

# 数値による目標管理

北海道立特殊教育センター所長 鈴木重男

## 1 「10年経験者研修」所長講義の概要

7 / 5 (火) 若しくは 7 / 8 (金) の北海道スクールネット配信を選択することになっている 10 年経験者研修で、「学校運営に生がすマネジメント発想～経営的な視点からの新しい発想～」を講義することになっています。

概要は、障害のある児童生徒への指導を常に最適化するため『教育活動の計画(Plan)－計画の実行(Do)－教育実践の評価(Check)－評価を踏まえた実践の更新(Action)』のPDCAサイクルの機能化を行うこと。その具体例として、私の教職 10 年目などの過去の VTR を用いて、説明しようと、現在、構想しています。

また、品質マネジメントシステムの国際規格 ISO9001 の根本思想である「顧客満足度」と特別支援教育で求められる「個別の支援教育計画」が同様主旨であることも説明する予定です。このような講義を通して、各学校で求められている自己点検・自己評価能力の育成にも寄与したいと考えております。

## 2 検索エンジンキーワード「品質管理 学校評価」

インターネットの検索エンジンに「品質管理 学校評価」と入力すると『2002.12 教育改革は、各地の学校経営の見直しから一米国がらの問題提起』と題した上山信一氏(ジヨージタウン大学研究教授&構想日本政策・運営委員)の教育論文へのアクセスコードが表示されます。アクセスしたこの論文は、日本の校長への意識改革を提起した次の内容になっています。

1. 親と校長の絆が支える学校経営：学校と接して感じる日本との大きな違いです。

- 発見①：校長の権限は絶大
- 発見②：親と教師のホットライン
- 発見③：放課後は、親がケアする
- 発見④：数字による管理

2. 日本へのヒント：学校の経営では米国に一日の長がある。

- ①学校を特別扱いしない。ホテルやレストランなど同様に経営する。
- ②教師は聖職ではない。
- ③校長は、経営者。校長には、店長、社長ができる人材を充てる。

したがって、教育活動の品質管理は、校長の経営手腕で保つ。

④校長は迷ったら、PTA と相談する。PTA も校長を守る。

⑤ PTA が株主のように経営に参加する。カリキュラムの改訂にも親が参加できる。

⑥徹底した情報公開。学力テスト平均点、落第生の数、予算の使い方まで情報公開。

⑦統一学力テストは、教育成果と学校の経営評価のために不可欠。学校評価の要は、一年間の学力の伸び率が、前年実績値より劣っていないがを重視

⑧子供は百人百様。それを理解し、尊重しよう。能力別編成、飛び級は当然

ここで提起されている内容は、品質マネジメントシステム国際規格の ISO9001 の根本思想そのものです。

## 3 ISO9001の根本思想の活用

ISO9001 の根本思想は、「顧客満足度(CS:Customer 教育では Client Satisfaction)の向上」です。したがって、PDCA マネジメントサイクルで継続的に改善され、教育においては児童生徒と保護者が満足するよう、常に、最善の留意が払われます。

ISO9001 の根本思想を学校マネジメントに活用した場合、次のように具体的に対応することが求められます。

- ①校内分掌では、各人の責任と権限が文書作成を行って明確化すること
- ②校長はトップダウン型のリーダーシップを発揮するとともに、その結果責任を明確にすること
- ③校内の全ての教育情報・記録を文書化し、積極的に情報公開すること
- ④指導技術・技法や成果の上がつたノウハウなどの共有化を進めるために、それらを整理して文書化すること
- ⑤教育活動等での新しい試みを行う時は、関係者間での協議を十分に行い、その教育活動等の必要感や課題意識などを全員で共有化すること
- ⑥教育活動で数値化できる内容は、全て数値化し、客観的に定量的な評価を行うこと等、事実に基づいた評価を行うこと、研究などの数値化が困難な場合でも、期限を設定した中でその進捗状況の評価が可能ないようにすること
- ⑦失敗した場合は、原因などを分析して、再発防止のためにその情報を周知すること
- ⑧相互の内部牽制を行い、保護者がら預がつた会計などの不正を防止すること

◎児童生徒と保護者を顧客と位置付けた外部評価を実施して、高い満足度が得られる教育活動になるよう継続的な改善を図ること

#### 4 数値による目標管理

教育の成果をどう児童生徒等と保護者に伝え、満足度を上げていけるのであろうか。先に上げた上山氏の教育論文では、学校での教育成果を数値で比較することの必要性を述べていますが、保護者が求める学力であれば学力検査を実施してその標準偏差などで、前年度との比較を行うことや、パニックなどの回数の減少記録や衣服着脱などでは着替え時間の短縮記録の結果一覧、歩行状況の改善などではVTRによる指導前・指導後の比較など、数字を用いたり、客観的な事実を踏まえて評価を行うことが大事です。

##### (1) センターの機能の発揮と数値目標

特別支援教育では、盲・聾・養護学校がこれまで蓄積した教育や指導上の経験やノウハウを活かして地域の小・中学校等における教育の支援を行うなど、地域における特別支援教育の中核的機関として、センター的機能を発揮することが必要です。

- ①乳幼児期から中途失音者にいたる教育相談センターとしての機能
- ②小・中学校等に在籍する児童生徒等への支援センターとしての機能
- ③小・中学校等の教員研修センターとしての機能
- ④教材・教具の提供などの教育情報支援センターとしての機能
- ⑤理解啓発に関する情報センターとしての機能
- ⑥生涯学習支援センターとしての機能

もし、各学校でセンター的機能を発揮する」という目標を設定したとすると、これを数値で目標を管理することになります。例えば、教育相談機能の発揮においては、乳幼児、小学生、中学生、高校生、成人などの教育相談を活用した各年齢段階ごとの人数により、「教育相談センター」としての地域での活用状況や地域への周知への度合いを把握できることにもなります。特別支援学校に移行した際には、このような数値による目標の管理を行って、各学校の説明責任を果たさなければならなくなるものと考えています。

##### (2) 数値管理のメリット

また、目標を数値の形で検証可能にすることは、学校の結果責任・結果説明を地域の人々や保護者に説明する際にも、お互いの中での共通理解が容易に図られるメリットとともに、自己点検・自己評価を行う際にも、その責任の所在と改善への具体的な方策の提起を積極的に喚起することができ理す。

##### (3) 定量化できない目標は定性的に

「研究推進状況」や「計画の策定」などは、数字で表すことができませんので、何月までにこうして、何月まではこのようにするなどという、進捗状況の計画をスケジュール化して、目標の達成度とするようなことも工夫すべきこととなります。

## 数値による目標管理 その2

北海道立特殊教育センター所長 鈴木重男

### 1 特殊教育諸学校の数値による目標管理

現在、三重県と東京都の2都県の特設教育諸学校が、教育委員会の制度的対応として、数値による目標管理を実施しています。

まず、この2都県の数値による目標管理の実施の概要などを踏まえつつ、本道の現状と改善点などについて整理します。

#### (1) 三重県の数値目標

都道府県として、数値目標を最初に掲げるようにしたのは三重県教育委員会で、昨年度から、県立全校で実施されています。三重県教育委員会の実施視点は、学校評価の実体化・実効性に係る自己評価基準としての数値目標です。

したがって、例えば三重県立盲学校では「個別の指導計画のシラバス作成と保護者・生徒への公開率の評価基準 5段階：90%以上 4段階：75%以上 3段階：60%以上 2段階：45%以上 1段階：45%以下」、三重県立聾学校では「親子及び子ども同士のコミュニケーション指導時の手話活用の評価基準 100%」、草の実養護学校では「児童の人権の尊重としての1年生から6年生までのトイレ指導での同性指導・介助の評価基準 100%」等と示され、各学校で自己決定した数値目標を基に、中間時点と年度末にその達成度の基準値としての5段階や%評価で自己点検・自己評価することとされています。

#### (2) 東京都の数値目標

東京都教育委員会も三重県と同様に、学校のアカウンタビリティを明確にするためのツールとして、本年度から、各学校の学校経営計画の「重点目標と方策」が真の「重点目標と方策」となり、年度内で解決されるよう重点目標と直結した具体的な数値目標として掲げられています。

例えば、盲学校では「理療士国家試験合格率 100%」、聾学校では「手話技術の講習会 週1回 年30回」、養護学校では「個別移行支援計画の策定と実施普通科 80%以上」「保護者の個別指導計画評価の参加率 70%以上」「自立活動部の専門研修 10回以上」など、年度の重点目標に連結して明確な数値

で示され、年度末に客観的指標として具体的に誰でもが、自己点検・自己評価が可能になるよう実施されています。

なお都立青鳥養護学校及びあきる野学園養護学校の事例を末尾に例示しておきました。

### (3) 本道の現状

本道の各学校の学校経営目標として掲載されている「年度の重点目標」等の記述では、「～～に努める。」「～～を図る。」「～～を育てる。」「～～を養う。」「～～を培う。」「～～を進める。」等の評価基準が曖昧になる概括的な表現が主となっています。

また、保護者等の外部評価の実施状況も少ないことから、学校評価を用いた改善の進捗状況などが明確化されにくい現状にもなっています。

さらに、これは私の学校経営者としての反省でもあります。学校評価の指標としての具体的・定量的な数値による評価基準がないことが、職員の責任感の欠如を恒常化させ、校内分掌の活性化や意欲化を阻害している原因にもなっているものと考えられます。

私は、数値による目標管理を、教員一人一人の職業人としての意識を形成するツールとして、また学校の教育活動の成果を明確に示すためのアカウントビリティを示すツールとして、今こそ各校長が真剣に考え、採用する時期ではないかと考えています。

### (3) 本道の現状改善は校長の意識改革が、何より必要

しかし、校長の中にも「教育は、心を養う大事な仕事なので、その成果を安易に数値で示すことはできない。」「教育は、長い年月をかけて子どもたちを訓育するものなので、その成果を確かめるにも長い年月がかかるので、年度内などの短い期間で数値的な処理を行うことはできない。」と主張される方がおいでになることでしょう。

そのように主張される校長は、「数値による目標管理」をツールとした方法以上の学校改善が可能な明確な対案で実施した学校マネジメントを公開・実施されればよいと思います。

兎にも角にも、これまでもそうであったように総論賛成・各論反対では特別支援教育に向かうべく意識改善が進まないことは火を見るよりも明らかなことです。

繰り返しますが、各学校の年度の重点目標が先に述べたような現状、つまり「～～に努める。」「～～を図る。」式では、いつまでたっても個々人が持っている固有・個別の基準での評価に終わり、全職員の納得の下での学校としての統制ある

評価基準が共有化するためにも、また校長のリーダーシップを積極的に発揮するためにも、各学校においてこの「数値による目標管理」を採用すべきものと考えます。

特別支援学校では、まず「個別の教育支援計画」が策定され、Plan-Do-Check-Actionのマネジメントサイクルが保護者等との連携の下、実効化され、子どもたちへの教育成果が、明確な評価基準に基づいて確認されることとなります。また同時に、地域の特別支援教育のセンター的役割を担う学校に転換されることとなりますので、各学校のセンター的役割・機能の発揮状況も明確に示す必要性が出てきます。

これらを円滑に進める明確な評価基準としての「数値による目標管理」に基づく取り組みを、早い時点から各学校で検討・実施することが、今後の本道の特別支援教育を充実させ、発展させるためにも大事なことと思っています。

## 2 数値による目標管理

目標管理 (Management By Objectives and Self-Control) は、ピーター・F・ドラッカーが1954年「現代の経営」で提唱した概念です。

日本語では、Self-Control 自己コントロールを略して「目標管理」と訳されています。

しかし、正確には「目標と自己コントロールによる管理」です。このことから、この概念には、校内分掌を分担する職員自らが設定した目標を達成するために、様々な工夫を自発的・意欲的に行って、自ら設定した目標を達成し、担当職員の自己実現を図り、職務遂行の満足感を味わい、職員の職能も開発され、ひいては学校の教育活動全体が向上するがでけるとの勤務する職員中心の思想が秘められています。

### (1) 数値目標の意義

数値による目標管理について、若井彌一上越大学教授は、「学校経営や教育実践の目標を具体化することイコール目標の数値化というほど単純ではない。しかし、具体化の一つの方法として、また具体化の一つの目安として、あるいはまた実践の自覚化の方便として、数値目標を設定することには意義が認められていくべきであろう。(教職研修 2003.9)」と述べています。

このように若井教授は、数値目標が自己目標への達成管理ツールとして、他に変わることでできない、実践中心としてのツールのその意義を認めています。

**(2) 数値目標の活用メリット**

学校経営者としての校長のマネジメント能力は、「学校経営のビジョンや戦略を設定する力量」と「具体的な職務遂行のための経営力とリーダーシップ力量」（「季刊教育法 筑波大学教授小島弘道 No. 137, June, 2003 「学校管理職のマネジメント能力とはなにか」）に分けることができます。

この後者の具体的な職務遂行とリーダーシップ力量を発揮するためのツールとして、「数値による目標管理」を活用することが重要と考えます。

数値による目標管理のメリットは、何よりも学校評価の基準尺度の明確化と分掌担当者が目標を管理するので、担当者の意識がポジティブになり、自由闊達な教育活動が創造されることにもつながります。何よりも平成17年度から移行される「特別支援学校」に備える学校変革への具体的な職員の意識改革を図る視点からも、この導入によるメリットを大きく次のように考えることができます。

- ①校長自らの意識改革と学校職員全体の意識改革を促すことができる。
- ②目標達成度合いを数値として検証可能なことから、客観的な評価が可能になり、各学校が税金を用いた公的機関としてのアカウンタビリティを明確に示すことができる。
- ③公の教育機関として、また教育公務員としてのアカウンタビリティ（結果責任・説明責任）を地域の人々や保護者の皆様方に具体的に提示可能になり、地域からの信頼性が高まる。
- ④「良くなっている」「伸びている」「目の輝きが増してきている」「元気になっている」などの形而上学的な評価ではなく、自己点検・自己評価の基準が明確になり、具体的な改善点が誰の目にも理解可能になる。
- ⑤責任の所在が明確になり、学校内部としても職員の職業人としての意識高揚や職能向上意欲及び目標達成意欲の喚起につなげることができる。
- ⑥目標を分掌担当者自らが設定することから、その実現に向けた具体的な方策創出への創造性・自発性の意欲喚起を図ることができる。

この6点については、特別支援学校が特別支援教育の中核として、地域のセンター的機能を発揮する特別支援学校の具体的な役割・機能を高めることにつながり、特別支援教育全体の充実が図られ、さらに地域の人々からの特別支援学校への信頼を勝ち得ることにもつながる重要な要因とも言えます。

**3 数値による目標管理の校長としての留意点**

数値による目標管理では、校長は、仕事のやり方をこと細かに指示したり、命令したりするような管理をするのではなく、校務分掌担当者自身に、最終的にどう

いう結果を得るのか、どこまでやるのかという自己決定による目標を明確にさせることが重要です。このため、教職員の意識を高めた中で、その目標達成までの進め方や実行段階の管理を、校長との十分な意思疎通の中で、分掌担当者の主体的な取り組みとなるよう、任せてしまうほうが成果が大きくなると言われています。

このように、校長は、目標達成のために分掌担当者と十分に話し合い、分掌担当者に権限を委譲し、責任を明確に分担することが大事だとされています。

したがって、校長は、自発的な目標管理を現場でうまく機能させ、高い成果を上げるため、校長としての管理職行動は、

- ①動機付けを重視し、分掌の業績評価に安易に連動させないこと、特に業績に苦しむ分掌担当者の更迭などをちらつかせないこと
- ②校長・教頭と分掌担当者が目標などを共有化して、一緒に課題解決に当たる姿勢が必要不可欠であること
- ③目標を具現する具体的方策を、自発的・自主的に作成・創出する動きが見えてくれば、まず初期段階としての成功と考えること

このような3点にこのほか留意しながら行うことが大事になります。

**4 最後に**

校長は学校経営者です。経営者は常に責任ある立場で、全てを掌握しなければなりません。それができなくて、責任を他に転嫁したり、泣き言を言うようでは経営者としての資質に欠けていることになります。

このためにも、校長は、「夢」「情熱」「精進」の3文字で各学校のミッションを追求し、それを果たすよう努めることが校長としての学校経営者ミッションでもあります。

したがって、数値による管理では、校長は、常に現場主義を標榜し、教育現場での子どもたちと職員の活動などそのプロセスを確実に我が目で見つけ、分掌担当者と価値観を共有して、実態に基づく直接の対話を行いながら、校長自らが感じ取った具体的な評価基準となる尺度設定に関する工夫点などを、分掌担当者に提案するなどの、責任ある愛情の眼差しでの管理職行動を執ることが、教育責務の遂行能力向上を図る視点からも大事なことと言えます。

校長の管理責任が、今、厳しく問われています。管理責任がとれない校長は、辞退すべき時代に入ってきたとも言えます。「東京都立七生養護学校の事案（参考資料）」は、まさにそのことを示しています。

校長として、自らの意識を高め、管理職行動の実践力を錬磨するためにも、早急に、各学校では「数値による目標管理」を導入することが求められます。

東京都立青島養護学校(肢・知併置校)の数値目標例

2 重点目標と方策(当該年度の重点項目・数値目標)	
(1) 一人一人のニーズに応じた指導体制の整備・充実	
○教科、領域別の個別指導計画策定と実施	普通科 100% 都市園芸科 50%
○教科、領域別の個別指導計画保護者への開示	普通科 100% 都市園芸科 50%
○授業研究会、校内研修会の実施	年5回以上
○授業に関する外部評価の実施	年3回以上
(2) 職業教育、進路指導の充実	
○ 個別移行支援計画の策定と実施	50%以上
○ 作業所等の施設希望者の就労率	普通科 80%
○ 企業就労希望者の就労率	普通科 50%以上 都市園芸科 100% 維持
○ 進路面談・進路情報提供	3年次最低3回 以上
○ 進路だよりによる啓発活動の推進	年5回発行
○ 進路指導及び就労支援の講演会及び発表会の実施	年2回以上
○ 就労支援に関する公開研究会	年1回以上
(3) 生徒の健全育成	
○ 生徒のケース会議	年3回以上
○ 部活動開催日数	2種目 月平均6回以上
○ 牽仕体験活動	(普通科と都園科) 年2回以上
(4) 開かれた学校、地域のセンター機能の充実、開発	
○ 外部評価の保護者の回答率	80%以上
○ 授業参観日の実施	年3回以上
○ 学校開放事業の実施	公開講座3講座 年間55時間以上
○ 交流教育、交流活動	年3回以上
○ 地域の心身障害学級との合同研修会等	年1回以上

東京都立あきる野学園養護学校(肢・知併置校)の数値目標例

1) 教育課程の研究開発特別支援教育の在り方についての研修	年4回以上
仮説に基づいた授業研究(6回×7学部)	年42回以上
文部科学省研究開発中間発表の公開研究会	平成16年2月10日
2) アセスメントの導入部門に応じたアセスメントを行う	90%以上
アセスメントを通じた評価会を実施する	80%以上

3) 個別指導計画の作成保護者と協働した立案を行う	90%以上
保護者の評価への参加率	70%以上
4) 個別移行支援計画の作成関係機関との支援計画の立案	50%以上
保護者の参加率	50%以上
5) 個別的教育計画の試行関係機関との立案	30%以上
保護者の参加率	30%以上
6) 学習活動計画の作成と評価	毎時の学習活動案の作成 90%以上
学習活動案の評価	90%以上
7) ITを活用した教育の推進公式ホームページによる情報公開の促進常時更新	
IT関連講習会・視聴覚機器講習会等(6回×2)	12回以上
校内LANの活用(教職員サーバ等)	90%以上
児童生徒のインターネット活用	20から60%以上
学習指導への個別化の徹底(授業IT活用、電子支援機器活用)	60%以上
学習指導方法や学び方の新たなスタイルの研究	年2回以上
8) 児童・生徒図書の実と整備蔵書の整備・充実	1人当たり11冊以上
図書利用・貸出し冊数の向上(蔵書数)	30%以上
9) 個に応じた多様な進路の確保進路先の確保	90%以上
進路等懇談会の開催	年3回
授業見学会	年3回
10) 個に応じた相談支援機能の充実関係機関と連携した相談活動の実施	
週1回以上	
教育相談センターとの連携	月1回以上
11) 地域保健医療との連携と地域療育システムの活用西多摩地域保健医療との連携	年2回
地域療育システムの活用と連携	月1回以上
12) センターの役割の充実設置学級との連携	年3回
地域のセンター的役割を推進する懇談会の開催	年3回
13) 生涯学習および学校開放事業の充実公開講座の開催	年8回
一斉開放	年9回
学校体育施設の開放	土・日・祝日
学校文化施設の開放(あきるのクラブ等)	年12回
学校外活動事業	年7回

# 学校教育目標のブレークダウン

