

教育を行う機関としての学校が、教育の効果
をあげるのにふさわしい組織と運営を実現
しうるよう、①校長を中枢として、②必要
な人的物的および教育活動に関する計画を設
定し、その展開を行う作用である。

上記の概念規定の中の①②についてもう少し
くわしく述べたい。

要点1 「①校長を中枢とする」ということは、
校長が学校経営における経営の主体者であ
ることを意味する。

経営活動は、教育目標実現のために展開され
る諸活動が円滑に行われるように支援促進する
ためのものであり、その経営活動の過程で生起
する諸問題について、最終的な意志決定を下す
ことのできるのは校長だけである。この意味で
学校経営の主体者を校長とするのである。この
場合、一般の教職員は、校長の意志決定のため
の準備段階に関与することで、はじめて経営に
参加することができる。

この意志決定の過程については、次の四つの
段階があり、教師が経営に参加するというこ
とは、この四段階に関与することなのである。^{※8}

- ① 「識別」の段階
問題の所在と性質を明らかにする。
- ② 「分析」の段階
問題に関連する事実の収集と分析を行う。
- ③ 「立案」の段階
可能な問題解決の複数の方法を考案する。
- ④ 「選択」の段階
その解決方法の効果や副作用の比較による
最適の方法の選択を行う。
なお、教師の経営参加には限界があり、その
限界について高野桂一氏は次のように述べてい
る。

「『選択』の段階では、参加者が一応二者択一
的に選択の意志を表明するとしても、それがそ
のまま経営管理者の選択となる絶対的保障はな

い。それを尊重するかしないかは、経営管理者
のリーダーシップ（能力と姿勢）にかかっている
のである。（略）

経営参加という概念においては、このように
いつも参加者たる教師の集団的意志決定がその
まま学校経営の意志決定そのものとはならない
という限界が内包されている」^{※9}

学校経営における校長と校内教職員の関係に
ついて以上のようにとらえ、学校経営の概念を
形づくりたい。

要点2 「② — に関する計画を設定し、その展
開を行う作用」を、PDSの経営過程（M
— anagement cycle）でとらえようとする。

学校経営の目的は、教育活動の効果をもた
せることにある。そのための経営活動を、計画・実
施・評価その更新計画・実施・評価といった動
態的な流れで考えていく。すなわち、PDS

- 目標の設定、方針の決定、手順の決定とい
った計画機能（Plan）
- 権限の委譲、リーダーシップの発揮、調整
や統制、そして教育活動の実施の機能（Do）
- 差異の分析、結果の評価、改善策の発見と
いった評価の機能（See）

のマネージメント・サイクルの原則に従い、経
営の成果を科学的に評価し、次の計画にフィード
バックする連続的な動的な経営のあり様を
考えるのである。

要点1で述べた教職員の経営参加についての
考え方は、経営過程における評価→計画の過
程にかかわるのである。

学校経営評価のあり方は、学校経営をどう考
え展開していこうとするのかその考え方の違い
によって異なってくる。本研究の基盤となる重
要なものとして、ややくわしく述べた。

2. 学校経営評価の経緯と問題

(1) 従来の学校経営評価

これまでに、多くの学校経営評価基準やチェ
ックリストが登場し、経営改善の試みがなされ