、教育経営学の領域において教育経営学・学校経営学を担当した時期である。それはまた学校経営学を教育経営学との統合を指向して新たに構築していこうとした時代である。

以上のような三期に分けられるが、この三期が私の研究の歩みの足跡を形づくるものである。それは私の研究の歩みであると同時に、我が国の学校経営学あるいは教育経営学研究の動向と連動している。というより、私の歩みが、我が国の学校経営学や教育経営学の歩みの中であって、それに大きく動かされてきたものであると言う方が正しい。

以下、私の学校経営研究の歩みについて述べていくこととする。まず三つの時期の前段階としての東京文理科大学教育学科の時代に少し言及することから始めたい。

1. 教育行政制度研究のはじめ

さきに述べたように、私は1950（昭和25）年の春、東京文理科大学教育学科を卒業した。大学在学中、二年生ぐらいまでは教育内容か方法の領域の研究をしようと思っていた。当時さかんに提唱され、展開された新教育運動におけるカリキュラム改造論あるいは近代アメリカカリキュラム論等に影響されたことによる。これからの日本の新たな教育のめざす方向がそこにあると思われたからである。

ちょうどその頃、石山脩平、梅根悟先生らを中心とする「コア・カリキュラム」運動がまぶしく輝いて見えたし、そこに新しい教育研究の方向と内実があると考えられたのである。だからコア・カリキュラム連盟の発足の当初、担任だった石山先生の手伝いで、連盟の事務の一端を担当したりした。臨時の補助員みたいな役目だったが、あるときは連盟発刊の機関誌「コア・カリキュラム」（後の「生活教育」）のはじめの頃の編集会議の片隅に座っていたこともあった。誠文堂新光社での戦後新教育をめぐるの会議における石山・梅根先生らの熱のこもった論議が思い出される。

しかし、この思い出はそれほど鮮明ではない。なぜなら新しいカリキュラム改造あるいはコア・カリキュラムの提唱による新教育運動の展開をとおしての日本の教育改革への私の思いが急速に変化し、カリキュラム研究の意欲が遠のいていったからである。

その理由は、前述したように当時、私が教育学科2年生から3年生へかけての頃（1948～1949、昭和23～24年）は、まさに戦後教育改革の渦中にあつた。つまり、前年の1947年に、教育基本法、学校教育法が施行され、6・3制が発足した。それに伴って、新しい教育課程の基準となり参考となる学習指導要領が「試案」という形で作られ刊行された。これは新たな教育の在り方を、従来とは大きく異なっていて、学校・教師が地域の実態や児童・生徒の特質に即して構成し展開

していくべきことを示したものであった。

また、1948年には教育刷新委員会が文部省の廃止・学芸省の設置を建議している。さらに新制高校・大学が発足したのもこのときであり、何よりも「教育委員会法」が公布され、公選制教育委員会制度がスタートしたのが大きな教育改革として特記されるべきものである。これによって我が国の戦後の教育行政制度が、さきに記したような教育行政の三原則のもとに組織され展開されるべきことが決定したのである。

これらの教育改革の動向は、教育学を学ぼうとするものに強烈なインパクトを与えずにはおかなかった。我が国の教育の理想や体制が、180°の大転換をしたわけである。それを目の前にし体験していく過程で、これまでの我が国の教育行政制度の特質と問題点が、いやでも明らかになり、これからの教育が新しい民主主義的な理想と教育基本法体制のもとに築かれる必要があることが痛感されたのである。

私は、ここから教育改革それも教育の行政制度的な研究への関心を強く持つようになった。カリキュラムや教育方法の研究も大事なものであり、新しい人間教育にとってそれがきわめて重要なことはいまでもない。しかしその教育を与え、あるいは左右するもう一つの重要な教育行政制度的な問題解明の必要をいっそう意識するに至ったのである。我が国が敗戦の悲劇を迎えるに至ったこれまでの教育とは何だったのか、戦後アメリカ民主主義の下に創り出される教育とはどのようなものなのか、教育の行政制度的研究を手がけたいと考えたのである。けれどふり返れば、これはそれほど明確な確信や方向があったわけではもちろんない。教育学研究とはどんなものなのか、皆目まだ分からない学生だったものだから、行政制度的な研究を志すと言っても、それは漠然とした興味であり関心だったと言う方が本当は正しいだろう。

以上のような教育改革の時代的な動きとともに、私の教育行政制度の領域の研究関心は、さらに次のような理由からも高まった。当時教育行政制度関係の教授陣には、教育行政の宗像誠也先生、教育制度の安藤堯雄先生がおられた。安藤先生は高師、文理大、教育大の生え抜きで、教育政策、教育行政も含めての幅広い教育制度学を展開していた。宗像先生は東大出身で、国研を経て文理大に来られ、やがて東大にもどられたが、教育行政学を専ら担当され、日教組講師団のリーダーとして教育行政政策に野党的立場から文教行政に鋭い批判を展開していた。梅根先生のカリキュラム改造論とともに宗像先生や安藤先生の、教育行政制度についての再建の構想や状況に関する研究や論説が若いわれわれに影響を与えたところは大きい。

梅根先生や宗像、安藤のお二人の先生方から、教育研究というもの、学校での教育実践や中央・地方を通じる文教行政の実際と密接不離であり深く結びくつたものであることを知らされたのである。教育学は実践科学だといわれるが、教育学の概論を通しての講義よりも、これらの先生の考え方や研究と活動の実際を通して学ばされたように思う。むろん講義の中にそれは学問的に生かされ、その意味では講義を通じて教えられたところが多かったが、教育行政制度の研究が、いっそう実際の行政制度の分析検討と結びついて有効な理論的研究の成果を導き得ると思わ

れた。

梅根先生が、新しいカリキュラム（コア・カリキュラム）の普及のために、北陸・関西地方を回られるときに、先生の「新教育への道」をリュックサックに詰め込んで運び、会場入口で販売したりしたこともあった。会場からあふれる小・中学校教師たちの新しい時代の教育を求める熱意に圧倒される思いがした。

しかし、私の教育研究の関心は、前述したような理由から、日本の教育を動かし支える教育行政制度の創造の改革の理論とその実際に、よりいっそうの関心をひきつけられていったのである。卒業間近の1949年には、吉田茂首相が「教育勅語」に代わる「教育宣言」の制定を文教審議会に諮り、1950年には、朝鮮戦争がはっ発、米ソの対立が激しくなり、教育界では教員のレッド・バージが始まった。この年、第二次教育使節団が来日、アメリカ民主主義の理念を基礎とする新教育の戦後の実践を評価しつつ、そのいっそうの推進を強調した。これらの時代的背景の中で大きく変化しつつあった我が国の教育行政、学校制度を追求したい気持ちが強まったのである。具体的には、1948年（昭和23年）11月に発足した教育委員会制度の教育行政的意味とその組織運営の実際をとおして、6-3制教育の成果を検証することの重要性を感じていたわけである。

この頃、早くも矢川徳光氏らに代表される「新教育批判」が盛んに行われ、戦後教育改革の問題点、たとえば基礎学力の低下、はい回る社会科教育などの批判が相次いだ。いつの時代でも新しい改革が進められようとするとき肯定と否定、推進と抑制、光と影といった両者の対立や「二つの間」の問題は必ず発生し、つきまとう。1948年に発足した都道府県、市町村教育委員会制度をめぐっても、さまざまな問題が尽きなかった。それらが山積し連続していたのである。

たとえば、教育委員の公選制の問題、果たしてそれによって公正適切な委員が民意を反映して選出されているのか、教育基本法のいう教育に対する不当な支配が派生していないかどうか。市町村教育委は教員の適正な人事行政を行いうるのか。人事権及び予算編成権の独立が与えられたが、それは市町村教委における権限行使の適切な実現とはなっていない。教員人事は停滞し、市町村間のアンバランスを生んでいる。予算編成においては首長との間で二本建予算案の提出に象徴されるような政治的対立や混乱となって現れている、などの諸問題が起こっていた

これらの問題は一体どうして起こるのか、どう考えたらいいのか、その原因とこれからの方向について検討して考えてみる必要を感じたのである。卒業論文は明治中期の学制改革に関する研究だったが、それは戦前の我が国学校制度の分析をとおして、戦後の新しい教育体制のもつ意義を自分なりに把握してみたいと思ったからである。

敗戦において、あらゆる価値観が180°逆転した。それまで正しいとして寸ごうだに不信を抱かなかった理念や体制が、誤りであり真実でなかったことを知った衝撃は、まさに例えようもない。自分の目で見、触れるもの以外は、すべて信じられないような、人がつくり生み出すもので、客観的な事物と現実の状況以外は信じられない、信じてはならないという人間不信は恐ろしい情感と言うほかかない。いわんやそれが20歳になろうとする青年時代の実体験だったのだから

ら、私の教育研究は少しオーバーに言えば、不信の観念から出発したと言ってもよい。一時、私は教育哲学に傾きかけたこともあった。しかし、思想もさることながら、もっと教育の実態をとらえていくことの重要性を感じたのである。私の教育研究が行政制度的領域へと傾斜していったのには、いわばこのようなルーツがある。この限りでは、決して科学的なものとは言えないだろう。ただやはり教育研究にとって最も大切なのは、自らたしかめ立証していくことのできるものを対象とし分析検討していくことである。観念的で思弁的な教育研究に意味がないなどと決して言うつもりはないが、私にとって教育研究はまず教育行政制度に関することであり、教育行政、学校制度あるいは教育実践との間における教育事実を把握し、分析検討していくことが重要だったのである。けれど本当のところ私が教育研究の対象や方法について、自分なりにつかむことができたと思うに至ったのはずっと後になってからである。

2. 教委制度の成立と教育行政研究への取り組み

(1) 教委調査研究の視点と課題

私は1950年3月大学を卒業すると、大学院の教育学研究科に進学した。そこに籍を置いたが、すぐその年の秋に国立教育研究所の研究補助員になり、翌年4月に正式の研究員となった。これは宗像誠也先生のお世話によるもので、その関係もあって所属は研究調査部教育制度研究室だった。同研究室には、室長として五十嵐顯氏、室員に持田栄一氏がおり、そのほかに2名の室員がいた。そこに新前が入ったわけである。

そのとき教育制度研究室が研究テーマとして取り組んでいたのは、教育委員会制度の実施に伴う諸問題の調査研究であった。1948年に教育制度はさまざまな問題を抱えていた。すでに述べたような人事権や財政権をめぐる問題などによって、市町村にまで独立の教育委員会を設置することの妥当性が問い直されていた。いわゆる教育委員会の設置単位をめぐる問題であった。

教育制度研究室では、文部省からの要請もあったが、我が国の新しい教育行政体制が教委制度によって果たして維持されうるのかどうか、あるいは戦後民主主義教育の理想を実現する学校教育活動が効果的に展開されうるものなのかどうかを実証的に検討することを課題としたのである。

私の大学での卒論は前述したように、明治期の学制改革に関するもので、いずれはおとなしく教育史の勉強を、と思っていたのが、国研に入るやいなや、いやでも現実の教育行政制度の研究課題におつかることになった。考えてみれば、国立教育研究所なのだから国家的な教育問題を扱っていくのは当然なのだが、研究員として入ってみて、はじめて教育研究の大学とは異なった対象と方法に一種のカルチャーショックを受けて困惑したというのが正直なところだった。

公選制教委は、教育行政へ、ひいては教育そのものに国民の意志を反映して、大きな誤りを犯した戦前・戦中の国家主義的教育を再び繰り返さないためにもきわめて有効な住民参加の教育行

政制度であった。アメリカ教育行政の民衆統制 (layman control) と地方分権 (decentralization) を実現するための効果的な仕組みとして創設されたものである。

ところが1948年の全国都道府県と46市町村に試行的に設置された結果は、決して明るい将来を約束するようなものではなかった。民主的な教育行政の実を上げた市町村教委もあったが、大勢はさきに上げたような人事権、財政権をめぐる問題、あるいは公選委員が必ずしも公正な立場にない者などがみられた。都道府県教委はそれでもまだおおむねよかったが、市町村教委については政治的中立をめぐる深刻な詰めるべき検討課題などがあり、全国一斉設置が果たして適切なものかどうか問い直れる状況だった。

一部、地方名望家や政党による教育支配に関する与野党の政治的利害や対立も大きな論争点で、教委の全国一斉設置は、当初、1950年を予定されたが延期され、結局は1952年を旨とするようになった。その実現については予断を許さない大混乱状況が、以上のような過程をとおして継続したのである。

この市町村教委制度ひいては我が国の新たな地方教育行政制度の理論及びその組織運営に関する研究が、国研の教育制度研究室のメインテーマで、真正面に取り組んでいたわけである。その調査研究実施の真っただ中に放り込まれた格好だったのだから、ただでさえ入り立ての新前研究員の私がオロオロしたのも無理はなからう。

しかし、教育行政制度改革には強い関心を抱いていたから全国市町村教委の実態調査については参加の意欲は一人前にあった。実態調査の計画協議、調査表の作成、調査のための教委めぐり、結果の分析、報告書の作成等を分担した。それらはいわばすべて初めての体験であったが、それを通して教育行政の実証的研究とはどのようなものなのかを学ぶことができた。もちろん当初は、半ば無我夢中であって、自覚的に研究方法や課題を学びとれたわけではない。けれども教育行政あるいは実証的研究の基本を学び得たのである。と同時に、はじめてその必要と重要さを知ることができたように思う。

つまり、当時は一般に、教育委員会制度という教育行政上の制度体系それも公選制教育委員会による教育行政や学校の管理運営がどのようなものなのか、ほとんど未知だった我が国の教育関係者の多くは、アメリカの文献資料の翻訳で、その理論と組織の意味や形を予測するだけだったのである。それがにわかに実現された状態だったのだから、実状を把握することが必要だったし、重要な意味をもっていた。

我が国の戦後の政治的混乱と社会的経済的再建問題の渦中であって、新しい教委制度が理論どおり教育行政の三原則を実現可能なかどうかは、はじめから懸念されたところでもあった。民主主義教育行政の定着がどこまで期待できるか、どこに問題があるのか、それはどのような理由によるものかなど、それらは教育行政における地方分権、教育の中立性、民衆参加等をはじめメールマン (A.B.Moehlman) などの機能主義的あるいは経験主義的教育行政等の分析によって、ある程度の究明を行うことはできよう。しかし、それぞれの地域的特質や学校教育・社会教育の

実態の中で展開する教育行政の状況や課題については、これを調査研究して解明せざるを得ない。それによって活動する教育委員会の日本的特質や課題を明らかにすることができることであった。

教育行政あるいは学校経営における調査研究の重要さは、教育科学運動の今世紀初頭における台頭とともに、盛んになってきた。我が国においても戦前の「学校調査」研究が行われた過程において注目されたが、戦時下の教育行政状況の中で科学的実証的研究として定着するまでには至らなかったのである。

国立教育研究所における市町村教育委員会の調査研究は、私に教育研究とくに教育行政の実証的研究の重要性を考える契機となり、その後の教育行政と学校経営研究のあり方が、ここで方向づけられたと言ってよい。我が国の途絶えていた教育の科学的実証的研究が、敗戦による価値観や学問研究の転換によって光が当てられる至ったのだが、その代表的なものの一つが教育行政制度の組織及び管理運営に関する実証的研究だったと言ってよいであろう。

国研が実施した全国市町村教育委員会の実態調査は、いわば戦後我が国における教育行政に関する実証的研究のまとまったほとんど最初のものとして位置づけられるべきもので、我が国の教育行政の研究の歴史において重要な意味を持っているものとして注目されてよいであろう。その研究の一端に加わることができたのは、私の研究の歩みにとって、貴重な体験として記録されるものである。

このときの調査研究は、国立教育研究所教育制度研究室のメンバーにより「町村教育委員会の実態調査——地方教育行政単位に関する研究——」としてまとめられ、国立教育研究所所報として発表刊行された。三分冊で、①総記、②基礎構造、③会議・教育長及び事務局の三部構成で、1950年8月から10月の間に刊行された。これが我が国での戦後地方教育委員会の実態調査研究のまとまった最初のものであった。続いて1951年3月に「町村教育委員会の実態調査④——地方教育行政単位に関する研究——（人事）」、8月には「地方教育行政単位に関する予備調査」が国研所報として発表された。

この頃すでに私は国研教育制度研究室の一員として調査に加わっていたが、調査結果をもとに研究報告書を作成したのは、高岡市教委のケース・スタディに関するものであった。これは五十嵐顕、持田栄一氏らと共に、私が自らの足で、雪に埋まった富山県下の市町村教委、とりわけ高岡市教育委員会を対象に、試行的に設置された地方教委を調査してまとめた研究報告書であった。

教育委員選出の公選制の実態、教育委員の特質と役割、教育長及び事務局の活動状況、教員人事行政、学校管理運営の実態等を詳しく調査し問題点を明らかにしたものであった。これは、五十嵐顕・小川勝治・持田栄一・永岡順「地方教育行政単位に関する予備調査——高岡市教育委員会の実態調査——」（国立教育研究所所報、No 12～74、1952）として刊行された。教育委員会が果たして、小規模な市町村にまで設置される必要があるのか、適正な設置単位を決定する要因は何かを、委員の選出母体、教育人事行政、学校の管理運の適切な展開の可能性等の面から分析検

討したものとして、この報告所は一石を投じたものだった。

これら一連の研究とその後の実態調査をもとに、私は「地方教育委員会の意義と限界——地教委の実情分析をとおして——」、文部省「教育委員会月報」No 30, 1953年1月と「地方教育委員会の構成とその問題」、文部省「教育委員会月報」No 33, 1953年4月を書いた。また「地方教育委員会と設置単位」, 「教育行政」, No 15, 港出版, 1954年7月, を書いた。これらは、調査分析の結果をもとに、主として市町村教委が、十分な教育行政と学校管理運営の権限を行使できにくい状況を、1952年の市町村教委の全国一斉設置の状況に照して明らかにしたものである。可能ならば教委の設置単位を、人口10万以上の市以上、少なくとも5万以上の人口規模の市行政単位に設置すべきことを指摘したものであった。

適切な財政的基盤、専門的な事務局職員の確保、異動交流を適正に行うことのできる教職員の人的規模など、これらが整備あるいは確保されうる条件が必ずしも十分でない零細規模の弱体な市町村自治体にあつては、「教育委員会法」(1948年)が規定した教育委員会の諸権限を行使することは不可能であった。形の上では権限を行使し得ても、内実の伴わない形式化したものであったり、予期した成果を期待することが困難なことが少なくなかったのである。

全国設置後も、市町村教委の事務局の専任職員数1~2名という教委が40%を越え、肝心の指導主事の設置率は、全体的に少なく、約12%で、他の88%の教委は全く置いていなかった。人口3万以下の町村教委では、97%がゼロであった。これでは教委の重要な機能である学校教育の指導行政は、その実質的效果を期待する方が無理というものであった。

市町村教委をめぐる教育委員会の合理的で適正な設置単位の研究が重視され、論議が展開されたのは、以上のような理由からだつた。都道府県教育委員会協議会ははじめ市町村教育委員会あるいは教育長関係の研究協議会や団体、さらに教育関係学会等でさかんに研究討議されたのはいうまでもない。しかし、設置単位あるいは権限に関する改善の問題が未解決のまま、1952(昭和27)年に、全国一斉設置をみたのである。

(2) 教委一斉設置後の教育行政の特質と研究課題の推移

「教育委員会法」が制定されて都道府県と5大市に公選制教委が設けられたのは、1948年11月。市町村は、そのときは任意設置で、46市町村だけを設置し、全国義務設置は最初1950年においてとされていた。

しかし、すでに述べたように、教委制度は現実になじまず、財政上の問題や人事行政上の諸問題があつた。また教委の専門的指導行政に関する権限行使の弱体さも問題だつた。いわゆる指導行政をめぐる専門的指導性 (professional leadership) の問題である。

そのため政府は、市町村教委の1950年全国設置を延期することを検討し、1952年に一斉に設置することとしたのである。これには当時の政治的背景もからんでいた。すなわち、与党である自由党(当時)は、台頭する日教組勢力を制約するため、町村教委をできるだけ早く義務設置と

し、教委にその役割を期待するというようなところがあった。与野党が激しく対立したまま、吉田内閣の抜き打ち解散で国会の審議は未了となり、全国義務設置が実現したのである。

さらにこの時期は、日米講話条約が発効した年で、日本の教育政策はここで大きく修正されることとなった。すなわち連合国の被占領下に行われたそれまでの諸教育改革の再検討がさらに進められ、教育行政の機構も見直されていくわけだが、教委の一斉設置は、そうした状況下で実施された。それだけに試行時代の市町村教委の問題を引きずりながら、あるいはさらに6-3制実施の深刻な市町村教育行政の問題を内抱しながら教委制度は展開していったのである。

教育行政の全体も見なおされる動きが高まり、中央においては、文部省が複雑化する教育行政に対応して文部省自体の機構を改めたのも注目される。つまり学校教育、社会教育、学術・文化等に関する各局課、各種審議会、所轄機関などが専門分化し、太平洋戦争以後の制度の整備と統合が行われた。

中央教育審議会もこの時期、すなわち1953（昭和28）年に発足し、教育・学術・分化に関する文部大臣の審議機関として、その後の文教行政に見逃せない役割を果たすこととなった。

1952年以降55年にかけては、以上述べたように、教育行政制度の総合的な検討の気運が、我が国において非常に高揚したときである。実際の教育運動の面でも、また教育研究の面でも、とくに教育行政研究においては教委制度の理論と実際に関する研究の必要が叫ばれた。その理由は、地方教育行政の組織運営が、やはり教委制度のもつ問題性の点から再検討の要請となって顕在化していたからである。例えば、教委制度をめぐる人事権、財政権、教委の設置単位の問題が中心的なもので、中央・地方の教育行政組織機構と運営管理の実際をいかに改革していくかが課題であった。

アメリカ合衆国の伝統と文化、そして教育行政の歴史のうえに発展してきた教委制度が、そのままの形でやはり日本の風土にはなじまないのはある意味では当然でもあった。民意の反映・民衆（素人）統制（layman control）と言っても、地に着いた草の根の民主主義の経験の無い我が国の市町村に、本当の意味でそれが根付くには予想外の時間と多くの試練を経なければならぬものであった。事実はそれを裏付けるものが極めて多かったのである。例えば一部ボスによる教育委員選挙の支配、不当な教員人事異動、教育課程の内容における偏向的教材や活動をめぐる問題等さまざまな問題が現れた。教委の設置単位の課題も改めて強調され、それらの諸問題から教育委員会制度の存廃をかけて、再組織の問題がとりあげられるに至ったのである。

各種の地方制度に関する研究も注目され、調査研究が行われた。地方制度一般についての改革では、地方財政事情の窮迫に対する対応、行政能率化の向上などのねらいから、広領域・総合行政の展開をはかるという趣旨で、教委制度の全面廃止の意見も主張された。当時、政令改正諮問委員会、教育委員会制度協議会等が、教委制度改革案をそれぞれ提案し、これらの検討も研究課題であった。

政令改正諮問委員会は、戦後の教育制度全般にわたっての再組織案を1951年に答申。教育行政

については、教委の設置単位の基準と規模を示した。同じ年に教育委員会制度協議会は、教委制度の根本にまでさかのぼって検討して、存廃問題を討議している。両者の提案とも教委制度が、戦後日本の新しい教育を築いていく上で重要な意味をもつもので、民主化と地方分権化を推進していこうとする点では共通していた。しかし、先に述べたような地方自治行政の総合的な一体的運営をはかるといふ観点から、教委制度の再改革を提案したのである。

結局、教委制度は存続するが、一般行政との調和を考慮して、可能なかぎり中央・地方の行政機構の効率的な組織運営関係を調整するとの方針が打ち出され、とくに教育委員の選任の方法、委員会の構成・権限などに大きな変更を行うこととなった。こうした過程を経て、1956年、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が制定されたのである。

このいわゆる「地教法」は、①公選制が廃止され、委員の選出は、長が議会の同意を得て任命する任命制へと変更。②教育長の任用資格が廃止となり、市町村教委では、委員のうちから教育長が任命される。③都道府県・指定都市の教育長は文部大臣の、その他の市町村教育長は都道府県教委の承認を得て任命されることとなった。④文部大臣は地方公共団体の長または教委の事務について、必要な是正措置を要求できることとした。いわゆる「措置要求権」を設定した。これらは主なものだが、このほか重要な改正がいくつか行われたが、この改正の最大の教育行政的特色は、中央・地方を通じる教育行政システムとその機能的展開において縦の統一性と地方教育行政・一般行政の総合性の強化を図る点にあったと言ってもよいだろう。

「地方行政」の成立にあたっては、法案提出の初めから、学会・教職員組合・教育関係団体等による反対運動が全国的に激しく起こった。その理由は、この改正が、公選制を廃止して、中央集権的な教育行政体制をつくることによって、民主的な教育行政を後退させ、教育の自由な活動を阻害するものだと判断したからだった。しかし、批判を受けながらも法律は原案どおり成立、この改正によって、戦後日本の教育行政は、その性格と組織運営において大きな転換を遂げたのである。それは、中央・地方を通じる教育行政システムとその機能的展開において新たな教育行政研究の対象状況を創り出したのである。すなわち教育行政と学校教育をより密接に相関させて教育行政組織機構の学校教育に及ぼす影響、あるいは学校教育の行政経営的基盤と条件を解明していくことが、いっそう重要な研究課題となってきたのである。

これは後述するような1955年から60年にかけての教育問題状況ともからんでくるところだが、その状況が教育行政が学校教育の実際や学校そのものの経営的問題を離れて存在し得ないことを明らかにしてきたといえる。またこれは至極当然のことなのだが、教育行政に対する見方とりわけ「教育行政と学校経営の間」をつなぎ、その問題の解明が見逃せないものであることの認識を高めたのである。私が教育行政の研究を主として教育委員会制度の研究におきながら、それがやがて学校経営の研究へと移り変わって行った背景には、このような教育行政をめぐる動向があったのである。

3. 教育行政研究から学校経営研究へ

1955年から65年にかけては、私の研究の歩みにおいて、ふり返えれば研究の関心や対象が、教育行政研究から学校経営研究へと移り変化してきた時期である。

この時期の1955年から60年の昭和30年代前半は、我が国の経済・社会の高度成長とそれにとまなう教育的諸条件の推移は、教育界に新しい動きをひき起こした。すなわち科学技術の革新、経済の成長発展、社会的・文化的な内容の高度化の動向は、教育行政の活動に新たな要請を投げかけるに至った。学校教育の就学人口も増加の一途をたどり、教育の機会均等や教育の質的向上の問題も量的増大に伴って早くも注目されるに至った。

学校規模の増大、教室不足の問題等がベビー・ブームによる教育人口の急増に伴って各地に起こった。学校規模の適正化、教員定数の増加、学校の地域的格差解消などの問題がその後もつづくこととなり、大きな教育行政上の課題となった。

1958年には教育課程審議会の答申を受けて、教育課程が改訂されている。周知のように、このとき学習指導要領が「文部省告示」として公示されるものとなり、法的基準化が行われた。教育界では、これをめぐって日教組をはじめ教育関係の学会や団体、教育現場から反対の声が高まった。つまり教育内容に対する国家統制の復活とみなされたのである。

1955年から60年にかけてさらに見逃せないのは、なんと言っても「全国学力調査」の問題である。そしてまた教育行政上の戦後最大の問題とも言える教員の勤務評定制度の実施がいっそう大きな問題を投げかけた。日教組はじめ教育関係諸団体の中には、これらは教師の教育の自由を阻害し、国家統制を強める足がかりをつくるものとの理由で、猛反対の意志を表明するものが続出した。

これらの問題はその後も継続して大きな課題となった。要するに、1955年から65年の10年間は、新しい教育行政の体制の下に、教育の内容から、行政組織、教育管理の実際に至る各領域にわたって多様な政策が強力に進められた時期だったのである。

こうした状況の推移の中で、私の教育行政研究への関心は、教委制度の調査研究的なものからより学校の組織と管理運営的なものへと転移して行ったのである。以下その研究の課題についてあらまし述べてみよう。

1955年は、「地教法」が公布される前年だったが、このときに「地方教育委員会の実態とその問題点」を東京市政調査会「都市問題研究」（第46巻，No5）に書いた。これは、市町村教委が、その権限と教育行政機能をいかに行使しているか、基本的な問題を明らかにし、我が国地方教育行政改善の方向を示唆したものだ。地方教育行政の問題については、「地教法」の公布の1956年に「地方教育行政制度に関する調査研究」——地方教育委員会の行政機能に関する調査研究——（国研所報，No29）を、1957年には「地方教育委員会の行政機能に関する事例研究」（国研所報，No36）などを発表した。これらは教育委員会の実証的研究によって、この時期

の教育行政の実態を詳しく解明したもので、我が国教委制度の一面を物語るものとして今も参考となるところが少なくないと思っている。

私の教育行政に関する研究の関心と意欲は、1960年前後からは、学校の管理運営を中心とする学校経営の領域に重点が移ってくる。その理由は既に述べたが教育行政と学校教育の組織運営を結びつけ総合的に捉えていくことの必要を感じたからである。この頃に、ちょうど比較教育研究の課題を国研で分担していたが、アメリカの地方教育行政組織に関する研究をまとめて発表。また「アメリカ合衆国における中等教育制度——公立ハイスクールの現状と問題——」（国立教育研究所紀要第12集）をまとめている。さらにこの頃「各国公立中等教育義務制の性格と態様——中等教育義務規定を中心として——」（東京教育大学教育学部紀要、第4巻）を発表した。これは梅根悟、安藤堯雄、伊藤秀夫の各先生方と「各国中等教育義務制の態様に関する比較教育研究」のグループの一員として参加していたのだが、そこで担当した課題をまとめたものである。

梅根、安藤先生らとのこの比較研究は、我が国の戦後中等教育改革の問題、とくに新制中学校の性格と課題を、教育制度的な分析視点に重きを置きながら英米独仏等の諸外国の中等教育を比較教育的に研究したものであった。定期的な研究会とインフォーマルな問題別の研究会を夜遅くまで、大塚の教育大学のE館や国研の研究室等で行った。この比較教育の研究をとおして、教育行政の研究と関心が、教育行政制度のより広い総合的な研究分野と課題の捉え方へと目を開かせられていったように思う。梅根・安藤・伊藤の各先生方とのこの研究会あるいは日本教育学会における研究発表の過程が、私の研究の方向と内容を、学校教育そのものと一層結び付いていくことの重要さを認識させてくれたのである。

以上のような国研と教育大関係の研究の過程に表れているように、教育行政研究と学校教育の制度的経営的研究にいつそう関心を持つようになり、それに力を入れ出したのがこの時期であった。1963年には日本教育学会「教育学研究」（第30巻2号）に「アメリカの大学入学の二つの方式と機会」を書いたのもこの頃で、高等教育制度の改善にも関心があった。それはいわば、上述のような教育行政、学校経営に関する研究の方向と軌道の上に乗っていたのである。

しかし、次第に研究テーマは、より直接的な学校の組織運営を究明しようとする学校経営研究にしばられていった。それが「校長の職務遂行の実態——学校管理を中心として——」（国立教育研究所紀要、第18集、1959）である。これは小・中学校の校長の職務遂行の形態、態度、学校管理に関する諸条件について我が国で初めて全国的な規模で調査研究したものである。校長が学校経営を展開していく上で重視すべき条件は何かについて、実証的に分析・検討したもので、我が国における義務教育段階の校長職について総合的研究を行った最初のものとなったものである。この研究をモデルとして、その後、県教委の教育研究所・教育センターや大学等で、同様の研究が行われている。この調査研究は、河野重男（現、お茶の水女子大学学長）、森隆夫（現、同大学教授）氏らとの3人の共同研究だったが、学校経営の実証的研究として注目されたものであった。

またこの時期に、「市町村教育委員会の教育長の職務遂行の実態」についても国研紀要第33集

(1962)を公表している。これまで我が国において教育行政機関と学校との関係を行政管理の具体的資料によって分析したものはなかった。この研究はいわばその穴を埋めたもので、地教委の実態調査をとおして、地教委の学校管理の形態と内容を客観的にとらえ、教育行政機関と学校との相互関係のあり方と問題点を明らかにしたものである。

またこの頃に、ちょうど安藤堯雄、吉本二郎の両先生と私の3人で、「教育行政と学校経営」(世界書院、1963)を公刊した。これは文字どおり教育行政と学校経営の組織と機能の密接な関連に注目し、これを構造的、体系的に両者及びその関係の問題を真正面からとりあげ、理論的、実際の解明に力を入れたものであった。

本書の構成は三つの部分から成り、第1部は安藤先生が担当し、教育行政の重層的構造のテーマで、教育行政プロパーの立場から、教育行政の全般的な態様を総合的に把握した。第2部は、私の担当で、地方教育行政と学校で、学校に直結する教委の学校管理機能を中心に、教委と学校の経営管理関係の構造と機能を明らかにした。第3部は、吉本先生で、ここでは、学校内部の経営管理組織と運営について論述した。私はやはりこの書で、学校経営の理論と実際の研究が、学校を成り立たせている教育行政との関連性を離れてはあり得ないことを学んだのである。

学校経営学研究への意欲と関心は、このようにして教育行政の領域から移行していったのだが、正しく言うなら教育行政と学校経営をつなぐ問題の理解、あるいは両者を統合的に把握分析することによって教育課題を解明することの意義を重視し出したのだと言ってよいだろう。

この1955年から65年にかけての10年間、すなわち昭和30年から昭和40年の間は、我が国の学校経営研究が全体的に、一つの大きな動きを示したという意味で重要な時期である。というのは、我が国の戦後の教育改革期における教育行政研究が、「地教行法」の成立、施行を契機に、さまざまな教育問題状況に伴って、新たな様相を示してきた。つまり既に述べたように、教育行政研究が学校教育の実際をより密接に捉え、問題の解明に資していくことの必要が強調されてくるのである。全国学力調査問題、教員の勤務評定制度等の実施、学習指導要領の法的基準化等の問題をめぐっての教育状況が、教育行政研究の必要性、ただ単に教委制度の組織機構の解明だけでなく、その活動の実際と理論的基礎について学校教育の実践に結びつけて検討していくことの必要を高めてきたのである。

ここにいわば教育行政研究が、子供の見える生きた学校教育活動を視野において行われていく方向と内容が重要な意味を与えられてきたという意味で、我が国の教育行政研究あるいは学校経営研究の展開過程の分析において特記される点であろう。

しかしここで重要なことは、半面において学校経営に関する研究は、教育行政とは同一のレベルの内容のものではなく、教育行政が学校経営の上位にあるもので学校を法的に管理運営する立場にあり、学校経営は個別学校経営の内部的経営管理の問題分析を行うものとされたことである。つまり教育行政と学校経営とは区別されるものであり、それ故に当然両者の研究は隔離されるものとの認識が高まったのである。これ以後の教育行政研究と学校経営研究との分離された研

究状況を生み出して来た背景として、以上のことは注目されるべきことであろう。

もともとアメリカ教育行政及び学校経営は、school administrationの訳語で統一表現されるように、両者が共通の内容や要素を持つものであり、総合的に把握されるものであった。だから昭和20年代は両者の統一・総合の解釈の上に把握されてきた。それが、昭和30年代に入って、我が国特有の教育行政と学校教育の実際における問題状況の中で分離して、あるときは対立的にとらえられ解釈されて、学校経営は教育行政とは異なるもの、学校の独自性、自律性の強調の下に別個に考察され、研究されるに至ったのである。

私の教育行政の研究関心は、1960年（昭和35）年前後から「教育行政と学校経営の間」を揺れ動き推移してくるのだが、それは以上のような状況が大きな要因となっている。

これについては、もう少し1960年代の教育問題状況の中で、学校経営と教育行政が異なるものであって、別個のものとして研究されるに至った我が国の経緯を以下考察してみなければならぬ。それが我が国の戦後学校経営研究の成立過程の特質を表すものとして重要だと思われるからである。その中で、私の学校経営研究への意欲と必要の意識がますます高まって行った過程がよりよく理解されると思うからである。

以下まず戦後の我が国の学校経営論の推移がどのようなものだったか、要約して考察してみよう。そして対立抗争の中から学校経営研究がクローズ・アップしてくるところに日本の特色があることを、その考察をとおして明らかにしてみたい。

4. 学校経営研究台頭の背景

我が国の学校経営研究は、戦後1949年以降をざっと振り返ってみれば、次のような過程をたどって推移してきたことが特色として指摘できる。

戦後の学校経営論は、昭和22年の教育基本法体制、6・3制の成立とともに出発する。IFEL（教育指導者講習会）などでの教育行政、学校経営管理等の新教育普及の講義や演習をとおして、わが国の教育行政官、大学教官、研究機関の研究者、教育界のリーダーたちは目を開かれるのである。ただし昭和20年代の学校経営論は、アメリカのそれを対象として、学校経営論の輸入と理解に明け暮れたものであった。メールマン（A.B.Moehlman）、リーダー（W.G.Reeder）、オットー（H.U.Otto）、シアーズ（J.B.Sears）などに代表されるいわゆる機能主義的・経営主義的学校経営論が中心で、アメリカ近代学校経営論の導入・解釈・適用の時代であった。

戦後のわが国の学校経営論は、昭和20年代初期に、以上のようなアメリカ学校経営論の大きな影響のもとに出発する。導入と適用といっても事実は模索に近いものであった。

教育行政制度の180度の変更、何よりも教育そのものの目的や試行方法が根本から転換したのだから当然である。戦前の教育管理の体制が批判されて、夢想もしなかった混乱の教育状況のなかで、教育行政や学校経営が展開し、新しい理論的基盤が求められたのである。学校経営または

学校管理と名づけられた文献が、昭和24年頃までにいくつかあらわれてくるが、ふりかえると、当時は、学校経営が教育行政管理とは異なる独自の機能領域であり、研究対象領域であるとの認識はいまよりはるかに少なかった。つまり学校経営は、教育行政と明確に区別され得ない形で、教育行政作用の段階における機能として展開された。アメリカの学校経営(school administration)が、わが国における教育行政と学校経営の統合された概念を内包するもので、しかも経営学的考察を基礎とする機能主義的経営論に立つものであったからである。

理論的にも実際的にも教育の経営管理は、一般にわが国でいう教育行政・学校経営を含めて school administration の概念で統合されるものであった。だから昭和20年代のわが国の学校経営論は、学校経営を独自の機能として教育行政と切り離して、あるときは対立して論じられることは、いまより少なかったのである。また実際の面でも、公選制教委制度を柱とする新たな教育行政制度は、学校と教委が一体となって展開する分権化された教育の経営管理を建前とするものであった。それは父母住民、学校の教育要求の中から構成され、展開されるものだといういわば下からの教育行政・学校経営の考え方や姿勢をとり、学校経営と教育行政を区別せず、同心円的に捉えることを基礎づけていたのである。

「教育行政」と「学校経営」が両極分化して、顕在化してくるのは、昭和30年代の初頭からである。すなわち学校経営が独自の機能として教育行政と区別され、その位置と活動領域を明らかにしていくのは、31年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の成立以降である。地教行法の成立は、任命制教委体制を確立し、学校の経営管理が教育行政機能によって統括される対象として存在することを制度的に明確にした。さらに当時大きな問題となった学校管理規則の制定、勤務評定の実施、学力テストの実施、学習指導要領の法的基準化などが、複雑で長期化した問題解決の過程をとおして、学校経営を教育行政の下位的機能に位置づけるのに重要な役割を果たしたのである。

教育行政と学校経営が激しく対立抗争する過程が30年代前半に一挙にふき上がる中で、学校経営は、それ以前の民主的な教育行政の一環として同一歩調で展開する機能的内容をもつものとは考えられなくなる。むしろ教育行政と学校経営が対峙し合って、それぞれの立場と権能を主張する方向が前面に出された。学校の教育活動の内容と方法、その組織運営のあり方をめぐって、教育行政、学校経営の両機能が分極化した立場で取り上げられ、問題となる形で進行した。

学校経営が教育行政と異なるものであって、独自の理論をもつものだという学問的動向が、その頃から高まるが、教育行政との対立抗争の中から自主的な学校経営が生まれて出てくるというのは、皮肉なことであり、いかにも学校経営の歴史における日本の特殊性を象徴していたといえよう。教育行政機能が、サービスというより政策実現の管理執行作用といった色彩を濃くするにつれて、それに反発するかのように自律的な学校の組織運営の理論としての学校経営論の展開が、その後の理論形成の契機をなしたのである。

およそ昭和30年代の後半までに、学校経営の理論的研究は、大きく三つの類型に分かれる流れ

の基礎を形成する。①学校経営の根拠を現代法学的解釈に求め、法の適正な運用と行政的課題解決に主眼をおく法規主義的学校経営研究、②学校教育の計画的達成を契機として、合理的能率的な経営管理の組織と運営を実現しようとして、現代経営学の方法を採用する経営学的学校経営研究、③学校教育を形成する社会的体制とその諸要因を解明し、学校の組織と運営に国民（父母・住民）の教育意思を反映して、学校経営を方法的に改善しようとする社会学的学校経営研究の三つの類型である。ただしそれらは、独立して無関係に展開してきたとはいえない。相互に複合し関連し合いながら戦後の学校経営論を形成してきている。

わが国の戦後学校経営論の展開において、昭和20年代の1955年頃までの10年間ぐらいは、注目すべき研究や論説がきわめて少ない。それが昭和30年代に入って急激に増大する。理由はすでに述べたような30年代後半に至るまでの事情による。昭和30年代後半以後40年代の半ばにかけては、それ以前に見出した学校経営の方向と課題を、合理化と民主化の問題に焦点づけて学校経営論が展開していく時期であった。

「学校経営とは何か」が改めて問題としてクローズアップされるのもこの時期で、前後して新たに教育経営の概念も登場、学校経営をめぐる論策や調査研究が花々しく展開する。学校経営の合理化と民主化の問題が中心となって、人間関係論の導入と展開が大きな特徴ともなっていた。いわゆる学校経営論の1960年代初期の最盛期とも評される時期で、学校教育実践の場からも実証的な研究が提出されてくる状況も高まっていく。

当時、一般経営学の隆盛が、合衆国におけると同様に、わが国の学校経営論にも注目すべき影響を与えたが、学校経営論の多くが経営学の成果に依拠しつつ、新たな問題分析や学校教育の組織と運営の経営論を構築しようとした。たとえば学校が単一の経営体としてどれだけどこまで容認できるかどうかの問題も、行政法学的問題であると同時に、むしろそれよりは、経営学的意味において学校の経営体としての性格や機構が問題とされた点に、いっそう注目すべきものを含んでいた。

その後学校経営論の動向をみると、現代組織論の立場からする学校経営論が、科学的なものとして主張されてきている。そのなかで依然として継続する人間関係論の再検討や学校経営組織の改造問題あるいは学校経営の意思決定と教師の参加、学校経営の社会的、行政的基盤をめぐる問題等が、これからの学校経営の科学的究明をすすめていく上で看過できないものとなっている。今日の学校経営論は、過去40年の過程を背景として、理論的拡充と再構成を改めてはかっている時期である。

以上のような変化の過程で明らかなように、教育行政と学校経営が両極分化し、顕在化して学校経営の研究がクローズアップされてきたわけである。

私が東京教育大学へ国研から移ったのは、ちょうどこのような「教育行政と学校経営の間」の関係が上下に区別されてきたときで、学校経営研究は教育行政研究とは違うのだとして、盛んに行われるようになったときである。日本教育経営学会（昭和33年成立）がようやくその基礎が固

まって、活発に活動し出したのもこの昭和30年代の後半以降である。この頃学校経営管理関係で注目された研究者としては、細谷俊夫、石三次郎、安藤堯雄、伊藤和衛、吉本二郎、大島三男、持田栄一などといった人たちがあげられよう。それぞれ立場や考え方は異なるが、学校経営と教育行政をめぐって成果を発表している。この時期から1965（昭和40）年、そして1975（昭和50）年にかけて、我が国の学校経営論あるいはその研究が盛んになってきたのである。

5. school administrationの概念の検討

1968（昭和43）年に私は国立教育研究所から東京教育大学に移った。その前の1年間は国研と教育大の併任だった。教育大では学校経営講座担当で、吉本二郎教授のところにも所属することになった。私の学校経営研究は、このときから教育行政研究をふまえながら二つの間の統合的視点と課題を考える行き方が求められるに至ったのである。吉本教授は、学校経営を教育行政との関連で考える必要を感じておられ、私が単に学校の内部の問題に留まることなく、より広い行政的課題も視野に入れて学校経営研究を展開していくことを期待された。吉本教授はそのことを教育大へ来るに当たってとくに強調され、私に求められたところだった。このようなことは私自身も学校経営研究において既に感じ、希望していたところだったので、以後の研究の方向とあり方が、これを契機に決まっていたのである。

またこのときに、ちょうど私はアメリカ・カリフォルニア大学(UCLA)から研究に来ないかと招へいされていた。私のアメリカ教育行政と学校経営に関する国研紀要論文等を目にしたハーワード・ウイルソン(Howard E. Wilson)が来日したとき国研で会ったが、そのとき彼はUCLAの教育学部長だった。彼はそれまでの私の研究をみてアメリカのschool administrationについてさらに突っ込んで研究したいのならその機会を与えよう、と言ってくれた。それがきっかけで、1965年1月下旬に客員研究員としてUCLAに国研在任のまま出張した。滞米中の経費は研究費、生活費等のすべてを家族ぐるみでみてくれた。翌1966年7月までの間、私はUCLAに在籍、アメリカのschool administration（教育行政・学校経営）について勉強する機会に恵まれたのである。

帰国後、その成果を約250枚にまとめて、国研の研究紀要に発表した。それが「アメリカ初等学校経営の組織機能の動向」（国立教育研究所紀要、第63集、1968）である。

この論文で取り扱ったのは、アメリカの最新の教育行政と学校経営の動向と問題の考察をとおして、アメリカ学校経営の特質と課題を明らかにしようとしたのである。アメリカの学校経営が地方分権と民衆統制の原理の上に築かれ展開している状況が、教育行政の組織運営の中で一体となって総合的に行われていることを明らかにしたのである。

私はこの中で学校と教育行政との関連、校長の学校経営上の職能、教師の教育活動における専門的独立性と学校経営の特質、教育行政と学校経営の組織機能の動向と要件、学校経営における学校評価の意義と役割等について考察し論究した。アメリカの学校経営が、教育行政と不離の関

係にあること、というよりも学校経営の組織と運営が教育行政の支えによって成り立ち、展開していることを実際をふまえながら考察したのである。

アメリカの学校経営と教育行政が、密接に関連し一体となっているが故に、教育行政も学校経営も school administration の語が当てられることになる。この点、「教育経営事典」(第1巻、海後・村上・細谷監修、帝国地方行政学会、1972)で、市川昭午氏も「学校経営の組織」の項目の解説において次のように述べている。

「『学校経営』とは school administration の訳語だが、明確な定義はない。アメリカでは教育局や教育委員会、学校の区別なく、すべてのレベルにおける教育に関するリーダーシップをさす。だから時によっては「教育行政」とも訳されている。イギリスでは学校外部の文部省、教育委員会、理事界などの業務を意味する。わが国でいえば『教育行政』といわれるものに近い。」と論述している。まさにそのとおりである。すなわち school administration について、学校経営と教育行政は別のもので、という区別された見方や、しかも学校と教委で一線を引き、教育行政は学校経営の上に立って管理権限を行使するものという上下関係で理解するとなれば、少なくともアメリカではそれは大きな誤りを犯すこととなるだろう。

前掲の国研紀要での私の中心テーマの一つは、実は以上の点にあったと言ってもよい。我が国の学校経営概念が、school administration の訳語で説明されながら、単一の学校内部の経営管理に限定されていること、教育行政と学校経営が上下関係で隔離され、教育行政が学校の管理運営の権限を行使するもので、校長が学校経営者として学校内部の諸事項を管理運営するのが学校経営だとする区別論が正しいとされ、疑問をさしはさまないこれまでの我が国の学校経営論を吟味してみる必要を感じたのである。これが契機となって、我が国における学校経営研究でとり上げられるべき課題の一つは、「教育行政と学校経営を統合的に把握していく学校経営研究を推進していくこと」と考えたのである。

東京教育大学教育学科の専任の助教授となった1968年夏頃には、既に今、私が所属している「日本教育経営学会」が盛んに活動していた。我が国における「学校経営と教育行政の統合の問題」を考えようとするとき、やはりこの教育経営学会の存在を抜きにして考えることはできない。日本教育経営学会は、いわば学校教育の内と外とにおける経営的課題について従来とは異なって広く自由に研究することをめざして設立された。学校教育だけでなく社会教育に関する経営的研究もこの学会の対象に含まれた。

日本教育経営学会は1957年に創設されている。私が教育大に移るほぼ10年前であった。私は1960年からこの学会の常任理事となって今日に至っているが、この学会の趣旨は次のようである。

目的は教育経営についての各種の研究を促進し、研究上の連絡や情報の交歓を広く図っていくことにある。そのために活動は広く国の内外にまでわたって、さまざまな研究活動や交流を行い、その成果を発表し、日本の教育経営研究の発展に資するというものである。

この学会の創立期は、1960年の直前で、既に述べたように、我が国の教育が「地教行法」の成立下で、任命制教委、勤評、学テ、指導要領の法的基準化等の問題を抱えていた時期だった。つまり国・地方を通じる教育行政・政策、学校教育の内容・方法とその条件等の教育経営的研究の必要が強く求められていたときだったのである。

ここからも既に述べたところでもあるが、学校経営研究の考え方が、それまでのように学校の内部に留まらず、学校の経営管理に関する教育行政・政策的領域まで含んで教育経営研究として捉えていくことの重要性が認識され出したのである。私はアメリカ留学中の研究体験から、学校外部の学校教育に関する行政・政策上の経営学的研究、すなわち行政経営的計画（P）、実施（D）、評価（S）・改善の理論と実際についての研究を含めたものを学校経営研究と考えるべきだと、その当時から考えていたのである。1960年代前半までの研究関心と対象がそのようなところからきたものであったことは、先に述べたとおりである。

日本教育経営学会は教育の経営的問題を広く捉えるところに特色があるのだが、これは創立に当たった細谷俊夫、大島三男、上滝孝治郎、幸田三郎氏らの、教育行政と学校経営とをつないで考えていこうとする課題意識に根ざしていたといえる。創設者の一人である吉本二郎教授は、それとやや異なってオーソドックスな学校内部経営管理を中心とする単一学校経営論の立場で考えていた。その意味では、吉本教授は教育行政と学校経営をつなぎ統合して両者の間をまとめ、経営学的研究をすすめていくことを考えていたかということ、それとは異なった立場だったと言ってよいだろう。

吉本教授は教育行政・政策の領域の課題や理論に大きな関心を持ってはおられたが、学校経営研究は、学校の、それも一つの学校の内部的な管理運営に限られるべきだという考え方であった。そのことは氏の「学校経営学」（国土社）の中の定義に明示している。すなわち

「学校経営とは、ひとつの学校組織体の維持と発展をはかり、学校教育本来の目的を効果的に達成させる統括作用である。」という定義である。ここで重要なのは、同じ書の中で「一つの学校の経営、すなわち校長を主経営者とする一つの学校の経営が対象とされなければならない」と指摘されていることである。さらにここでは「『外部から働きかける』教育行政と組織の内部的な役割活動としての学校経営は、明瞭に区別されなければならない」とされているのである。

この考え方は、シアーズ（Jesse B. Sears）やメールマン（Arthur B. Moehlman）のような考え方をとらないものである。つまりシアーズによれば、「経営（administration）という語は、管理とおよそ同義語で、教育特有の用法では政治の語の意味を含んでいる。」語である。内容的には計画化、監督、指揮、組織、統制、指導などの言葉と切り離せない。したがってadministrationは、もともと行政の意味を持ち、機能主義的見地からいえば、教育行政とくに学校行政と学校経営は同じ作用であるとみたからである。

またメールマンは、教育行政、学校管理、学校経営を同じ経営管理作用としてとらえるいわゆる機能主義的立場に立ち、教育行政と学校経営との間に共通する経営管理機能を認め統合的に把

握していく。

この点について私は、「現代学校経営辞典」（細谷俊夫，大島三男，伊藤秀夫他編，明治図書，1961）の「アメリカの学校経営」の項目の解説で，次のように述べている。

「アメリカの場合は，その教育行政制度の歴史と実際の機構から，単にこれを学校内だけにとどめることは不適當であり，委員会の行政的領域まで含めて考えなければならない性格と広がりを持っている。ここでは学校経営の概念は，現実には，創造的教育活動に関する政策の具体化を目指す実践的過程であり，管理的活動と指導的活動それに経営的活動を含み，それが教育委員会，教育長，校長等の重要な機能的領域となっているのである。地教委の学校管理権は，個々の学校の内部的事項の政策決定や運営に関する問題解決の権限を包摂しており，委員会の行政管理的活動が，学校経営的活動として解される領域的機能的性格を有している。この点でアメリカの場合は，教育行政と学校経営を，行政機関の段階で上下に階層的に区別することは現実的ではない」。

1952年に刊行され戦後の我が国学校経営のテキストとして普及して活用された日本教育大学協会編「学校教育の管理と指導」も，シャーズとメールマンの機能主義的見地を尊重して，同書において次のように述べている。

「従来画然と区別されていた教育行政と学校経営との区別は，ある程度まで必要のないものになってくる。すなわち学校の外部から働きかける教育行政も，学校の内部においてこれを運営する学校経営も，ともに学校のもつ教育活動を円滑に推進することを目的としているのであって，両者の間に本質的な差異はない。」としているのである。

このような学校経営と教育行政との間を同質的にとらえ，統一的に把握して学校経営を考察する研究のあり方は，1955～1960年代の間に変容して学校経営と教育行政が区別されるべきものとして，前述したように強調されてくるのである。

この変容の過程は，①教育行政における学校と教委の対立的問題状況，②教育行政は学校を管理統括する上位機関との認識，③法規主義的学校管理運営が学校の統括作用の基本であるなどの考え方に影響されもたらされたものである。そこに学校の総体的自律性が認められなければならないとし，教育行政と学校経営は区別されるべきとの日本的経営論が強調されるに至ったのである。

アメリカ機能主義的学校経営論が，今日の我が国の学校経営をめぐる状況下で，そのままあてはまるとはいえないという指摘も考えられる。今日の学校の内外の状況が学校の管理運営に直接深く結びついていること，学校の人事，研修，教育過程の基準・編成・実施等，重要な学校の基本的な事項が教育行政経営と結びつき運営されていることを考えれば，その立場に立つ経営管理的総合的観点から学校経営を把握し考察することがナチュラルであり，合理的で現実と合致しているといえるのではなからうか。つまり広い立場から経営機能主義的学校経営論を，もう一度見直し評価していく必要があると思われる。

一般に今日の我が国の学校経営論あるいは学校経営研究が，いわば同じようなテーマ，同じよ

うな対象についてマンネリ化した解釈あるいは理論をもって堂々巡りをして発展せず、低迷している感があるのは、学校経営の上記のような視点が欠落しているからである。

6. 教育行政と学校経営の統合の観点の推進

東京教育大学教育学科の学校経営講座は、私が専任として着任した1969年頃は、吉本二郎教授が講座主任であった。その指導の下に、高野尚好、小島弘道、少しあとになって朴聖雨、安井健二、堀内孜、大西信行、西穰司、小松郁夫、村田俊明などの、今、それぞれの大学等でめざましく活躍している諸君が、講座の院生として在籍していた。

吉本教授やこれらの諸君たちとのゼミや調査研究が、それまでとは違った学校経営研究への取り組みを行っていくことをうながしたところは大きい。講座が学校経営なのだからゼミは主にアメリカの現代学校経営論に関する原書を購読したり、文部省科研費補助金の交付を得て実態調査を行ったりした。このとき購読した原書には、Paul R. Mort: Principles of School Administration, 1946やJess B. Sears: The Nature of the administrative Process, 1950. Danniel E, Griffith, Herman G. Richeyed: Behavioral Science and Educational Administration, The Sixty-third Yearbook of the NSSE, 1964. Robert E. Wilson: Educational Administration, 1966.などがある。

実態調査は、学校経営の研究が単に抽象的で観念的な文献研究で十分ではなく、生きた学校経営の問題の解明によって、いっそう研究課題が深められ発展すると考えられたからである。指導行政と学校経営に関する事例研究的な調査研究を行ったりした。それは市町村教育委員会の学校に対する指導行政の実態に関する調査で、東京近県の教委の指導主事、校長らを対象にして、職務分析や学校経営の実状と問題を明らかにした。

また教授組織論の研究や学校教育における官僚制の研究を行って、講座のメンバーで雑誌「学校運営研究」に1年間にわたって連載したりしたものも1970年代初頭だった。研究課題と領域は、学校の経営組織論の研究と教授組織論あるいは指導行政論等の問題をとらえて、それらを中心的に研究したのである。ただ筑波移転問題の大学内外の落ち着かない状況下だったから、ゼミや研究は必ずしも意にまかせないところもあったが、学校経営講座における研究活動は盛んなものがあった。この雰囲気は、その後の院生である平沢茂、天笠茂、大脇康弘、篠原清昭、北神正行、木岡一明、久保田力、水本徳明などの諸君によって受け継がれていった。

これらの諸君は、実際は筑波大学の博士課程の院生だが、教育大にも籍を置いたものもあり、そこから引き継いだ学校経営講座の伝統と特色を生かし発展させて今日に至っている。その特色とは、学校経営の理論と実際を、学校の内と外にわたって探究しようというのである。ただ単に学校内部の経営管理の組織運営に終始するものではなかった。学校経営研究と称されるものの法規主義的な解釈論にも力を入れる場合もあったが、それも単なる解釈論で終らずに、歴史的研究や実証的研究をあわせて行っていった。また欧米の学校経営研究についての関心も高く、その研

研究成果の報告や検討が行われたのも大きな特色と言ってよいだろう。

これらの研究成果は日本教育経営学会の研究紀要あるいは学会大会における発表報告書となって公表されているところである。例えばその一つに、日本教育経営学の第19回、第20回大会（1979、1980年）の2回にわたって、その1、その2として発表した。「学校経営計画に関する実証的研究」がある。これは小・中学校606校、教員2,400名について実態調査を行ったもので、これまで見過されてきた学校経営計画に関する計画化の意義と活用の状況を明らかにしたものであった。学校経営計画についての実際資料を学校の内外に求め検討して、学校経営計画の学校経営における位置と課題を解明した。

また「教師の力量形成と研修システムの改善に関する実証的研究」を1980～1982年の3年間、文部省科研費の補助を得て実施。その結果を1981年第40回日本教育学会で発表、1983年に同名の研究報告書を作成、公表した。

この研究は、教師の教育指導力等が、どのような要因によって形成されるのか、その問題を実証的に分析したもので、教師の研修体系の改善と学校経営、教委の指導行政、研修行政等を機能と組織運営にわたって調査研究を行っている。対象は教委、指導主事、校長、教員等で、現職教員は約2,500名であった。我が国における教師の力量形成のための研修の内容、方法、組織運営等の実態と改善の方向を示したもので、今なおその意義を失わず、評価されるものと思う。教師の研修行政と学校経営を結びつけ、研修をめぐる教育行政と学校経営の間の協働関係の状況と課題を明らかにしているところにこの研究の、従来とは異なる学校経営関係の調査研究としての価値を見出すことができよう。

これらの「学校経営計画」と「教師の力量形成と研修システム」の研究は、ともに筑波大学の私の学校経営学研究室の小島弘道助教授をはじめとする教育大大学院博士課程のOB及び筑波大大学院博士課程の院生らとの共同研究によるものであった。

東京教育大学学校経営研究室時代の東京近県における「教委の指導行政に関する実証的研究」でも行った学校教育の経営管理の組織機構と条件の分析の実績をふまえながら、上記の研究は展開されてきたといってもよい。その意味では、筑波大でのその後の研究が、学校経営研究を学校を中心に置いて考察していくことはいままでのことだが、それだけに留まらずより広い視野と課題の探究をめざして今日に至っているのである。

私は先に述べたように、教育行政と学校経営は密接不離な関連にあり、たとえそれを切り離し、両者を区別して考察することが可能でも、それだけで学校経営研究がめざし達成しようとする学校教育の経営的問題を解明することはできないし、もしできたとしても学校経営理論の構築にとって十分とは言えないと考えているところからこれらの研究に大きく期待した。

私は、以上のような研究活動の指導の中で、また自らの学校経営研究の過程で、学校経営というものを次のように定義してすすめることとした。すなわち「学校経営とは、教育目標を効率的に達成するために、学校教育に関する諸活動を学習者や父母住民の教育要求に基づいて、学校は

じめ教育行政機関が、個別に、あるいは協働して計画を樹て、組織、管理運営していくことである。」

この定義からは、学校経営を考察していくとき、問題分析の視野は、学校教育をめぐる今日の状態を広く教育行政、地域社会の範囲まで包含していくこととなる。これは「学校経営」（有信堂、1983）を編み刊行するにあたってとった私の学校経営概念である。いささか長く、説明的とも思われるが、難解な概念規定の表現をわざと避けたものである。

この「学校経営」の一冊は、今日の学校経営の実際と諸問題を、学習者の教育を基礎において多角的に解明することをねらいとしており、学校内部の問題に視野を狭く限定しては学校経営の全容を明らかにすることはできないというところに視点をおいていた。ここにも学校経営研究を教育行政と学校経営の間で考え分析しようとする考えがあったのである。

このような意味で私は「学校経営とは何か」をかなり以前から私なりに改めて考え、見直してみることをの必要を感じ、そのテーマで一論を書いた。それは「現代学校経営論」（『学校運営研究』明治図書、No 199～211、12回連載、1978～1979）の第2回「学校経営概念の検討——学校経営とは何か——」であった。

この論稿で、私は戦後学校経営研究が相当の年月がたっているにもかかわらず、学校経営概念が不確定であることに対して、自らの考えをまとめようとした。二つの学校経営概念の存在と、その概念の統合と拡充の必要を指摘したのである。

まず大きく分けて、二つの学校経営概念の存在だが、それについては、次のように整理できるとした。

すなわち、こんにちわが国における学校経営の概念をめぐるの経営論の焦点は、学校経営を単一学校の組織と運営の作用と考えるのか、それとも学校とそれを管理運営する教育行政機関まで広げて、教委が行う学校に対する経営的管理運営の作用まで含めて考えるのかに集約される。前者は、学校経営を一つの学校の内部的な教育目標実現のための組織化と管理運営の作用と捉え、経営の主体は校長であるとする。学校経営は、学校という独自のそれ自体経営体として存在する単一学校の内部的な管理運営の作用＝機能であると規定する。それに対して後者は、学校を教育目標達成の組織単位と認めながらも、学校経営が、学校内部の管理運営の機能だけを意味せず、教育委員会等の学校外部の経営管理的諸活動をも包含したものとする、いわば学校経営の概念を、学校外部の組織と管理運営の機能にまでつ拡大していくのである。

普通一般には、学校経営は、単一学校の管理運営の内部の問題に限っていく考え方に立って、校長を主経営管理者とし、教頭を副校長的なものとして位置づけ、その指揮監督のもとに展開される一つの学校の管理運営の機能であると解釈されている。「学校経営とは、一つの学校組織体を維持し、発展させることによって、当該学校の教育目的を効果的に達成させる統括的作用である」という概念規定にもっともよく代表される。「そして校長を主経営者とする一つの学校の経営が対象とされなければならない」というのである。この捉え方は、学校は事実上一つの独自の組織

体であって、その組織が必然的に要請する内面的で動的な機能として学校経営を規定する観点に立っている。

このような学校経営の定義が、こんにちわが国では通説になっている。学校経営の諸問題は、学校内部の組織や管理運営をめぐる問題として理解されて、それらを直接の経営者である校長が解決していくのが学校経営であると理解されている。そこにおける学校経営の概念は、経営の主体や対象をかなり明確にイメージアップして把握しやすい意味内容を与えてくれる。経営の目標も、学校の教育活動を方向づける学校内教育目標であって、校長、教職員が設定するそれぞれの学校における独自の教育目標という性格のものである。校長を中心とする自己の学校の経営管理として、目標が明らかであって、対象と範囲も明瞭である。活動の方向や問題処理の手段など管理運営の実質的なことがらは具体的に把握可能である。いわばこの学校経営概念は、学校の実際的で現実的な理解と行動態様に結びつきやすい実効生をもっているといえよう。

しかしながら単一の学校の内部的管理運営に限定された学校経営概念は、半面ではいくつかの問題点をもっていることも見逃せない。すなわち、学校経営が学校の内部問題に閉そくさせられてしまう傾向があることである。学校の内部管理運営という限定された経営活動の実質は、学校組織のわく内におけるものとなりやすい性格をもつ。学校外ではあるが学校教育活動に関係ある事がらまで、学校外的要因や問題事項であるということによって学校経営からはみ出ることと観念されてしまう。つまり教育行政的問題や社会的で学校の教育活動に密接に関連のある問題まで排除されることがないとはいえない。学校経営をめぐるさまざまな問題は、学校それ自体で決定したり解決したりできないものが多く、むしろ「教育行政機関の学校に対する経営の方針や作用のあり方が、行政機能との相関の中で、学校の管理運営の実際の方向と形態を規定している」のである。したがって学校経営を考える場合、学校の内部の事項だけに限定しうるかどうかは問題になるところである。

学校経営を一つの学校の組織と管理運営の機能であるとする見方については、論者によって必ずしも一定していないのである。理由はさまざまであるが、学校経営という作用＝機能が単一の学校それ自体にクローズドされ得ない性格のものである点が軽視できないところであろう。

7. 個別学校経営を生かす学校経営の構造

学校経営の概念を学校外部の組織と運営の機能にまで拡大していくことは、教育行政機関（教委）等の学校教育に関する経営管理的諸活動を含めたものをもって学校経営と考えていく立場である。理由は、学校経営に関する諸問題が、学校それ自体で決定したり解決したりできないものがきわめて多いことによる。教育目標、教職員編成、教育課程編成、施設・設備、学校予算、児童生徒編成、教員研修など、学校経営の主内容を構成し、活動の対象となるものが、いわゆる行政機能との相関の中で決定され運営されていくのが事実である。公教育機関である学校の経営

は、総合的な教育行政組織と管理運営の機構の中であって展開される。経営とは、ある組織体の目標が自律的に決定され、その目標を実現するために設定された計画、組織、条件に基づく自主的な集団行動である。教育行政の枠内にあるとしても学校法人によって運営される私立学校とは性格の異なる公立学校の場合は、学校の成立と経営の基礎をなす目標の設定から管理運営の組織・運営の重要な事項が、学校自体では決定できないものが少なくない。学校は教育に関する諸活動を自律的に決定し行なう組織体であり、独自の経営体である、ともいわれるが、それは右のような行財政的条件枠内において容認されるものである。学校は経営組織体として「相対的独自性」を有するという表現がとられるのは、学校の行政組織機能上の位置や性格を考慮するところから当然いわれるところであろう。

公教育機関である学校が、学校内における教育活動を自主的に計画し、経営管理できる余地・可能性がないとはいえない。教育という活動の本旨や性格からいって、学校において創造的組織と運営が展開されることによって教育目標を効率的に達成できることはいうまでもない。ただその学校の経営活動は、一般企業組織体の経営と同一の性格のものと規定することのできない面がきわめて多いことを認めざるを得ない。ということは、学校が経営組織体として「相対的独自性」をもつというとき、その相対的独自性の意味を正しく把握していくことが必要であろう。相対的独自性とは、学校が経営組織体として、教育行政機関とは異なるものであって、教育行政の規制を受けながらも教育活動を自主的に行なう機関である、という意味内容を基底においていわれることなのだが、その学校の経営的諸活動は、すでに述べたような学校をとりまく学校外の基底要因との関連の中で把握される性質のものである、ということである。

学校が独立の経営体として必ずしも十分な条件を保有していない、ということは、また次の点からも指摘される。〈第一は〉、学校がすでに考察した経営的諸条件を法制的行政的規定を多くの面にわたって受けているということと同時に、経営体とみるとき十分な規模をもたないものも少なくないこと。〈第二は〉、組織の成員である教師が、職務の性格や活動領域の多様性から校内のある特定の校務分掌上の地位に固定しえない面があること。〈第三は〉、設置者管理主義の立場から教委も学校の経営を行なっていると考えられること。教委も学校の経営を行なっている。というのは、学校の組織と運営の諸条件が、学校の合理的で能率的な教育活動の展開のために、学校の設置管理の責任者である教委の手によってどのように設定されていくかが、個々の学校の経営の実際を大きく左右する要因になっていると考えるからである。法的にも学校の管理運営の基本的事項は、教委によって規定されている所である。

以上のように考えると、公教育機関である学校の経営とは、こんにち一般に用いられている学校内部の管理運営の機能だけを意味せず、教委等の学校外部の経営管理的諸活動を包含し、地域的、国家的広がりにおいて把握されるものと考えていく必要がある。我が国の学校経営概念は、学校内部に限定され、学校自体の内在的機能概念として考えられているが、それが再吟味されなければならないといえる。

学校経営の概念を学校外部の組織と運営の機能にまで拡大していくことは、決して個別学校の経営組織体としての性格や機能を無視するものではない。学校を中核としながら経営の組織と運営の機能を、教育行政機関と学校、学校と学校との間の経営的組織運営の領域まで包含していくことを意味する。したがって概念を拡大するといっても個々の学校の内部的経営管理問題を軽視したりまして別の性質のものともみたりするのではない。実は学校それぞれの経営の組織と運営をいっそう適切にとらえ、教育目標にむけて有効に展開させていくためにこそ、上述のような新たな学校経営の考え方が必要だというのである。

個々の学校での経営にあたって、校長を経営責任者として展開していく余地と可能性が、大きく保障されていることが大切なことはいうまでもない。現実には校長は学校段階における経営計画を樹て、組織をつくり経営管理を行う。しかしその組織運営は限界があり、各学校の経営はいわゆる教育行政機能の経営的発想にもとづく組織化と管理運営の展開と密接に関連して機能せざるをえない。その意味で学校経営は各学校において独立単独に行われるものではないし、反対に教育行政機関が行うものだけが学校経営であるというでもない。

教育目標を効率的に達成するために、学校教育に関する諸活動を、学習者や父母住民の教育要求に基づいて、学校、教育行政機関が個別にあるいは協働して計画を樹て組織し、管理運営していくのが、学校経営である。

一般にいわれる学校経営は、個々の学校の内部経営管理なのだが、それと教育行政機関段階における学校経営管理を総合して、学校経営の概念が拡充されるべきであろう。

8. 学校経営概念を規定する機能の質の吟味

学校経営の概念は、教育の管理運営を行政法学的な意味での政策の執行の作用としてとらえるのか、経営学的意味における教育目標を合理的に達成する作用としてとらえるのかによる区別をとおして規定すべきであろう。前者が教育行政であり、後者が学校経営に通じるものである。わが国の学校経営論では、学校経営の概念が、教育行政と異なるものであるとして論究されてはきたが、多くの場合、行政組織体系の中において、教育を管理運営する機関の行政的段階によって区別してきた。国家的レベルにおいて行われるものを教育行政、地方公共団体とくに地教委の行なうものを学校行政——最近はこの用語が少なくなったが——、学校長が行なうものだが、学校経営である、としてきたのである。つまり教育行政と学校経営の区別は、教育を管理運営する機能の性質の違いによるよりは、機関の行政機構上のレベルによって区別してきた。しかし、学校経営と教育行政は、機能の質的な違いによって区別されるもので、学校経営は経営学的な発想にもとづく目標達成の学校の組織と管理運営の作用であって、行政法学的な政策執行の作用なのではない。

こんにち通説とされている学校経営概念が、行政と経営の機能上の質的違いを全く無視してい

るとは思わないが、学校経営は学校自体に留まるものだから教育行政とは異なる独自のものであるとの主張が強い、あるいはいいかえれば、学校内において行なわれる教育活動を直接効率的に管理運営するということは、学校（校長）の仕事であり、教育行政機関が行なうことではないのだからその仕事は独自のものであり、それが学校経営であるという。やはりそこでは教育行政の相対的機構上の段階や領域区別を前提として教育行政と学校経営を分けている。教育行政とはいかなるものか、学校経営とはどのようなものなのかの質的検討をとおして概念の吟味がなされなければならないだろう。

以上のような観点からすれば、こんにち学校経営の自主性が、学校経営論において中心的課題の一つになっているが、学校経営の自主性とは機能の性質によって区別される「教育行政」に対する「学校経営」の独自性と自律的な展開を意味するのである。そのような学校経営の自律的な展開を重視して、学校固有の経営展開を総体的な教育行政管理の中で、どのように容認していくかが、いま問われている学校経営の自主性の問題なのである。

これまで考察してきたように、学校経営概念の検討をめぐっては、残された基本的課題があるが、欧米の学校経営の考え方や機能的理解と比較すると、わが国の学校経営概念はせまく特殊であるとさえいえる。学校経営は、school administrationと訳されるが、アメリカでは学校経営の概念は、教育行政機関の学校に対する管理運営活動と、校長の学校における内部的な管理運営活動の両者を含めたものを意味する。これについては既に論述したところだが、学校経営は、学校内部だけでなく、教育行政単位内の学校全体にわたる教育の管理と運営という広がりでも展開されているのである。教育行政が政策の上からの執行作用としてではなく、下からの（地域住民、学校教職員からの）要求に応えるサービス機能として理解され、存在しているから、学校経営と教育行政は、学校教育に関する経営管理機能として同義的でありschool administrationで統一される。

わが国の学校経営は、すでに述べたように教育行政とは異質のものであり、あくまで学校の内部的な経営管理を指すと解釈されている。もしそうだとすると、それはschool managementと訳される方がふさわしいであろう。事典によってはそう訳されているものもある。学校経営といわれながらも実際には、多くの規制条件下で行われる学校内部の管理運営を内容とする学校経営は、執行的（または操作的）管理（operative management）的なものとも考えられるからである。執行的管理とは、狭義の管理職能ともいわれ、垂直的経営管理機構のなかで、最高管理者の下位で中間的位置を占め、業務の執行を内容とする管理活動を指す。

学校経営の概念が、いわゆる教育行政的領域まで含むものとして拡大される必要があることをすでに述べたが、それに対しては、わが国の教育行政の実情になじまない概念であり経営論だという批判が投げかけられる。つまり学校経営機能を教委も行うと考える経営論は、教委の行政的位置と機構、さらに実際の機能が、経営学的発想と立場から展開しているとはいえないような、しかもその実現の可能性が少ないと思われるいまのわが国の状況下では、学校の組織と運営の合理的で民主的な展開がさまたげられる恐れがあるという。わが国の地方教育行政の現実から指摘

されてくる点である。しかし各学校と地域的特性をいかしながら、学校教育に共通する経営的諸条件の改善や問題を解決していく教委制度の組織と運営を、教育行政の全体的なあり方をも含めて、経営学的に検討していく構想は、今後のわが国の学校経営研究にとって大事な視点であろう。個々の学校の学校経営を教育行政と連続的ないし総合的なものとして把握していかなければならない。そのためには、教育行政の概念も、単なる教育政策の執行作用としてのものではなく教育に関する経営管理機能の性格と内容をもつものに、大きく変化して新たに規定されていくことが必要であろう。

この拡充と統合の問題意識の立場から学校経営について私が書いたのが次の各論稿である。主なものをあげると、

- ①「学校経営の課題と展望」（吉本二郎編『現代公教育と学校経営』、ぎょうせい、1979）、
- ②「学校の管理運営における教委と学校の組織関係」（大塚学校経営学研究会『学校経営研究』第6巻、1981）、
- ③「教育改革における学校経営革新の基本的課題」（『日本教育経営学会紀要』第27号、1985）、
- ④「教育行政学研究の実績と課題——学会20年の歩みと中心に——」（『日本教育行政学会年報』第11巻、1985）、
- ④「学校の責任体制と学校経営」（『日本教育経営学会紀要』第30号、1988）。

これらの論稿の中で、前述の観点で学校経営を論じている。たとえば②において、我が国の学校の管理運営は、学校自体の校長を中核とする教職員の協働による自律的な展開とともに、設置管理者としての教委の行政活動によって保障されていく。この立場から個々の学校の経営的改善を促進していくために、教委と学校の協働による管理運営がいつそう組織化されていく必要を論じた。

そこでは、「学校経営とは、教育目標を効率的に達成するために、国民の教育要求に基づいて、学校教育に関する各種の活動について、学校、教育行政機関が個別に、あるいは協働して計画を立て、組織化し、管理運営していくものである」と定義していた。これは先に述べた定義と共通する。この立場に立って、個々の学校の内部経営管理と教育行政機関における学校経営管理とを総合し拡充していくことが、これからの新たな学校の管理運営つまりは学校経営を築いていく方向であり、課題であると論じた。

また④の論稿では、次のように論述している。公教育機関である学校の経営は、総体的な教育行政組織と管理運営の機構の中で展開されていく。個別学校の経営を確立し改善していくためにこそ教委等の学校外的諸機関の経営管理的諸活動を包含して学校経営を地域的、国家的広がりにおいてとらえていくことが必要であるとし、それによって学校経営の本来の姿が明らかになるとし、学校の責任体制と学校経営の特質及び内実は、その観点と立場を通して明確にされるものであることを論究している。

この観点と課題意識は現在も続いている。1989年の筑波大学教育学研究科「教育学研究集録」（第13集）の「教育課程経営改善の視点と課題——学校経営概念検討への一試論——」も同じ課

題意識に立ったもので、教育課程経営という学校経営において最も重要であり、中心的なものである経営事項について学校経営をどのように把握すべきなのかを、従来の学校経営概念の拡充を求めて論じたのである。

これはまだ試論の段階を脱していない点もあるものだが、私は1986年10月から教育課程審議会委員となり、その体験からも学校経営にとって教育課程の編成・実施等が中央・地方の教育行政経営といかに結びついたものであるかを改めて確認した。各学校において教育課程は編成、実施されるものだが、それは学校が教育行政機関との協働関係において、あるいは地域社会との協働関係において成立する基本的で重要な内容や組織・運営事項が数多く存在する。したがって、学校経営の中核をなす教育課程経営研究は、学校内外の教育課程経営事象の総合的な研究を包含して十分なものとなるものである。

「集録」の論稿で、そのことを次のように述べている。すなわち、

「教育課程経営については、従来、学校経営の一分野として、学校内部の問題考察において狭く解釈され把握されてきた。しかし、今日、学校経営の地域社会、教育行政の関連を重視して、これを学校内部における教育課程の経営管理としてだけでなく、学校と地域社会、学校と教育行政機関との関連において教育課程の地域学校経営としてとらえていくことが必要である」とした。

学校経営の中心となる教育課程経営に関しては、旧来の狭く限定された学校内部の経営管理に留まっていたは、変化する新たな社会に生きる人間の個性に即した教育の要請にこたえることが困難ということにもなろう。まして生涯学習の基礎をつくる学校教育の目標を達成する生涯学習体系における学校経営という今日的視点に立つとき、いっそう、教育課程経営の上述のような見直しが欠くことのできない課題となってくる。これが、教育課程経営改善の問題をとおして学校経営研究の新たな視角について、その背景と展開の方向を考察した理由の一つでもある。

9. 必要な地域学校経営の視点

前節まで述べてきたことと関連して、これからの研究課題として、「地域学校経営論」の研究が一つの重要な意味を持つてくる。その地域学校経営とはどのようなものなのか、その視点と内容の要点について述べれば次のようである。

教育行政管理的側面と教育指導の側面の二つを統合したものが、学校経営の機能的内容であって、個別学校の経営は学校内部における二つの側面を有効に統合して展開していく管理運営の作用という特質を有している。それぞれの学校の教育活動を十分に機能させていくために、学校経営は単位学校の経営を中核にすえながら、それを支える学校経営の行政的、地域的諸条件を組み込んで学校経営の組織化と展開を図らなければならない。

学校経営が教育行政管理的関連の組織や機能的問題を内包すること、したがって学校経営の行政的領域に及んで組織運営の概念と領域構成の考え方を導入していくべきことについてはすでに

されてくる点である。しかし各学校と地域的特性をいかしながら、学校教育に共通する経営的諸条件の改善や問題を解決していく教委制度の組織と運営を、教育行政の全体的なあり方をも含めて、経営学的に検討していく構想は、今後のわが国の学校経営研究にとって大事な視点であろう。個々の学校の学校経営を教育行政と連続的ないし総合的なものとして把握していかなければならない。そのためには、教育行政の概念も、単なる教育政策の執行作用としてのものではなく教育に関する経営管理機能の性格と内容をもつものに、大きく変化して新たに規定されていくことが必要であろう。

この拡充と統合の問題意識の立場から学校経営について私が書いたのが次の各論稿である。主なものをあげると、

- ①「学校経営の課題と展望」（吉本二郎編『現代公教育と学校経営』、ぎょうせい、1979）、
- ②「学校の管理運営における教委と学校の組織関係」（大塚学校経営学研究会『学校経営研究』第6巻、1981）、
- ③「教育改革における学校経営革新の基本的課題」（『日本教育経営学会紀要』第27号、1985）、
- ④「教育行政学研究の実績と課題——学会20年の歩みと中心に——」（『日本教育行政学会年報』第11巻、1985）、
- ④「学校の責任体制と学校経営」（『日本教育経営学会紀要』第30号、1988）。

これらの論稿の中で、前述の観点で学校経営を論じている。たとえば②において、我が国の学校の管理運営は、学校自体の校長を中核とする教職員の協働による自律的な展開とともに、設置管理者としての教委の行政活動によって保障されていく。この立場から個々の学校の経営的改善を促進していくために、教委と学校の協働による管理運営がいっそう組織化されていく必要を論じた。

そこでは、「学校経営とは、教育目標を効率的に達成するために、国民の教育要求に基づいて、学校教育に関する各種の活動について、学校、教育行政機関が個別に、あるいは協働して計画を立て、組織化し、管理運営していくものである」と定義していた。これは先に述べた定義と共通する。この立場に立って、個々の学校の内部経営管理と教育行政機関における学校経営管理とを総合し拡充していくことが、これからの新たな学校の管理運営つまりは学校経営を築いていく方向であり、課題であると論じた。

また④の論稿では、次のように論述している。公教育機関である学校の経営は、総体的な教育行政組織と管理運営の機構の中で展開されていく。個別学校の経営を確立し改善していくためにこそ教委等の学校外的諸機関の経営管理的諸活動を包含して学校経営を地域的、国家的広がりにおいてとらえていくことが必要であるとし、それによって学校経営の本来の姿が明らかになるとし、学校の責任体制と学校経営の特質及び内実は、その観点と立場を通して明確にされるものであることを論究している。

この観点と課題意識は現在も続いている。1989年の筑波大学教育学研究科「教育学研究集録」（第13集）の「教育課程経営改善の視点と課題——学校経営概念検討への一試論——」も同じ課

題意識に立ったもので、教育課程経営という学校経営において最も重要であり、中心的なものである経営事項について学校経営をどのように把握すべきなのかを、従来の学校経営概念の拡充を求めて論じたのである。

これはまだ試論の段階を脱していない点もあるものだが、私は1986年10月から教育課程審議会委員となり、その体験からも学校経営にとって教育課程の編成・実施等が中央・地方の教育行政経営といかに結びついたものであるかを改めて確認した。各学校において教育課程は編成、実施されるものだが、それは学校が教育行政機関との協働関係において、あるいは地域社会との協働関係において成立する基本的で重要な内容や組織・運営事項が数多く存在する。したがって、学校経営の中核をなす教育課程経営研究は、学校内外の教育課程経営事象の総合的な研究を包含して十分なものとなるものである。

「集録」の論稿で、そのことを次のように述べている。すなわち、

「教育課程経営については、従来、学校経営の一分野として、学校内部の問題考察において狭く解釈され把握されてきた。しかし、今日、学校経営の地域社会、教育行政の関連を重視して、これを学校内部における教育課程の経営管理としてだけでなく、学校と地域社会、学校と教育行政機関との関連において教育課程の地域学校経営としてとらえていくことが必要である」とした。

学校経営の中心となる教育課程経営に関しては、旧来の狭く限定された学校内部の経営管理に留まっていたは、変化する新たな社会に生きる人間の個性に即した教育の要請にこたえることが困難ということにもなる。まして生涯学習の基礎をつくる学校教育の目標を達成する生涯学習体系における学校経営という今日的視点に立つとき、いっそう、教育課程経営の上述のような見直しが欠くことのできない課題となってくる。これが、教育課程経営改善の問題をとおして学校経営研究の新たな視角について、その背景と展開の方向を考察した理由の一つでもある。

9. 必要な地域学校経営の視点

前節まで述べてきたことと関連して、これからの研究課題として、「地域学校経営論」の研究が一つの重要な意味を持つてくる。その地域学校経営とはどのようなものなのか、その視点と内容の要点について述べれば次のようである。

教育行政管理的側面と教育指導の側面の二つを統合したものが、学校経営の機能的内容であって、個別学校の経営は学校内部における二つの側面を有効に統合して展開していく管理運営の作用という特質を有している。それぞれの学校の教育活動を十分に機能させていくために、学校経営は単位学校の経営を中核にすえながら、それを支える学校経営の行政的、地域的諸条件を組み込んで学校経営の組織化と展開を図らなければならない。

学校経営が教育行政管理的関連の組織や機能的問題を内包すること、したがって学校経営の行政的領域に及んで組織運営の概念と領域構成の考え方を導入していくべきことについてはすでに

触れたが、教育行政機関と学校の協働による経営管理が形成されていく必要がある。公教育機関である学校の経営は、総体的な教育行政組織と管理運営の機構の中で展開されていく。個別学校の経営を確立し改善していくためにこそ教委等の学校外的諸機関の経営管理的諸活動を包含し、地域的、国家的広がりにおいて捉えていくことが強調されるのである。

学校の内部的経営管理の展開の課程で、各種の問題が個々の学校の問題であると同時に、それが地域的に共通した事項であって、地域の諸学校の解決すべき問題として存在することが少なくない。たとえば教職員の異動交流、研修活動、教育施設・資料の共同利用、教育情報の交換などをどのように計画し、学校教育の改善に役立てていくかは、学校経営に直接かかわってくるからである。いうまでもなく各学校の経営は、校長・教頭を中心に、学校それぞれの場で行われていくのが基本である。しかし各学校の経営的諸条件が、それぞれの学校をこえて共通に解決される必要のある事項については、それが整理検討されて地域的協働の体制を基盤とする教育問題解決のための経営として行われていくことによって、教育の能率と実効を期待することができる。

こんにち地域的広がりにおいて、個々の学校の共通の課題を協働的に解決し改善していこうとするいわば地域学校経営的考え方が一部で主張されるのは、上述のような観点に立っているからである。社会的変化や教育改革の動向から、学校経営を個別的な学校の経営論を補強していくような地域学校経営論が提起されてきている。地域学校経営論は、単一の学校の経営に主眼をおいて学校経営を想定するわが国の現状から、まだ学校経営の主流をなしてはいない。しかし、市町村教委を学校経営の重要な機関と考えて、地域的学校の経営管理が見なおされてきているのである。学校経営を市町村教委の設置単位の規模にまで拡大して個々の学校の経営的諸問題の解決を図っていこうとするわけである。

学校経営がその場合いわゆる個々の学校の経営を越える教委レベルの経営管理として展開されることになるが、学校内部の経営管理を教委が直接行うというのではない。教委管下の学校の共通する課題が、地域的経営管理の領域内容となって展開していくのである。たとえば、地域教育目標の設定、教育課題編成の資料の整備と協議、地域教育資料センターの活用などをはじめとして、さきに述べた教職員の研修活動など種々あげられよう。それらは学校の実情や必要に応じて、教委が独自に行う場合もあろうし、学校と教委の協働する形で展開される場合もある。また地域のいくつかの学校相互間の協働的経営形態をとっていくことも考えられる。

地域学校経営の考え方は、その対象と内容が、これまで我が国の学校経営論の展開過程では明らかにされてこなかった。教委を学校経営の主体とする経営論にある程度打ち出されてきたが、まだ一般的承認を受けるまでにいたっていない。かつて地域社会学校（community school）の教育論が主張された昭和20年代に、地域の教育的環境や文化との関連における学校の再編成あるいは地教委単位の学校の経営的視点が提供されたこともあったが、定着するにいたらなかった。教育行政制度的変化を基盤とする学校経営論のその後の推移が、地域学校経営的観点を根づかせる

までにいかなかったからである。個々の学校の経営をどのように充実していくかの立場から、地域社会と学校経営の関係をあらためて検討していくことが必要であろう。

地域単位の学校経営の組織と運営は、実際のところわが国ではまだ主流となっていない。というより構想の段階にあるというのが現実だといえるかもしれない。理由はいろいろあるが、①教委を主体とする経営が歴史的に学校経営概念の範疇に入れられてこなかったことによる。と同時に、②実際問題として教委の学校運営に関する専門的指導性が十分とはいえないこと。教委の組織規模の充実が40年間にわたっていまなお課題となっている。③多くの行政管理的対応問題の発生が、即効的解決施策の実施に教委の機能を集中させ、教委をして学校への統制的管理機関化を助長している。これらの理由が地域学校経営の具体化を遅らせているだけでなく、非現実的なものとさせてきているといえるだろう。一方、学校側にも理由がないわけではない。外部からのさまざまなプレッシャーと無関係ではないのだが、①学校が均質化、標準化した学力形成機関化している。そのことは②学校の教育活動が児童・生徒の生活経験や学習経験を疎外し、地域社会との関係を不確実なものにしている。さらに③変動する社会生活・文化が、学校の地域文化センターの性格と役割を希薄化している。そのうえ、④校長・教職員の行政管理的問題をめぐる心理的組織的緊張関係も見逃せないだろう。

しかし、これまで述べてきたような意味で、地域学校経営が重視されてきている事実もある。地域教育目標の設定と教育課程の編成，教育施設の共同利用，教育資料センター中心の教育活動の展開，教材・教具の共同開発，学校評価の実施，教職員の研修などの領域で，教委と学校あるいは地域学校相互間の協働的経営の意義は今後ますます増大していくにちがいない。理由は、一つだけあげれば、高度学習社会における教育開発の総合的な展開がさらに継続していくと思われること。それは単一の学校のわくを越えて、共通の課題として経営的解決を迫ってくると考えられるからである。

結 語

以上述べてきたような学校経営のとらえ方見方に立って、学校経営概念の拡充を図り、「教育行政と学校経営の間」の総合的把握を図っていくことが、これからの我が国の学校経営研究を活性化していく上で重要である。

私には、今日、我が国の学校経営研究が、一つの学校の内部経営管理問題に限定されて、研究対象と課題、その研究方法・内容等が閉そく状態にあり、研究がいわば行き詰まって発展性に乏しく、一つところ、あるいは同じパターンの課題や内容を抱えて堂々巡りしているのが現在の学校経営研究の状況であるように思える。

この状況を打開し、学校教育の目標達成をめざす教育行政と学校経営の間あるいは地域社会との間を統合する学校教育の組織運営研究としての学校経営研究の新たな発展をめざすことが必要

であろう。それによって我が国の学校経営研究は一層リフレッシュされるだろう。それがどのようなものであるかについては、これまでその一端を述べてきたところである。

今、我が国においては、時代の変化に対応して、目前に迫った21世紀へ向けて教育の在り方を大きく変革していくことが重要な課題となっている。我が国の将来の学校教育を、その内容と方法・形態にわたって再構成し、新たに創造していくことが求められているのである。それをいかにして創り出し実現していくかが学校経営の課題にはかならない。

学習者の心身の望ましい成長発達と、それを指導する教師にとって必要で適切な条件をどのようにして整え、効果的に管理運営して教育目標を有効に達成するか、それが重要な課題である。そのためには、学校経営のとらえ方と研究の在り方を再吟味し、新しい発想のもとに、それをどのように具体化していくかが問われているのである。

とりわけ、今日、求められている生涯学習体系を確立し、人間の生涯にわたる適正な成長発達の基礎を創る学校教育の観点からすれば、学校経営研究が限定された学校内部の経営管理主義の観念にいつまでもとらわれていては、それは児童生徒のための望ましい学習と教師の教育指導の条件とを創り出していくうえで、遂には十分なものではなくなっていくだろう。したがって家庭教育、社会教育、教育行政等と連携協力する運営体制において学校教育を経営管理していく学校経営の把握と研究の推進が重要な意味をもってくることと思われる。

本論稿の主題に関しては、まだまだ取り上げ論究しなければならないことが数多くある。しかし与えられた予定の紙数を大幅に越えてしまったのでここで止めざるをえない。いずれ他の機会を得て、新たに稿を起こして論述することとしたい。

略 歴

大正15年10月24日 栃木県宇都宮市に生まれる
昭和19年 4月 東京第一師範学校本科入学
昭和20年 5月 陸軍特別甲種幹部候補生として豊橋陸軍予備士官学校に入隊、8月15日同校で終戦
昭和22年 3月 東京第一師範学校卒業
昭和22年 4月 東京文理科大学教育学科入学
昭和25年 3月 同大学同学科卒業
昭和25年 4月 東京教育大学研究科（教育学専攻）入学
昭和25年12月 同大学同研究科退学
昭和25年12月 国立教育研究所研究補助員（研究調査部）
昭和26年 6月 国立教育研究所研究員（研究調査部教育制度研究室）
昭和29年 3月 「学制八十年史」（文部省）編集参与
昭和39年 4月 同研究所改組、第1研究部第3研究室に配置換え、教育行政・制度研究担当
昭和40年 1月 アメリカ合衆国カリフォルニア大学教育学部客員研究員
昭和41年 7月 アメリカ合衆国より帰国
昭和42年 4月 東京教育大学教育学部助教授を併任
昭和42年 5月 国立教育研究所主任研究官
昭和42年 9月 同研究所第2研究部第2研究室長
昭和43年 4月 東京教育大学教育学部助教授
昭和44年 4月 「日本近代教育百年史」（全10巻）全体編集委員
昭和47年 4月 青山学院大学文学部教育学科非常勤講師（昭和51年3月まで）を兼ねる
昭和49年 7月 東京教育大学教育学部教授
昭和50年 4月 同大学同学部教育学科主任
昭和51年 3月 連合王国、ドイツ連邦共和国、フランス、アメリカ合衆国へ在外研究出張
昭和52年 3月 在外研究より帰国
昭和52年 3月 筑波大学教育学系教授を併任、東京教育大学教育学部教育学科主任
昭和53年 4月 筑波大学教育学系教授
昭和57年 4月 筑波大学第二学群人間学類長（昭和59年3月まで）
昭和57年 4月 筑波大学評議員（昭和59年3月まで）
昭和59年 4月 筑波大学大学院教育学研究科長（昭和62年3月まで）
昭和60年 4月 宇都宮大学大学院教育学研究科講師を併任（平成2年3月まで）
昭和61年10月 教育課程審議会委員（昭和63年10月まで）
平成2年 3月 定年退官

学会及び社会的活動

昭和41年3月	日本ユネスコ国内委員会「後期中等教育に関する総合研究」学校制度部門委員（昭和42年3月まで）
昭和42年12月	日本教育学会「教育学研究」常任編集委員会
昭和46年4月	文部省「長期教育計画策定のための調査研究」専門協力委員（昭和47年3月まで）
昭和35年6月	日本教育経営学会常任理事（昭和62年6月まで）、同学会会長（昭和62年6月～現在）
昭和43年10月	日本教育行政学会理事（平成元年9月まで）
昭和54年10月	関東教育学会理事（昭和63年9月まで）
昭和55年9月	日本教育学会理事（平成元年8月まで、昭和61年まで常任理事）
昭和61年10月	教育課程審議会委員（昭和63年10月まで）

以上のほか、東京都教育委員会教育庁教育研究協議会主査、東京都港区教育史編纂監修者、東京都武蔵野市教育史編纂監修者を務める。

また平成元年3月全面改訂した学習指導要領の「指導書」作成主査。全国各地で教育学・教育経営学に関する研究会の指導、研修講座での講演等を行い、変化し進展する時代における各分野の総合的教育研究と教育活動の発展に力を注いだ。

（筑波大学教育学系学校経営研究室作成）

永岡 順教授研究業績目録

筑波大学学校経営研究室作成

【著書・共著・編著・編集・監修】

- 1 『学制八十年史』〔編集参与〕文部省 1954 (昭和29・3)
- 2 宗像誠也・持田栄一・永岡順他と共著『教育行政』日本教育大学協会
1954 (〃 29・4)
- 3 安藤堯雄・吉本二郎・永岡順共著『教育行政と学校経営』世界書院
1963 (〃 38・11)
- 4 吉本二郎・永岡順・下村哲夫共著『学校経営の革新』高陵社
1970 (〃 45・8)
- 5 奥田真丈・吉本二郎・永岡順他と共編『現代教育用語辞典』第一法規
1973 (〃 48・10)
- 6 『日本近代教育百年史 (全10巻)』〔総合企画編集及び執筆〕国立教育研究所
1973 (〃 48・12)
- 7 吉本二郎・永岡順・下村哲夫共著『現代の学校経営』高陵社
1977 (〃 52・2)
- 8 吉本二郎・永岡順編著『学校経営総合文献目録』第一法規
1977 (〃 52・3)
- 9 『現代学校の探究』〔編著〕第一法規 1979 (〃 54・5)
- 10 吉本二郎・永岡順編『学校経営』(現代学校教育全集, 第1巻) ぎょうせい
1979 (〃 54・6)
- 11 奥田真丈・永岡順編『教職員の研修』(現代学校教育全集, 第17巻) ぎょうせい
1979 (〃 54・8)
- 12 吉本二郎・永岡順編『校務分掌』(現代学校教育全集, 第18巻) ぎょうせい
1979 (〃 54・9)
- 13 吉本二郎・永岡順編『学年・学級経営』(現代学校教育全集, 第9巻) ぎょうせい
1979 (〃 54・10)
- 14 河野重男・永岡順編『現代の教育経営』(教育学講座, 第19巻) 学習研究社
1979 (〃 54・11)
- 15 吉本二郎・永岡順編『学校と地域社会』(現代学校教育全集, 第21巻) ぎょうせい

- 1980 (// 55・1)
- 16 吉本二郎・永岡順編『学校と公共施設』（現代学校教育全集，第23巻）ぎょうせい
1980 (// 55・4)
- 17 奥田真丈・永岡順編『諸外国の学校』（現代学校教育全集，第25巻）ぎょうせい
1980 (// 55・7)
- 18 『学校経営』（編著）（現代教育学シリーズ，第7巻）有信堂
1983 (// 58)
- 19 『港区教育史 上・下』（編集・監修）………港区教育委員会
1985 (// 60・3)
- 20 永岡順・小島弘道編著『現代学校経営総合文献目録』第一法規
1987 (// 62・2)
- 21 秋元照夫・伊津野朋弘・永岡順編『講座 日本の教育経営第3巻』日本教育経営学会
1987 (// 62・5)
- 22 永岡順・金子照基・久高喜行編『学校経営』第一法規 1988 (// 63・10)
- 23 菊川治・高岡浩二・永岡順他と共編『小学校指導書—教育課程一般編—』ぎょうせい
1989 (平成 元・6)
- 24 辻村哲夫・辰野裕一・永岡順共編著『中学校新教育課程を読む—総則の解説と展開—』
教育開発研究所 1989 (// 元・9)
- 25 『新教育課程と学校・学級経営』（編著）図書文化 1989 (// 元・9)
- 26 永岡順編著『校長・教頭と教師の間』（シリーズ・教育の間全12巻，第1巻）ぎょうせい
1989 (// 元・12)

【編纂書論文】

- 1 新しい教育の体制………『学制八十年史』（第7章，資料編・学校系統図・年表の
作成）文部省 1954 (昭和29・3)
- 2 教育制度（第2章）………『新教育のあゆみ』小学館 1958 (// 33・1)
- 3 義務教育制度………『資料教育原理』東洋館 1959 (// 34・1)
- 4 アメリカの学校経営………『現代学校経営事典』明治図書1961 (// 36・6)
- 5 地方の文教行政（1962～1965年版）………『日本教育年鑑』日本教育新聞社
1961～1964 (// 36～39)
- 6 アメリカの青年教育………文部省社会教育局編『諸外国の青年教育』
1963 (// 38・3)
- 7 学校と社会公共施設との関連………海後宗臣他編『学校経営大系，第5巻』国土社
1963 (// 38・11)
- 8 現代学校経営の問題点，学校組織の全体構造………吉本二郎他編『学校経営』全国教育図書

- 1964 (// 39・11)
- 9～16
日本の記録—教育—……………『時事年鑑』時事通信社(1969～1976年版)
1968～1975 (// 43・10～50・10)
- 17 アメリカの校長……………相良惟一編『校長の指導性』明治図書
1968 (// 43)
- 18 アメリカの教育課程行政……………『現代教育活動事典』世界書院
1969 (// 44・5)
- 19 教授組織改革と教職の専門性……………『小学校教科担任制—組織と経営—』
1969 (// 44・10)
- 20 無学年制……………金子孫市編『教育理論のエッセンス』ペリかん社
1970 (// 45・10)
- 21 六三制(その他4項目)……………『世界教育事典』帝国地方行政学会
1972 (// 47・3)
- 22 学校行政の意義, 学校行政と学校運営他……………大浦猛編『現代学校教育原理』文理
1972 (// 47・4)
- 23 学校系統(その他)……………『教育経営辞典』ぎょうせい 1972 (// 47・11)
- 24 初等教育, 中等教育, 六三制……………『授業研究辞典』明治図書
1972 (// 47)
- 25 戦後教育行政の再編と展開……………『日本近代教育百年史』(第1巻, 教育政策編, 教育
行政, 第6章) 国立教育研究所 1973 (// 48・12)
- 26 教育活動の評価……………伊藤和衛編『教師をめぐる論点』文教書院
1974 (// 49・10)
- 27 地方教育行政……………『教育年鑑』(1975年版) 帝国地方行政学会
1975 (// 50・1)
- 28 学校管理の原理……………長尾十三二他編『講座看護学校教育, 看護学校教育全書第2巻』
医師薬出版 1975 (// 50・3)
- 29 教育政策の実施と浸透……………市川昭午編『現代教育講座』(第2巻, 戦後日本の教育政
策) 第一法規 1975 (// 50・7)
- 30 地方教育行政……………『教育年鑑』(1976年版) ぎょうせい
1976 (// 51・1)
- 31 戦後の教育行政30年……………『教育年鑑』(1976年版) ぎょうせい
1976 (// 51・1)
- 32 社会の中の学校……………東京教育大学教育学部教育学科編『教育学研究講座』(第7巻,

- 学校組織論) 1976 (// 51・9)
- 33 学校経営の課題と展望……………吉本二郎編『現代公教育と学校経営』ぎょうせい
1978 (// 53・3)
- 34 校長としての資質・能力の育成……………『実践校長学入門1』(校長としての資質・能力)
明治図書 1979 (// 54・6)
- 35 学校経営・校務分掌・学校管理規則・管理運営事項……………『現代学校経営用語辞典』
第一法規 1980 (// 55・1)
- 36 学年・学級経営の意義……………『新教育を創造する学校経営』(第6巻, 天笠茂と共同)
東京書籍 1980 (// 55・4)
- 37 六三三制, 教育長, プロフェッショナル・スクール, ウィネットカ・プラン, レイマン・
コントロール……………『改訂版, 世界教育事典』ぎょうせい 1980 (// 55・7)
- 38 学習社会と新入試制度……………『日本教育年鑑』(1982年版, 特集 大学入試共通
一次試験) ぎょうせい 1982 (// 57・2)
- 39 今日の生徒指導と学校経営の課題……………宇留田敬一編『生徒指導のための学校経営』
明治図書 1982 (// 57・4)
- 40 '86実践教育基本用語(「学校経営」関係用語98項目編)……………『総合教育技術』
(増刊号) 小学館 1986~1988 (// 61・5~63・5)
- 41 学校経営における校長の職務権限と経営力量……………文部省地方課法令研究会編
『全訂 新学校管理読本』第一法規 1986 (// 61・11)
- 42 戦後学校経営の展開と研究の動向……………永岡順・小島弘道編『現代学校経営総合文献
目録』第一法規 1987 (// 62・2)
- 43 教育経営と学校の組織・運営……………秋元照夫・伊津野朋弘・永岡順編『講座 日本の
教育経営第3巻』日本教育経営学会 1987 (// 62・5)
- 44 学校改善を進める新たな指導性を創る……………全国公立学校教頭会編『学校を改善する』
全国公立学校教頭会: 学校運営研究会 1988 (// 63・1)
- 45 今、何が学校管理者に求められているか……………教育ジャーナル編集部『今、学校管理者は
何を求められているか』学習研究社 1988 (// 63・4)
- 46 新しい教育課程のめざす学校像……………熱海則夫・成田国英編『教育講話事典』第一法規
1988 (// 63・4)
- 47 中学校教育課程改訂の基本方向と教育研究の重点……………熱海則夫監修, 教育実践研究
センター編『中学校新教育課程展開の研究主題総覧』明治図書
1988 (// 63・9)
- 48 単位制高校, 六年制中学校, 定時制・通信制, 海外子女教育, 学校五日制, 教科書検定
……………『悠』第6巻8号(別冊)『新教育課程学校経営のキーセンテンス』ぎょうせい

- 1989 (平成 元・8)
- 49 中学校教育課程の変遷……………熱海則夫・辻村哲夫編『中学校学習指導要領の展開』
明治図書 1989 (〃 元・10)

【研究紀要論文・雑誌論文】

- 1 地方教育行政単位に関する予備調査—高岡市教委の実態調査……………『国立教育研究所所報』No14 1952 (昭和27・11)
- 2 地方教育委員会の意義と限界—地教委の実情分析をとおして……………文部省『教育委員会月報』No30 1953 (〃 28・1)
- 3 地方教育委員会の構成とその問題……………文部省『教育委員会月報』No. 33 1953 (〃 28・4)
- 4 地方教育委員会と設置単位……………港出版『教育行政』No15 1954 (〃 29・5)
- 5 全国教育研究所研究成果の動向……………文部省『文部時報』No. 923 1954 (〃 29・7)
- 6 地方教育委員会の教員人事行政上の問題……………文部省『文部時報』No. 928 1954 (〃 29・12)
- 7 地方教育委員会の実態とその問題点……………東京市政調査会『都市問題研究』46巻 No 5 1955 (〃 30・5)
- 8 地方教育行政制度に関する調査研究—地方教育委員会の行政機能に関する調査研究—……………『国立教育研究所所報』No29 1956 (〃 31・2)
- 9 地方教育委員会の行政機能に関する事例研究—教員の人事行政および指導研修行政について……………『国立教育研究所所報』No36 1957 (〃 32・3)
- 10 アメリカ合衆国における地方教育行政組織の現状と課題……………『国立教育研究所所報』No38 1957 (〃 32・11)
- 11 各国公立中等教育義務制の性格と態様—中等教育義務規定を中心として……………『東京教育大学教育学部紀要』第4巻 1958 (〃 33・3)
- 12 アメリカ合衆国における中等教育制度—公立ハイスクールの現状と問題……………『国立教育研究所紀要』第12集 1958 (〃 33・12)
- 13 校長の職務遂行の実態—学校管理を中心として……………『国立教育研究所紀要』第18集 1959 (〃 34・3)
- 14 アメリカ合衆国における高等教育制度—組織、教育課程、入学制度を中心として……………『国立教育研究所紀要』第22集 1960 (〃 35・3)
- 15 学校管理における教員の校務分掌と適応……………『国立教育研究所紀要』第24集

- 1961 (// 36・3)
- 16 市町村教育委員会教育長の職務遂行の形態……………『国立教育研究所紀要』第33集
1962 (// 37・5)
- 17 アメリカの学校評価の現状と問題……………明治図書『学校運営研究』No. 9
1962 (// 37・12)
- 18 アメリカの大学入学の二つの方式と機会……………日本教育学会『教育学研究』30巻2号
1963 (// 38・6)
- 19 学校の組織運営と人間関係……………明治図書『学校運営研究』No17
1963 (// 38・8)
- 20 学校経営における経営学的思考と方法……………東京都教育庁『教育じほう』
1964 (// 39・3)
- 21 学校経営における校長の問題意識……………文部省『教育調査』No51
1964 (// 39・7)
- 22 教育行政の課題と学校の経営管理……………文部省『教育調査』No54
1964 (// 39・10)
- 23 学校組織的形態における各国青年教育制度の現状と問題……………『国立教育研究所紀要』
第43集 1964 (// 39・10)
- 24 地方教育行政組織はどうあるべきか……………日本文化科学社『教育経営』1巻4号
1965 (// 40・1)
- 25 市町村教育委員会の行政機能に関する研究……………『国立教育研究所紀要』第45集
1965 (// 40・3)
- 26 専門職としての教師集団の役割……………小学館『総合教育技術』Vol.23, No.3
1968 (// 43・6)
- 27 教職の専門性をいかに生かすか……………小学館『総合教育技術』Vol.23, No.4
1968 (// 43・7)
- 28 学校経営における管理組織のあり方……………明治図書『学校運営研究』No80
1968 (// 43・8)
- 29 アメリカ初等学校経営の組織機能の動向……………『国立教育研究所紀要』第63集
1968 (// 43・9)
- 30 スチューデント・パワーと大学改革……………時事通信社『時事年鑑』(1969年版)
1968 (// 43・10)
- 31 学校の経営組織と人間関係……………小学館『総合教育技術』Vol.23, No.9
1968 (// 43・12)
- 32 象牙の塔から民衆の大学へ……………『Energy』 1969 (// 44・1)

- 33 学校と教委の組織関係……………小学館『総合教育技術』Vol.23, No11
1969 (// 44・2)
- 34 教職員の研修計画と基本文献……………明治図書『学校運営研究』No92
1969 (// 44・8)
- 35 校長の団体交渉事項の範囲……………明治図書『学校運営研究』No96
1969 (// 44・12)
- 36 学校内の組合活動と校長の立場……………明治図書『学校運営研究』No
1969 (// 44・12)
- 37 学校の内部組織とその運営—小学校学年主任の役割—……………『国立教育研究所紀要』
第70集 1969 (// 44・12)
- 38 学校経営の改造計画と経営案の条件……………明治図書『学校運営研究』No100
1970 (// 45・4)
- 39 教授組織の改革と主任職の位置と役割……………明治図書『学校運営研究』No101
1970 (// 45・5)
- 40 教授組織改革による教育目標の効率的達成……………明治図書『学校運営研究』No102
1970 (// 45・6)
- 41 教授組織改革と今後の課題……………明治図書『学校運営研究』No111
1971 (// 46・3)
- 42 学年・学級経営と教師の創造性……………『埼玉教育』Vol.25, No 4
1971 (// 46・4)
- 43 「学校体系の開発」とこれからの学校像……………明治図書『学校運営研究』No121
1972 (// 47・1)
- 44 アメリカ初等学校経営の組織機能の動向 (英文) ……………『国立教育研究所紀要』
1972 (// 47・3)
- 45 協力関係のあり方と学校経営の組織化……………明治図書『学校運営研究』No126
1972 (// 47・6)
- 46 学校経営における組織化の視点……………『北海道教育』No43
1972 (// 47・8)
- 47 校務分掌の機能と組織運営……………第一法規『学校経営』Vol.17, No11
1972 (// 47・10)
- 48 アメリカにおける地方学校区 (Local School District) の再組織の過程
—アメリカ学校経営の史的展開に関する研究 (1) —……………『東京教育大学
教育学部紀要』第19巻 1973 (// 48・3)
- 49 教職の専門性と看護教師の研修……………医学書院『看護教育』Vol.14, No 3

- 1973 (// 48・3)
- 50 教師の研修と指導主事の役割……………『教育展望』Vol.19—4
1973 (// 48・3)
- 51 学校教育目標の設定と展開……………能力開発研究所『教職研修』Vol.1—7
1973 (// 48・3)
- 52 学校内部組織の運営 (英文) ……………『国立教育研究所紀要』
1973 (// 48・4)
- 53 学校教育における官僚制—教育政策決定における官僚制的特質—……………明治図書
『学校運営研究』No138 1973 (// 48・6)
- 54 教育課程の編成・管理と看護学校……………医学書院『看護教育』Vol.14, No6
1973 (// 48・6)
- 55 象牙の塔から民衆の大学へ……………日本教育学会『大学改革検討委員会資料』
1973 (// 48・8)
- 56 施設・設備の活用と看護学校……………医学書院『看護教育』Vol.14, No10
1973 (// 48・10)
- 57 学校評価と看護学校経営……………医学書院『看護教育』Vol.14, No12
1973 (// 48・12)
- 58 教育改革の進展と学校組織の改善……………明治図書『学校運営研究』No
1974 (// 49・3)
- 59 高校制度と学力到達度……………文研月報『文研ジャーナル』1974 (// 49・3)
- 60 教授組織改善の基本問題……………『埼玉教育』 1974 (// 49・7)
- 61 学校経営組織のとらえ方をどう転換するか……………明治図書『学校運営研究』No
1974 (// 49・11)
- 62 わかる授業と教科指導組織の問題……………『学校管理研究資料』
1975 (// 50・7)
- 63 アメリカ教育史……………協同出版『季刊教職課程, 教職教養ミニミニ事典』
1975 (// 50・7)
- 64 アメリカの教育課程づくり……………『教育展望』 1975 (// 50・7)
- 65 管理者指導者に求められる教育改革動向の把握力……………明治図書『学校運営研究』
No164 1975 (// 50・8)
- 66 欧米にみる学校長の役割……………学習研究社『教育ジャーナル』
1976 (// 51・2)
- 67 学校経営計画論—計画論構成への一試論—……………東京教育大学学校経営研究室編
『学校経営研究』第1号 1976 (// 51・3)

- 68 アメリカにおける地方学校区 (Local School District) の再組織の要因—アメリカ学校経営の史的展開に関する研究 (2) ……『東京教育大学教育学部紀要』第22巻
1976 (// 51・3)
- 69 学校経営の計画
校内の教職員の組織化の要件
学級の教育的意義
学校経営の領域と機能
……山田栄編 (教職課程演習シリーズ『教育原理』, 所収)
1976 (// 51・3)
- 70 学校論研究の課題—学校論の探究の1—……第一法規『学校経営』Vol. , No
1976 (// 51・7)
- 71 アメリカの学校経営理論の展開過程……大塚学校経営研究会『学校経営研究』第2巻
1977 (// 52・4)
- 72 アメリカ学校経営理論の動向……第一法規『学校経営』Vol. , No
1977 (// 52・5)
- 73 創意の具体化と学校経営の対応……明治図書『学校運営研究』No194
1977 (// 52・11)
- 74 学校経営における「計画論」の問題……大塚学校経営研究会『学校経営研究』第3巻
1978 (// 53・3)
- 75 計画的学校教育実践の課題……教育開発研究所『学習指導研修』Vol. 1,
No 1 . 1978 (// 53・4)
- 76 教育委員会の権限と学校経営……文部省『教育委員会月報』No333
1978 (// 53・5)
- 77~88
現代の学校経営論 (連載) ……明治図書『学校運営研究』No199~211
第1回 学校経営論検討の課題と構想
第2回 学校経営概念の検討—学校経営とは何か—
第3回 学校経営の機能領域の再構成
第4回 学校経営組織の構成原理と条件
第5回 地域学校経営の視点と方向
第6回 学校経営における意志決定の課題
第7回 教授組織改善の経営的要因
第8回 学校教育の改革と経営計画
第9回 学校経営計画の方法と課題

- 第10回 学校評価の原理と学校経営
 第11回 学校評価の方法と課題
 第12回 教育を志向する経営論の課題
 1978～1979 (// 53・4～54・3)
- 89 教育行政における国と教育委員会の協力と連携……文部省『教育委員会月報』No.339
 1978 (// 53・11)
- 90 学校, 学級, 学校経営, 学級経営……明治図書『教育基本用語の研究』(辞典)
 1978 (// 53)
- 91 校内研修の問題点と改善の方向……小学館『高校教育展望』
 1979 (// 54・2)
- 92 学校経営計画に関する実証的研究(その1) —日本教育経営学会第19回大会報告書—
 (於 筑波大学) 1979 (// 54・6)
- 93～104
 現代と学校経営(連載) ……協同出版『現代教育経営』No.1～No.12
- 第1回 創造性のある学校経営の探究
 第2回 学校経営の組織化と指導性
 第3回 教育の計画化と学校経営計画
 第4回 学校経営計画と教師の役割
 第5回 教育課程編成と学校経営
 第6回 学年・学級経営の機能と課題
 第7回 学校教育の展開と教師集団
 第8回 教育指導組織改善の経営的課題
 第9回 校内研修の機会の拡充
 第10回 学校と公共施設の連携
 第11回 学校教育を拡充する社会的側面
 第12回 学校教育をめぐる父母と教師の協力
 1979～1980 (// 54・7～55・6)
- 105 教師の創意を生かす学校経営……千葉県教育センター『千葉教育』
 1979 (// 54・11)
- 106 教育課程編成を推進する学校体制……明治図書『学校運営研究』No.12
 1979 (// 54・12)
- 107 現代学校経営の課題・問題点……応用教育研究所, 日本教育評価研究会『指導と評価』
 1980 (// 55・3)
- 108 学校経営計画とはどのようなものか—調査のねらいと内容—(連載, 学校経営と学校

- 経営計画, 1) ……第一法規『学校経営』Vol. , No
1980 (// 55・4)
- 109 実質的な研修体制の確立……教育開発研究所『学習指導研修』
1980 (// 55・4)
- 110 学校経営計画に関する実証的研究(その2) —日本教育経営学会第20回大会発表報告書
—(永岡順他, 於 中村学園大学) 1980 (// 55・7)
- 111 義務教育の変遷—その過去と現在—……綜建築研究所『G & A』6月号
1980 (// 55・6)
- 112 軽視されている学年経営計画……明治図書『学校運営研究』No.228
1980 (// 55・7)
- 113 学校経営計画の現状と課題—千葉県小中学校の実態調査報告—(永岡順・小島弘道・
天笠茂共著) ……千葉県教育センター『千葉教育』 1980 (// 55・10)
- 114 学校像を創る教育計画……小学館『総合教育技術』No.
1981 (// 56・2)
- 115 新任教頭の職務……教育開発研究所『教職研修』No.103
1981 (// 56・3)
- 116 学校の管理運営における教委と学校の組織関係……大塚学校経営研究会『学校経営
研究』第6巻 1981 (// 56・4)
- 117 学年経営の機能と内容……協同出版『現代教育経営』 1981 (// 56・5)
- 118 教師の力量形成と研修システムの改善に関する実証的研究—日本教育学会第40回大会
発表報告書—(永岡順他, 於 東京都立大学) 1981 (// 56・8)
- 119 学校経営と情報処理……文部省大臣官房情報処理課編『教育と情報』第282号
1981 (// 56・9)
- 120 学校行事・その本質を問い直す—質的転換の課題と方法—……日本文化科学社『特別
活動』第14巻 1981 (// 56・10)
- 121 経営改善に役立つ教育課程評価の行い方……明治図書『学校運営研究』No.245
1981 (// 56・10)
- 122 教育課程経営の留意点—実践的改善への視点—……教育調査研究所『教育展望』
第27巻, 第10号 1981 (// 56・11)
- 123 学校の創造性・主体性確立への隘路と改善策……教育開発研究所『教職研修』
1981 (// 56・12)
- 124 現職教育の意義・必要性……ぎょうせい(江口篤寿編『保健室経営』, 追録第3号,
秋期号) 1982 (// 57・1)
- 125 地域性を入れた教育課程編成の方法と課題……明治図書『学校運営研究』No.251

- 1982 (// 57・4)
- 126 学級とは何か—これからの学級経営論—……小学館『総合教育技術』
1982 (// 57・5)
- 127 現代学校教育と学校長の役割……第一公報社『小学校時報』No369
1982 (// 57・5)
- 128 学校経営における校長の職務権限と経営力量……文部省『教育委員会月報』No382
1982 (// 57・6)
- 129 多様な「人間像」批判と教育理念……明治図書『現代教育科学』No308
1982 (// 57・7)
- 130 教育の動向をふまえた学校経営観とその計画……日本教育新聞『論壇』第4509号
1982 (// 57・11)
- 131 学校経営における管理の基本問題……第一法規『学校経営』(11月号, 臨時増刊
学校経営ハンドブック4)
1982 (// 57・11)
- 132 学校と地域社会の関連を見直す……日本教育新聞『論壇』第4513号
1982 (// 57・12)
- 133 市町村教委の充実と指導性……日本教育新聞『論壇』第4517号
1983 (// 58・1)
- 134 学校経営の今後の課題……教育開発研究所『教職研修』Vol.11—5, No.125
1983 (// 58・1)
- 135 現代教育の動向と学校経営の課題……明治図書『学校運営研究』No258
1983 (// 58・1)
- 136 父母と教師の協力の推進—P T Aの三つの役割—……日本教育新聞『論壇』第4522号
1983 (// 58・2)
- 137 校長に期待されている役割行動とは……明治図書『学校運営研究』No264
1983 (// 58・3)
- 138 教育計画を推進し課題解決の意識を高める……明治図書『学校運営研究』No265
(臨時増刊)
1983 (// 58・3)
- 139 学校評価は今のままでよいか……日本教育新聞『論壇』第4525号
1983 (// 58・3)
- 140 いま必要か学制改革……日本教育新聞『論壇』第4528号
1983 (// 58・3)
- 141 教師の力量形成と研修システムの改善に関する実証的研究……昭和55・56・57
年度文部省科学研究費補助金, 一般研究 (B) 研究成果報告書 (課題番号00545030)
1983 (// 58・4)

- 142 学校における教育力の回復………文部省『教育委員会月報』No
1983（// 58・5）
- 143 地域の学校と教育委員会………日本教育新聞（教職を生かす指導行政6）第4538号
1983（// 58・6）
- 144 学校の組織・運営の評価と校長・教頭・主任の役割………教育開発研究所『教職研修』
（臨時増刊No.2） 1983（// 58・7）
- 145 教師の教育指導の分化と統合………時事通信社『内外教育』10月7日号
1983（// 58・10）
- 146 目標達成と学校経営体制—学校教育目標達成のための経営条件を探る—………教育調査
研究所『教育展望』第29巻10号 1983（// 58・11）
- 147 教育改善への意思反映の組織………明治図書『学校運営研究』No276
1983（// 58・12）
- 148 ずれてないか学制改革………明治図書『現代教育科学』No326
1984（// 59・1）
- 149 「むずかしい時代」を乗り切る校長の条件—「押しボタン式対策希求型」に満足しない—
………明治図書『学校運営研究』No278 1984（// 59・2）
- 150 個性と創造性の伸長を図る教育課程の編成………教育開発研究所『教職研修』（別冊No.2）
1984（// 59・2）
- 151 改革の課題を学校経営でどう受けとめるか………明治図書『学校運営研究』No280
1984（// 59・4）
- 152 現職教育の現状と課題………千葉県教育センター『千葉教育』
1984（// 59・5）
- 153 学校経営の課題を追求する………明治図書『学校運営研究』No282
1984（// 59・5）
- 154 教科編成改革をめぐる問題………明治図書『学校運営研究』No285
1984（// 59・7）
- 155 教員の資質向上をはかるにはどうしたらよいか（日本教育経営学会シンポジウム）
………第一法規『学校経営』Vol. , No 1984（// 59・8）
- 156 教育課程の適切な管理………明治図書『学校運営研究』No287
1984（// 59・9）
- 157 学校・学年経営と学級経営………教育開発研究所『教職研修』（臨時増刊No.9
「学級経営読本」） 1984（// 59・11）
- 158 教育課程の多様化と学校経営………教育開発研究所『別冊教職研修』No.1
1985（// 60・1）

- 159 戦後教育40年とわたしの教育改革……小学館『総合教育技術』
1985（㇏ 60・1）
- 160 教育の多様化と学校経営見直しの視点……明治図書『学校運営研究』No.293
1985（㇏ 60・2）
- 161 権威ある教師の条件……ぎょうせい『悠』 1985（㇏ 60・3）
- 162 新採教員の研修と学校経営の課題……教育開発研究所『教職研修』Vol.13—7, No.151
1985（㇏ 60・3）
- 163 学校経営を見直す……文部省『初等教育資料』No.465
1985（㇏ 60・3）
- 164 地域に根ざした教育とは……東京都立教育研究所『教育時報』
1985（㇏ 60・4）
- 165 地域に根ざした教育活動の推進……相模原市教育センター『さがみはら教育』83号
1985（㇏ 60・4）
- 166 新しく校長・教頭となった先生に望むこと……文部省『教育委員会月報』No.416
1985（㇏ 60・4）
- 167 教育課程の多様化を推進する……教育開発研究所『教職研修』
1985（㇏ 60・6）
- 168 教育改革における学校経営革新の基本的課題……『日本教育経営学会紀要』第27号
1985（㇏ 60・6）
- 169 学校の新しい経営的基礎をつくる……教育開発研究所『教職研修』Vol.13—11
1985（㇏ 60・7）
- 170 新しい教育をつくる学校観の吟味……教育調査研究所『教育展望』（臨時増刊No.16）
1985（㇏ 60・7）
- 171 学校の新たなあり方と新任教頭……全国公立学校教頭会『学校運営』No.289
1985（㇏ 60・8）
- 172 教育行政学研究の実績と課題—学会20年の歩みを中心に—……『日本教育行政学会年報』
第11巻 1985（㇏ 60・9）
- 173 教育課程の弾力化のゆくえと研修課題……明治図書『学校運営研究』No.304
1985（㇏ 60・11）
- 174 学校を甦らせるために……学習研究社『教育ジャーナル』
1985（㇏ 60・11）
- 175 学校経営の改善と教育委員会の役割……教育開発研究所『別冊教職研修』No.2
1986（㇏ 61・2）
- 176 中・高の連携に留意した教育課程編成の工夫……大日本図書『中等教育資料』No.503

- 1986 (// 61・3)
- 177 教職適性審議会の設置と教育委員会の活性化……教育開発研究所『教職研修』Vol.14—7
1986 (// 61・3)
- 178 授業や教育活動をどの程度指導できるか……教育開発研究所『教職研修』(増刊特集号
「校長読本」No.17) 1986 (// 61・3)
- 179 教育課程の編成・実施と校長の権限……教育開発研究所『教職研修』(増刊特集号
「校長読本」No.17) 1986 (// 61・3)
- 180 臨教審教育改革における「自由化」理念の「個性主義」への展開過程……大塚学校経営
研究会『学校経営研究』第11巻 1986 (// 61・4)
- 181 教職実務に関する研修・焦点は何か……明治図書『学校運営研究』No.311
1986 (// 61・4)
- 182 問われている学校の教育責任……第一法規『学校経営』Vol.31, No.5
1986 (// 61・4)
- 183 創造性の伸長と教育課程の多様化……教育開発研究所『学習指導研修』Vol. 9—3
1986 (// 61・6)
- 184 学校の教育力の回復をめざす教育課程の経営……教育調査研究所『教育展望』
(臨時増刊No.17) 1986 (// 61・7)
- 185 管理教育改善の基礎と方法……教育開発研究所『教職研修』Vol.14—11
1986 (// 61・7)
- 186 学校の機能の回復と教育指導の改善……第一法規『学校経営』Vol.31, No.8
1986 (// 61・7)
- 187 学校管理と主任の職務との関係……教育開発研究所『教職研修』(増刊特集号
「主任読本」No.21) 1986 (// 61・7)
- 188 今、何が学校管理者に求められているか……学習研究社『教育ジャーナル』
1986 (// 61・7)
- 189 学校組織の特質と管理職の資質・能力……教育開発研究所『教職研修』(総合特集
「教育技術読本」No.23) 1986 (// 61・9)
- 190 教育環境の人間化を考える……文部省『初等教育資料』No.489
1986 (// 61・10)
- 191 入学時期の弾力化と学校経営……教育開発研究所『教職研修』Vol.15—3
1986 (// 61・11)
- 192 教育課程改訂のポイント……教育新聞社『教育新聞』1987 (// 62・1)
- 193 基礎・基本の徹底と個性の重視……教育開発研究所『学習指導研修』Vol.9—11, No.107
1987 (// 62・2)

- 194 計画に生きる学校評価のあり方……教育開発研究所『教職研修』（総合特集「PDS読本」No28） 1987（// 62・2）
- 195 中学校教育課程の弾力化と個性尊重……教育開発研究所『学習指導研修』Vol.9—11, No107 1987（// 62・2）
- 196 生かされているか学校評価……学習研究社『教育ジャーナル』第25巻14号 1987（// 62・3）
- 197 学校経営の現状と今後の課題……日本教育評価研究会『指導と評価』Vol.33, No 3 1987（// 62・3）
- 198 学校経営に果たす教頭の役割……文部省『教育委員会月報』No439 1987（// 62・3）
- 299 教育課程編成と学校体制の見直し点……明治図書『学校運営研究』No326 1987（// 62・4）
- 200～211
連載……ぎょうせい『悠』第4巻4号～第5巻3号
- 第1回 学校改善の方向を考える
- 第2回 教育課程の改善を進める校長の役割
- 第3回 学校経営計画の基礎を創る
- 第4回 教育を支える経営組織の改善
- 第5回 校務分掌組織を見直す
- 第6回 校内研修の改善の方向と課題
- 第7回 個性を生かす教育指導組織
- 第8回 学校行事と学校経営
- 第9回 生徒指導改善の経営的要件
- 第10回 学校と地域を結ぶ教育を創る
- 第11回 計画と評価をつなぐ学校経営
- 第12回 学校の機能を拡充する
- 1987～1988（// 62・4～63・3）
- 212 学校経営研究の課題と展望—最近10年間の動向から—……第一法規『学校経営』Vol. 32, No 4 1987（// 62・4）
- 213 教育課程の改訂と教頭の指導・助言のあり方……教育開発研究所『教職研修』Vol.15—9, No177 1987（// 62・5）
- 214 「初任研」と教員研修の体系化・一貫化の問題……明治図書『学校運営研究』No330 1987（// 62・7）
- 215 個性教育実践の要件……教育調査研究所『教育展望』（臨時増刊No18）

- 1987 (// 62・7)
- 216 「授業研究」を高める学校経営のポイント……小学館『総合教育技術』第42巻10号
1987 (// 62・10)
- 217 学校教育をめぐる課題と展望……北海道教育研究所『北海道教育』No110
1987 (// 62・11)
- 218 個性を生かす教育の基礎……鹿児島県茗友会『茗友』No22
1987 (// 62・11)
- 219 臨教審答申と情報化・国際化への対応……教育開発研究所『学習指導研究』Vol.10—8,
No116 1987 (// 62・11)
- 220 地域との連携に立つ学校教育……全日本中学校長会『中学校』No410
1987 (// 62・11)
- 221 生涯学習社会における学校教育の機能をどう活性化させるか……教育開発研究所
『別冊教職研修』 1988 (// 63・1)
- 222 能力・適性に応じる教育の拡充……教育開発研究所『教職研修』Vol.16—6, No186
1988 (// 63・2)
- 223 教務主任は教育情報処理活動の交差点……明治図書『学校運営研究』No340
1988 (// 63・4)
- 224 学校の責任体制と学校経営……第一法規『日本教育経営学会紀要』第30号
1988 (// 63・6)
- 225 「個が育つ」学習指導と学校運営の探究……教育調査研究所『教育展望』(臨時増刊
No20) 1988 (// 63・7)
- 226 初任者研修と研修の体系化……文部省『教育委員会月報』No455
1988 (// 63・7)
- 227 新教育課程のめざすもの—学校運営・学習指導について—……図書文化社『指導と評価』
第34巻403号 1988 (// 63・8)
- 228 選択履修の拡大……小学館『総合教育技術』Vol.43—8
1988 (// 63・8)
- 229 習熟度別指導……小学館『総合教育技術』Vol.43—8
1988 (// 63・8)
- 230 校則を見直す体制づくりと校長・教頭の指導性……教育開発研究所『教職研修』
Vol.16—2, No192 1988 (// 63・8)
- 231 新しい教育を創る教育課程の基礎……教育工学研究協議会『研修のしおり』第46号
1988 (// 63・9)
- 232 「個が育つ」新教育課程を創る……東京都立教育研究所『教育じほう』No489

- 1988 (// 63・10)
- 233 教育のパラドックスを探って—「教育の間」をどうとらえるか………学習研究社
『教育ジャーナル』 1988 (// 63・11)
- 234 新教育課程と地域に開かれた教育の推進………教育開発研究所『小学校教育』第5号 No.8,
Vol. 1 1988 (// 63・11)
- 235 個性を生かす教育………教育開発研究所『教職研修』（総合特集「新教育課程読本」No.50）
1988 (// 63・12)
- 236 学習の適時性………教育開発研究所『教職研修』（総合特集「新教育課程読本」No.50）
1988 (// 63・12)
- 237 国際化時代の学校経営の改善………教育開発研究所『教職研修』第198号
1989 (平成 元・2)
- 238 初任者研修の充実の視点と研修計画………全日本中学校長会『中学校』第425号
1989 (// 元・2)
- 239 情報活用能力を育てる新教育課程………才能開発教育研究財団：教育工学研究協議会
『教育工学実践シリーズ89』 1989 (// 元・2)
- 240 移行期の教育を創る学校経営………小学館『総合教育技術』第43巻14号
1989 (// 元・2)
- 241 研修の体系化をすすめるための視点………明治図書『授業研究情報』No.8
1989 (// 元・3)
- 242 ゆとりを生み出す教育計画………金子書房『児童心理』第43巻3号
1989 (// 元・3)
- 243 新教育課程で求められる特色ある学校とはどのようなものか………教育開発研究所
『小学校教育』第132号, Vol. 2, No. 3 1989 (// 元・3)
- 244 「教育の間」の光と影………北海道教育社『北海道教育の窓』
1989 (// 元・3)
- 245 新教育課程と開かれた学校への移行………教育開発研究所『教職研修』（創刊200号
記念増刊号） 1989 (// 元・3)
- 246 基礎・基本の徹底と個性を生かす教育をどうすすめるか………小学館『中学教育』第34巻
1号 1989 (// 元・4)
- 247 苦悩と激動の六十有余年の教育政策………明治図書『学校運営研究』No.355
1989 (// 元・6)
- 248 新学習指導要領と選択教科の拡大………『月刊教育ジャーナル』第28巻3号
1989 (// 元・6)
- 249 新しい学習指導要領と学校経営………ぎょうせい『文部時報』No.1349

- 1989 (〃 元・6)
- 250 創意ある学校運営と学習指導の展開を図る………明治図書『学校運営研究』No360
1989 (〃 元・10)
- 251 新教育課程の趣旨を生かす学校経営………教育開発研究所『教職研修』Vol.18-2,
No206 1989 (〃 元・10)
- 252 新教育課程のねらいを生かす技術・家庭科の改善………開隆堂
『KKG Journal』Vol.24, No6 1989 (〃 元・10)
- 253 教育課程経営改善の視点と課題—学校経営概念検討への一試論—………筑波大学教育学
研究科『教育学研究集録第13集』 1989 (〃 元・10)
- 254 1単位時間の弾力的運用で留意することは何か………教育開発研究所『小学校教育』
第140号, Vol. 2, No11 1989 (〃 元・11)
- 255 子どもを生かす教育を一いま、学校にいないもの・捨てたいもの—………金子書房
『児童心理』第43巻16号(臨時増刊) 1989 (〃 元・12)
- 256 「国際理解教育」を進めるポイント—学校経営では—………日本教育評価研究会
『指導と評価』Vol.35, No12 1989 (〃 元・12)

【書評】

- 1 仲新『現代日本教育史』………日本教育学会『教育学研究』37巻4号誌上
1971(昭和46・2)
- 2 岡本孝司他『授業で論争を呼びやすい問題』………明治図書『授業研究』
1974(〃 49・1)
- 3 牧昌見『学校の組織と運営』………明治図書『学校運営研究』
1974(〃 49・12)
- 4 E. L. エドモンズ, 高野桂一訳『現代校長学入門』………第一法規『学校経営』
1978(〃 53・11)
- 5 吉本二郎・熱海則夫編『小中学校校長・教頭のチェックポイント』………協同出版
『現代教育経営』11月号 1980(〃 55・11)
- 6 小林信郎監修, 井上輝夫・大石勝男・島崎晃編『創意ある教育実践事例集』(上, 教育
課程編・下, 教科編)………第一法規『学校経営』Vol.26, No14
1981(〃 56・12)
- 7 下村哲夫監修, 新井三郎・大石勝男・古島稔編『学校事故の的確な処理事例集』………
明治図書『学校運営研究』No256 1982(〃 57・8)
- 8 牧昌見著『学校経営と教頭の役割』, 『学校経営と校長の役割』………明治図書
『学校運営研究』 1983(〃 58・4)

- 9 N. コールダー著, 小尾信彌訳『ハレー彗星がやってくる!』……小学館『総合教育技術』 1984 (ㄥ 59・4)
- 10 北海道教育研究所内, 教育資料研究会編『学校を活性化する実践学校評価のすすめ方』……北海道教育研究所『北海道教育』誌上「生きた学校評価を示す」として 1984 (ㄥ 59・11)
- 11 黒羽亮一編『教育改革—展望と可能性』……ぎょうせい『悠』誌上「〔自由化〕論議の背景は何か」として 1985 (ㄥ 60・4)
- 12 『ニッポンの学校』……小学館『総合教育技術』 1986 (ㄥ 61・11)
- 13 理想への挑戦—相模原教育への提言—……ぎょうせい『悠』第5巻8号 1988 (ㄥ 63・8)
- 14 S. ヒルサム, B. S. ケーン著, 牧昌見監訳『教師の一日』……教育開発研究所『教職研修』Vol.194 1988 (ㄥ 63・10)
- 15 答え(A)から問題(Q)を発見する……時事通信社『内外教育』第4012号 1989 (平成 元・2)

【その他】

- 1 ビジョンは現場の実践から (座談会, 永岡順・梶田叡一・林きみ子) ……小学館『総合教育技術』 1983 (ㄥ 58・4)
- 2 高校三年の大陸横断……時事通信社『内外教育』(論壇)2月7日号 1984 (昭和59・2)
- 3 「個性主義」の基礎にあるもの……時事通信社『内外教育』第3619号 1985 (ㄥ 60・3)
- 4 生活に根ざす教育……時事通信社『内外教育』第3709号 1986 (ㄥ 61・1)
- 5 あと一年……時事通信社『内外教育』第3723号 1986 (ㄥ 61・3)
- 6 サンジェゴのゴリラ・・時事通信社『内外教育』第3729号 1986 (ㄥ 61・4)
- 7 展望の効用……時事通信社『内外教育』第3738号 1986 (ㄥ 61・5)
- 8 アジ サバ サンマ……時事通信社『内外教育』第3746号 1986 (ㄥ 61・6)
- 9 活字になった講演……時事通信社『内外教育』第3755号 1986 (ㄥ 61・7)
- 10 私がすすめたい5冊の本……小学館『総合教育技術』 1986 (ㄥ 61・8)

- 11 新型チャップリン……………時事通信社『内外教育』第3764号
1986 (// 61・8)
- 12 カウグワイケウジュ……………時事通信社『内外教育』第3772号
1986 (// 61・9)
- 13 すれちがい……………時事通信社『内外教育』第3780号 1986 (// 61・10)
- 14 車ニコチン……………時事通信社『内外教育』第3789号 1986 (// 61・11)
- 15 直前模試……………時事通信社『内外教育』第3797号 1986 (// 61・12)
- 16 てんでだめ……………時事通信社『内外教育』第3813号 1987 (// 62・2)
- 17 机と学生……………時事通信社『内外教育』第3822号 1987 (// 62・3)
- 18 東京よさようなら……………時事通信社『内外教育』第3831号
1987 (// 62・4)
- 19 ニューヨークの塩辛……………時事通信社『内外教育』第3838号
1987 (// 62・5)
- 20 テレビの後ろ……………時事通信社『内外教育』第3846号 1987 (// 62・6)
- 21 教育サンミット……………時事通信社『内外教育』第3856号
1987 (// 62・7)
- 22 豊かな空間……………時事通信社『内外教育』第3866～3867合併号
1987 (// 62・8)
- 23 つかえない……………時事通信社『内外教育』第3872号 1987 (// 62・9)
- 24 柿くえば……………時事通信社『内外教育』第3890号 1987 (// 62・11)
- 25 仕事師のころ……………時事通信社『内外教育』第3899号 1987 (// 62・12)
- 26 子供への圧迫……………時事通信社『内外教育』第3905号 1988 (// 63・1)
- 27 百尺下の水の心を……………時事通信社『内外教育』第3914号
1988 (// 63・2)
- 28 エサと仕掛け……………時事通信社『内外教育』第3922号 1988 (// 63・3)
- 29 教育の間……………時事通信社『内外教育』第3931号 1988 (// 63・4)
- 30 昼シャン……………時事通信社『内外教育』第3938号 1988 (// 63・5)
- 31 雨の車道……………時事通信社『内外教育』第3946号 1988 (// 63・6)
- 32 長い題名……………時事通信社『内外教育』第3955～3956合併号
1988 (// 63・7)
- 33 田舎のお土産……………時事通信社『内外教育』第3963号 1988 (// 63・8)
- 34 新しい中学校教育を創る基礎にあるもの……………福武書店『進研ニュース』
1988 (// 63・9)
- 35 ヤングマーク……………時事通信社『内外教育』第3972号 1988 (// 63・9)

- 36 シルバーシングル……………時事通信社『内外教育』第3980号
1988 (// 63・10)
- 37 知らない道……………教育公論社『週刊教育資料』第255号, No125
1988 (// 63・10)
- 38 頭とシッポ……………時事通信社『内外教育』第3989号 1988 (// 63・11)
- 39 授業と学生と会議と……………時事通信社『内外教育』第3992号
1988 (// 63・12)
- 40 シャレコム……………時事通信社『内外教育』第3997号 1988 (// 63・12)
- 41 「内外教育」とわたし一四千字に寄せて……………時事通信社『内外教育』第4000号
1989 (平成 元・1)
- 42 共通一次の終えん・・時事通信社『内外教育』第4005号
1989 (// 元・1)
- 43 みかけ……………時事通信社『内外教育』第4013号 1989 (// 元・2)
- 44 評価のよりどころ……………時事通信社『内外教育』第4021号
1989 (// 元・3)
- 45 ミッキーのあいさつ……………時事通信社『内外教育』第4029号
1989 (// 元・4)
- 46 教育課程の改善と学校教育目標の設定(座談会, 成田国英他と)……………東洋館『初等
教育資料』No.530 1989 (// 元・4)
- 47 メモをとる……………時事通信社『内外教育』第4037号 1989 (// 元・5)
- 48 電話も遊び……………時事通信社『内外教育』第4046号 1989 (// 元・6)
- 49 私と教育研究……………国立教育研究所『国立教育研究所広報』No.81
1989 (// 元・6)
- 50 女性の時代……………時事通信社『内外教育』第4055号 1989 (// 元・7)
- 51 花火……………時事通信社『内外教育』第4062号 1989 (// 元・8)
- 52 「日本教育経営学会」の目指すもの……………ぎょうせい『悠』第6巻8号
1989 (// 元・8)
- 53 新しい発想……………時事通信社『内外教育』第4071号 1989 (// 元・9)
- 54 教育科学の新課題を探る……………『筑波大学新聞』第119号
1989 (// 元・9)
- 55 草の根の国際理解……………時事通信社『内外教育』第4079号
1989 (// 元・10)
- 56 誰も無口で……………時事通信社『内外教育』第4086号 1989 (// 元・11)
- 57 みかけ……………時事通信社『内外教育』第4086号 1989 (// 元・11)

- 58 昭和と平成の間……時事通信社『内外教育』第4095号 1989（〃 元・12）
- 59 学校経営面から幅広く学校改善の方途を探る—先生のタマゴたち5）：筑波大学教育学系
永岡ゼミ—（グラビヤ）……小学館『総合教育技術』第44巻13号
1989（〃 元・12）
（1989年12月 現在）