

適正な教員評価を可能とする盲・聾・養護学校の経営の在り方

The modality for administration of special schools
which enable appropriate assessment of them

鈴木重男 (SUZUKI Shigeo)

北海道立特殊教育センター (Hokkaido Special Education Center)

「ホリエモン」、「村上ファンド」は、株式会社における株主と社員との関係などコーポレート・ガバナンス「企業統治」の在り方を、広く日本社会に提起した。つまり株式会社は「誰のものか。」「誰のためにあるのか。」などという問いかけである。

同様に、本道の学校は誰のためにあるのだろうか。国民や道民等の税金が使われていることを考えると「日本のため」「設置者のため」のか。学校設置の目的から考えると「障害のある子どもたちのため」「保護者のため」「障害のある子どもにかかわる人のため」なのか。広く福祉的な視点から考えると「地域の人々のため」なのか。職を得て使命に燃えつつ生計を営む「学校職員のため」か、はたまた「学校に教材や食材等を納入する業者のため」なのかなど、盲・聾・養護学校を取り巻く多くの利害関係者「ステークホルダー」を考えることができる。

本稿は、まず各盲・聾・養護学校長がスクールガバナンスを確立するため、各学校が持つ固有のミッションに視点を当てたミッション・マネジメントを展開するための考え方などを整理した。次に、盲・聾・養護学校長による教員評価を適正に行うため、教員評価制度の概要や目標管理の在り方などを考察したものである。

(キー・ワード：ミッション・マネジメント、スクールガバナンス、教員評価、目標管理、数値目標)

"HORIEMON" and "MURAKAMI Fund" have brought up the way of "corporate governance" such as the relation of stockholders and company members in joint-stock corporations at large in the Japanese society. That means they asked to the public, "Whose is the joint-stock corporation?" or "For whom does the joint-stock corporation exist?" and so on.

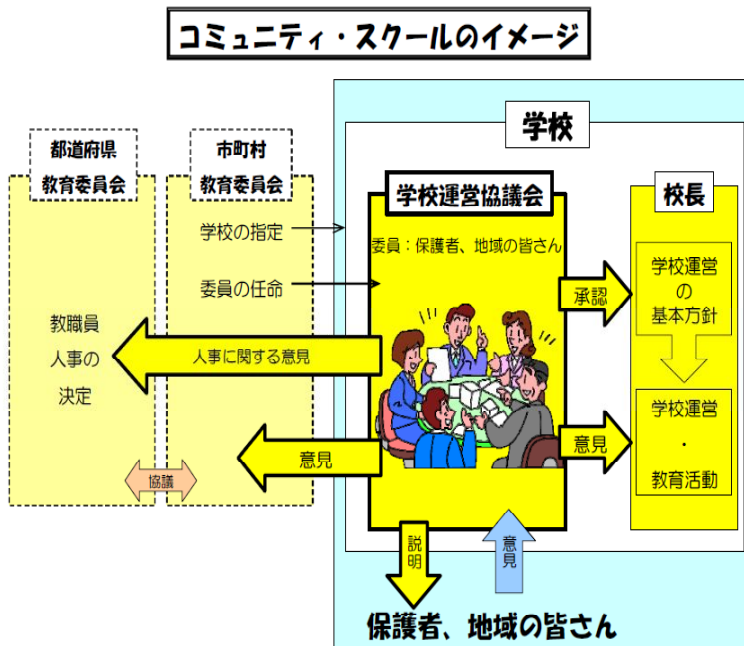
By the same token, I wonder if for whom schools in Hokkaido exist. If we realize the fact that taxes of body public or Hokkaidoan are used for running schools in Hokkaido, I think schools are for "this country, Japan" or "installation personnel of schools". And, from the view point of purpose of school establishment, I also think they are for "children with disabilities", "guardians to children with disabilities" and "people concerned children with disabilities." And if we consider from the humanitarian point of view, schools exist for "people in the community". Furthermore, they are for "school staffs" who get occupations, glowing with enthusiasm and eke out a living. Or, schools are for "suppliers that deliver educational materials & foodstuff" and so on. As mentioned above, we can define many "stake-holders" surrounding special schools.

In this report, first off, I have compiled the development of mission management which focuses on specific mission of each school when principals of special schools try to establish the school governance. And secondly, I have considered the outline of evaluation system for teachers and the way of management by objective in order to do ability rating of teachers appropriately by principals of special schools.

KEY WORDS: mission management, school governance, ability rating of teachers,
management by objective, numerical goal

1 スクール・ガバナンスの確立

(1) 学校運営協議会



http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo1/gijiroku/003/04112501/008.pdfより

を受けた教育委員会は述べられた意見を尊重するもの」と定められ、スクール・ガバナンスの主体は、ある面、学校運営委員会に位置付けられていると考えられる。

この学校運営協議会の下では、委員となった保護者や地域住民が責任を持って学校運営に参画し、校長や学校の教職員と一体となった学校づくりが可能になり、地域にとって公正で透明な学校運営が実現するとともに、学校運営に参画する保護者や地域住民の協力も得やすい環境が構築される。したがって、このアカウンタビリティ（結果責任・結果説明）は、学校運営協議会が担うことになる。

(2) ミッション・マネジメントとスクール・ガバナンス

ミッション・マネジメントの概念

各学校のミッションは、創設者や地域との関連や、校長の教育観や価値観、その学校への愛情などによる、校長自らの職務方向であり、学校のその地への存在理由として明確に位置付けたものでもある。

本稿では、この校長のミッションを基に、学校経営ビジョンを構築し、経営計画に落とし込み、教職員との協働の中で経営計画の達成を目指す学校経営ことをミッション・マネジメントと定義する。

スクール・ガバナンスの在り方をみると、「コミュニティスクール（地域運営学校）」や私学は、学校運営協議会や理事会を学校の外部に設けて、学校の成果を評価して、校長等の学校職員をコントロールしている。また、東京都立学校のように各学校にバランスシートを作成させて、学校別のコストを明確化するとともに、教育委員会でフォーマットした学校経営計画と学校評価で、教育成果を報告、公表するなど教育委員会が学校職員をコントロールしている。

本道の学校の場合は、実際として、各校長の裁量として、スクール・ガバナンスの発揮が認められるが、それに必ず付随すべきアカウンタビリティ結果責任・説明責任が不明確な場合が多いのが現状といえる。このため、「誰のための学校か」が、必ずしも明確にはなっていない。ある面、「教職員のための学校」と疑われるようなことも経験・側聞している。

このためにも、学校のミッション（使命・存在理由）を明確にして、その学校の持つミッションを踏まえ、学校教育目標を掲げて、具体的な取組目標・内容を導き出してコントロールするミッション・マネジメントの導入が急がれる。

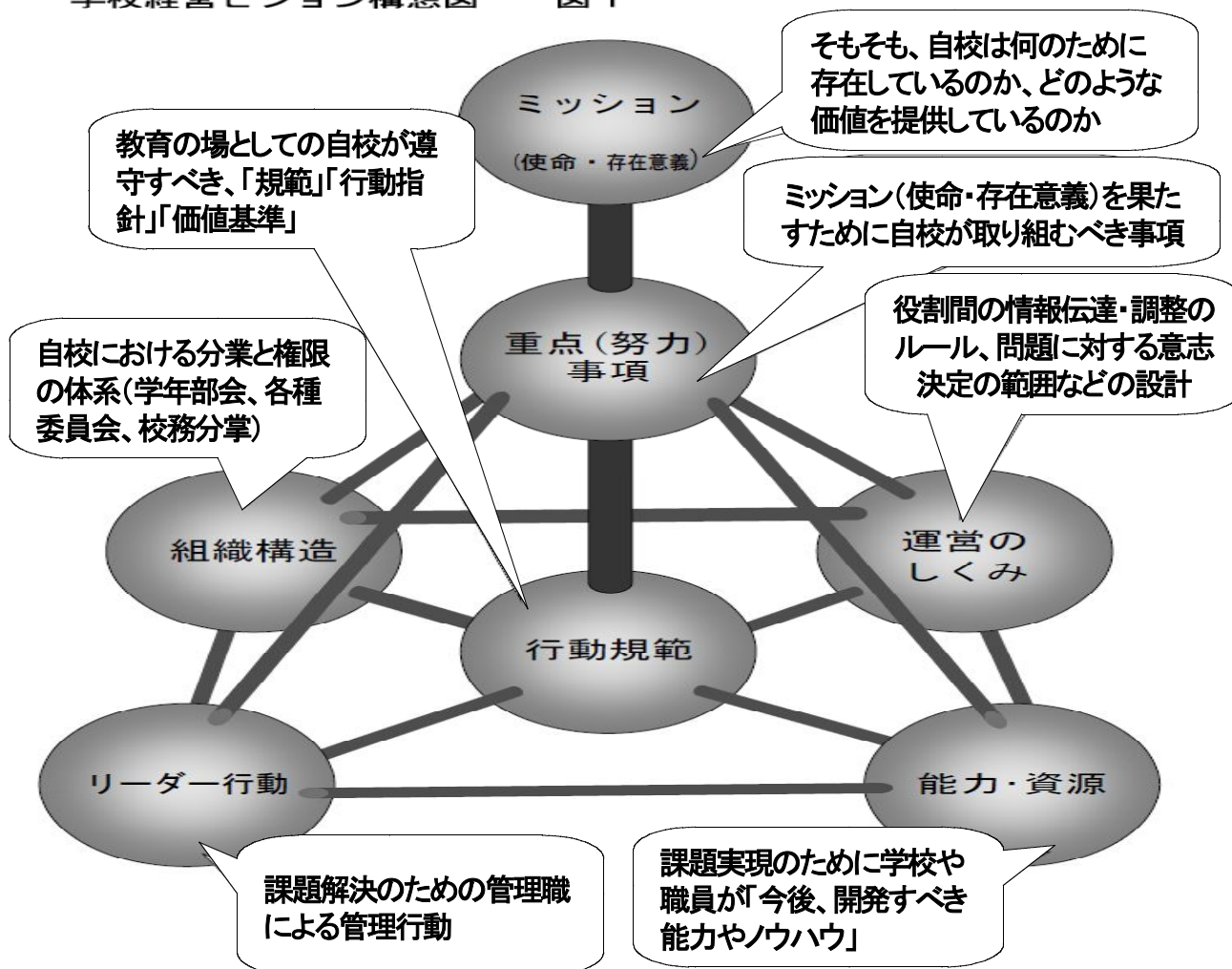
図1 「学校経営ビジョン構想図（平成17年2月 文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議

学校組織マネジメント研修（全ての事務職員のために一より）」では、校長の洞察により掲げられたミッションは、学校教育目標を創出し、さらに下位の教育目標を導き出す。この具体的な取組目標・内容は、校長のリーダーシップの下、学校経営計画として整理され、実践化され、点検・評価され、改善され、その成果は整理・考察されて、教職員はもとより、児童生徒、保護者、地域の人々にまで、多様な媒体により公表される。

本道の盲・聾・養護学校においては、各学校がその地域の中に創設された理由や創設されるに至った経緯などを見ると、歴史性・地域性などから、強いミッションを担った個人や団体のご苦勞の跡をみることが出来る。また、昭和54年度の養護学校義務制以降は、道立・市立など公立の養護学校が数多く設置されたが、ここでも障害児・者やその保護者の熱心な働きかけが契機になっていたり、地域の人々の強い願いから設置に至っている場合も多い。本道の学校の場合、この点、各学校に働くミッションの力を感ぜざるを得ない。

したがって、校長は、各学校が創設・設置された経緯や歴史、地域との関係などを深く学び、洞察し、学校が「この地にある存在理由」を強く打ち出した学校経営、つまりミッション・マネジメントに基づく

学校経営ビジョン構想図 図1



(産業能率大学 (1998) 「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

学校経営を行うことが最も大事である。この具現こそ、道内学校のスクール・ガバナンスを校長主体のものとして明確にする。

校長は、学校で学び、障害を克服するなどして、地域の中で自立した生活をしている多くの卒業生の「心の灯」が現任の学校であることに常に心を留め、各学校の持つミッションに基づいたマネジメントを行い、校長が主体となってスクール・ガバナンスを発揮するよう努めることが、特別支援教育の推進のためにも重要である。

(3) ミッションから誘導された下位の具体的な取り組み

ミッション・マネジメントは、校長が各学校の使命・存在意義・願望・価値観などの独自のミッションを考察して、トップダウン的に中長期的なビジョン、重点事項等の上位目標を設定して、それらを実現しようとするマネジメント手法である。

平成17年度 北海道立特殊教育センター経営の方針

愛と誠
"Humanity & Sincerity"
愛は泉
北海道に
特別支援教育に
障害のある子どもたちに
誠は姿
満足度評価を
数値による目標管理を
根拠に基づく教育(Evidence Based Education)を

したがって、ミッション・マネジメントは、ミッションに基づき考察・誘導された下位目標を設定し、分掌等の目標・努力事項などの具体的な取組を立案、実行していく、一面、トップダウン的推進手法ともいえる。

例えば、北海道立特殊教育センターの場合では、本センターの本道全域における特別支援教育の理解・認識の推進等や北海道教育委員会の所管機関として定められた設置目的等を踏まえ、「平成17年度の経営方針」を左のように決定した。

本センターでは、この内容を各事業部は受けて、例えば教育相談部であれば、下のような具現方向を設定した。

ミッションに誘導された教育相談事業部の具現方向

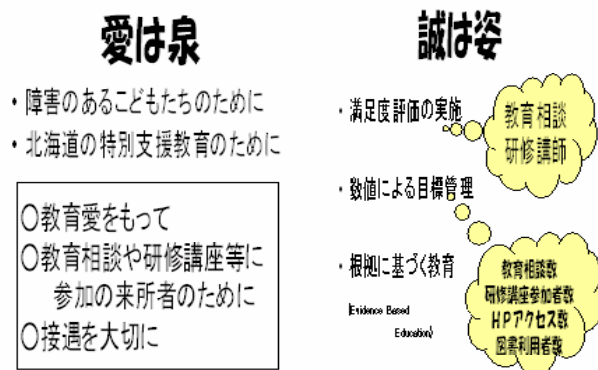
このように、ミッション・マネジメントでは、ミッションに基づき考察・誘導された方針などの下位目標が設定され、それに誘導されて下位の分掌等の目標・努力事項などの具体的な取組を立案、実行されていく推進手法でもある。

つまり、学校においては、校長の主体的なスクール・ガバナンスの発揮により、ミッションが明確化されたマネジメントが展開され、それに誘導されて、各分掌の目標と具現方向が決定される。さらに、各分掌等に所属する教職員は、自らが目標を設定し、その目標を教職員自らが管理するよう促される。これが目標管理の原則的在り方になる。

校長は、このような分掌や教職員の取り組みを確実に把握しつつ、さらなる改善に続くよう、各分掌・各教職員の自己点検・自己評価が実行できるまでの道筋を明確化することも大事な職務になる。

校長は、各分掌や各教職員の自己点検・自己評価が容易になるよう、できるだけ数値化して、当該年度の目標到達度合や前年度との比較が客観的に可能になる工夫をする必要がある。この場合、「指導力を高める」などの定性的な取組目標ではなく、出来る限り定量的な目標項目になるよう工夫し、「〇〇大学に何名入学させる。」「各教諭、公開授業を学期2回は実施する。」などように数値化にして、自己点検・自己評価が容易にや個なうことができるよう取り計らうことが大事である。

したがって、校長は、ミッションを教職員が、十分理解し、納得できるよう、自校の歴史的背景や設置の経緯などを紐解き、熟読玩味するとともに、各学校の地域における存在理由・ミッションをも含めて、識見高く掲げることが重要である。



2 盲・聾・養護学校が担う特別支援教育充実のミッション

(1) センターの機能の発揮と個別支援教育計画の策定

文部科学省設置の特別支援教育の在り方に関する調査研究協力者会議がとりまとめた「今後の特別支援教育の在り方（最終報告）」が平成15年3月に報告され、平成17年12月に中央教育審議会から「特別支援教育を推進するための制度の在り方について」が答申された。盲・聾・養護学校は、センター的機能を発揮するよう、その中では提言されている。そのセンター的機能の発揮の内容として、下の6項目が

示されている。

特別支援教育のセンター的機能

- ①小・中学校等の教員への支援機能
- ②特別支援教育等に関する相談・情報提供機能
- ③障害のある幼児児童生徒への指導・支援機能
- ④福祉、医療、労働などの関係機関等との連絡・調整機能
- ⑤小・中学校等の教員に対する研修協力機能
- ⑥地域の障害のある幼児児童生徒への施設設備等の提供機能

さらに、個別の教育支援計画の策定に係って、道立学校56校は、平成17年3月に北海道教育委員会が発表した「個別の教育支援計画モデル」を踏まえ、全ての幼児児童生徒の個別の教育支援計画の策定を行う中で、改善方策等を研究することとしている。

文部科学省は、平成15年度を特別支援教育元年と位置付け、都道府県等に各種委嘱事業等を通じて、特別支援教育を実質的にスタートさせ、モデル事業を各都道府県に対して実施している。このことに係り北海道教育委員会は、「特別支援教育推進体制モデル事業における特別支援教育推進校指定要項（平成16年7月14日小中・特殊教育課長決定）」を決定し、平成16年度、道内学校の「センター的機能」発揮の実践的な研究と、特別支援教育コーディネーターの各学校での指名を求め、平成17年度も引き続き同事項の実践的研究を継続されている。

(2) 特別支援教育を推進する校長のミッション

校長の職務については、学校教育法28条3項で「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」と示され、この校務については、一般的に、学校の目的達成のためあるいは学校運営に当たり必要な一切の事務であると解され、職務権限については、平成5年3月22日福岡高裁宮崎支判決で「校長はすべての校務について決定権があるべきである。そして、校務としては、物的教育条件に関する事務のほか、全校的教育内容事項があり、さらに教育活動そのものがある。」とされ、スクール・ガバナンスの主体は校長に有りとしている。

校長の三大ミッション

- ① 創業者や設置者、学校設置を熱望していた人々の願いを踏まえたミッション
- ② 学区全体の当該障害種別の児童生徒への教育を全うするミッション
- ③ 学区全体にセンター的機能を発揮するミッション

当然、設置者である北海道教育委員会などから委任された事務及び補助執行を命じられた事務も校務の主要な内容となる。

このことを踏まえつつ、「特別支援教育推進校」の視点で各学校における校長のミッションを考えると、左に掲げたように、各学校がその地に存在している理由

とともに、各学校が所在する狭い市町村行政単位を含め、各学校固有の障害種別で指定されている広域な学区内全ての市町村において、センター的機能を十分に果たすための仕組みを構築し、それを実際的に機

動することにあると言える。

換言すれば、「特別支援教育推進校」を任されている校長のミッションは、先の答申で示された6項目のセンター的機能を明確なビジョンを持って具体的に描き、それを教職員のみならず、保護者や地域の人々など、誰が見ても理解できるような形にして学校経営計画に示し、計画化・実践し、点検・評価して、課題などあれば改善し、それらの全てを自己点検・自己評価・整理・考察して公表することが求められる。

そのため校長は、次の4点に留意した役割を確実に果たすことが大事である。

留意1：ビジョン構築の役割

センター的機能の実現に向けて、学校の中期・短期（年度）双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割

留意2：環境づくりの役割

センター的機能の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に活かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割

留意3：人材育成の役割

センター的機能の発揮を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割

留意4：外部折衝の役割

センター的機能の発揮を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割

(3) 校長の自己点検・自己評価

さて、先の答申では、「対象とする障害種別に関し、LD・ADHD・高機能自閉症等については、小・中学校等（「等」は幼稚園、中等教育学校及び高等学校を指す。以下、同じ。）における特別な指導内容・方法が十分に確立されていない現状にかんがみ、これらの幼児児童生徒に対する適切な指導及び必要な支援の在り方についても、特別支援学校（仮称）が、後述のセンター的機能の発揮等を通じて先導的役割を果たすことが期待される。」と提言されている。

このことから、全ての盲・聾・養護学校においては、LD・ADHD・高機能自閉症等の幼児児童生徒に対する適切な指導や必要な支援をセンター的機能の発揮として行うことが求められている。

盲・聾・養護学校が幼稚園、小・中学校、高校学校に在籍するLD・ADHD・高機能自閉症等の幼児児童生徒に対して適切な指導や必要な支援を行うには、例えばLD（学習障害）の実態把握に係る観点である「特異な学習困難があること、①国語又は算数・数学の基礎的能力に著しいおくれがある。②全般的な知的発達の遅れがない。」について、判断することができる力量を備えていなければならない。

つまり、①については「国語と算数・数学の学習の記録の読みとりや、集団準拠型の学力検査の実施とその結果を分析・考察する力」であり、②については「個別の知能検査等の実施とその結果を分析・考察する力」である。

このように、センター的機能を発揮する際のキーマンになる特別支援教育コーディネーター等の教育相談担当者には、幼稚園教育要領、小・中学校学習指導要領、高等学校学習指導要領に基づく、それぞれの指導内容が熟知されていなければ、センター的機能の発揮は、「絵に描いた餅」と同じものになってしまうのである。校長は、自己点検・自己評価に際して、この視点を持つことが大事である。

また、当然、前項(2)で整理した ①ビジョン構築の役割 ②環境づくりの役割 ③人材育成の役割 ④外部折衝の役割 のそれぞれについて、数値的比較が可能なように各学校の実情に併せた定量的尺度を工夫して、自己点検・自己評価することが求められている。

3 適正な教員評価を行うために

(1) 教員評価制度について

教員評価については、中央教育審議会答申（平成14年2月21日）で「教員の一律処遇からやる気と能力に応じて処遇する新しい教員評価システムへの転換の必要性」が示され、経済財政諮問会議の「経済

経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005 17.6.21

①教員人事件移譲など市町村の責任の確立、保護者・地域住民の学校運営への参画を図る。また、学校長への権限移譲の推進や教育委員会の関与の見直しなどを図り、現場主義を徹底する。その際、成果についての事後評価を厳格に行う。

②優れた教員の確保・育成に向け、豊富な社会経験や特定分野の能力を有する人材等多様な人材の活用を促進しつつ、教員養成・免許・採用精度の抜本的見直し・改善を行う。

財政運営と構造改革に関する基本方針2002」（平成14年6月25日）において「文部科学省は、早期に新たな教員評価制度の導入を促進する。また、教員の一律処遇から、やる気と能力に応じた処遇をするシステムに転換する。」とされ、「同基本方針2003」（平成15年6月27日）で「教員の一律処遇からやる気と能力に応じて処遇するシステムへの転換を進める。」と現実的対応が課題とされた。

このため、平成18年度から実施予定の公務員制度改革も踏まえつつ、現行の勤務評定制の改善のみならず、人事考課制度等の新たな評価の仕組みも含めて

実施することや、前頁下に掲載した「同基本方針2005」（平成17年6月21日）では校長への権限移譲と成果の評価主義とともに、優れた教員の確保・育成に向けた制度改正などを行い、一層の推進を図

ることが盛り込まれていることなども踏まえたビジョンを各校長は構築する必要がある。

現在、教員の評価システムの改善に関する実践的な調査研究は、全ての都道府県等で実施されている。

国立教育政策研究所 木岡一明 総括研究官

業績水準が人間の努力によって変わりやすく、また目標設定を弾力的に行わねばならない、あるいは状況の変化によって弾力的に修正していかねばならないような職務には、目標管理システムが最も適合的であるといわれている。

学校における教職員の仕事は、まさにそうした職務の一つであり、その意味で、学校評価も教員評価も目標管理システムを前提にすることには合理性がある。ただし、目標管理システムを適用しようとするならば、適切な目標が設定されねばならない。しかも目標の適切性は、置かれている状況によって異なる。すなわち、学校評価システムにおいて前提となる「学校の目標」は、公教育一般の目標にとどまらず、学校を取り巻く内外環境によって規定されるのであり、そこに勤務する教職員の目標は、その学校目標や自己を取り巻く内外環境に規定される。

したがって、教員評価システムが合理的に機能するには、先に学校評価システムが確立されていることが前提となる。

つまり、学校が適切な組織目標を設定し、その目標達成のための取り組みが計画的に位置づけられ、そして組織的活動の所産が明らかにされて初めて、個々の教職員の職務遂行がどれほど学校目標の達成に貢献したかの評価視点が確定されるのである。さもなければ、個々には自らの目標を達成していながら、組織的な不具合のために、互いに効果を相殺したり低減したりする問題を引き起こすことが起こりうるからである。

教職研修2005. 1月号の「学校評価・教員評価の徹底－評価システムをどう構築するか－」

適切な教員評価の前提としての学校評価システムの確立について、まず目標管理が明確に実行できる学校評価システムの確立が前提とならなければ、教員評価は成立しないとして、上に掲げた内容を述べている。

(2) 目標管理システム

目標管理システムは、正式には、「目標による管理 (MBO : Management By Objectives through Self Control / 自己統制による目標による管理)」と言われ、校長のリーダーシップの下で策定された学校目標を踏まえて、教職員自らの実践的な目標を主体的に設定・決定して、職務遂行するマネジメント・システムである。

目標管理システムについて、特に人事評価においては、業績水準が担当者の努力によって大きく変わりやすい職務や、職務遂行に係る目標設定を相手の状況により弾力的に行わねばならない職務、あるいは担当者相互の力量等の状況の変化によって弾力的に修正していかねばならないような職務には、目標管理システムが最も適合的であるといわれている。

学校における教職員の職務は、まさにそうした職種の一つであり、その意味で、学校評価も教員評価も目標管理システムを前提にすることには合理性があると考えられる。

ただし、目標管理システムを教員評価に適用しようとするならば、適切な学校目標が設定されねばならない。しかもその目標の適切性は、それぞれの学校や各教職員の置かれている状況によって大きく異なる。すなわち、学校評価システムにおいて前提となる「学校の目標」は、公教育一般の目標にとどまらず、学校を取り巻く内外の環境によって規定されてくるし、当然、そこに勤務する各教職員が掲げる目標は、その学校目標や自己を取り巻く内外の諸環境にも左右されてくる。

したがって、教員評価システムが合理的に機能するには、木岡論文にも説かれているように、まず先に学校評価システムが確立されていることが前提となる。つまり、学校が、適切な組織目標を設定し、その目標達成のための取り組みが計画的に位置づけられ、そして組織的活動の具体的内容が明らかにされ、一人一人の教職員の職務遂行が学校目標の達成にどの程度貢献したかなどの評価視点が明確にされる必要がある。このことが各学校で為されなければ、一人一人の教職員は自らの目標を達成していながらも、満足のいく評価が為されていないなどの職務遂行を低下させる諸々の問題が起こることにもなってくる。

この夏に公表された「北海道の教員の評価制度について」の論点整理でも、「教員評価制度は、学校教

育目標を職員に示し、目標管理手法を導入しながら教員の評価を行い、その結果をフィードバックして、教員の資質能力の向上や学校の活性化を図ろうとするものであり」と学校教育目標を踏まえることを前提にして、担当者自らが目標を設定し、その目標の具現を図るために努力・工夫する「目標管理手法」の導入を提言している。

この「目標管理」システムでは、先に述べた定量的に成果を検証できる「数値による目標管理：数値目標」を導入することにより、評価基準の客観性が増し、校長が教員を評価する際に、必ず俎上に挙げられるであろう「評価基準の客観性」への疑念なども霧散させることと考える。

このためにも、学校経営計画は、学校評価での目標遂行度合の管理を自己点検・自己評価が可能になるよう、数値目標化した様式にしておくことが重要である。

(3) 数値による目標管理の導入

目標管理システムでは、各教職員の職務遂行の成果を定量的に検証できる「数値による目標管理：数値目標」を導入することが求められる。この数値目標を導入することにより、管理職などの評価基準の客観性が増し、教員評価する際に必ず俎上に挙げられるであろう「評価の客観性」への疑念なども霧散させることと考える。

このためにも、教育評価の「源」となる学校経営計画は、一般的に抽象的で、包括的な定量的に表現された項目が多いが、学校評価との一体的な取り扱いも含めて、各教職員一人一人の目標遂行度合の管理を自己点検・自己評価が可能になるよう、数値目標化した様式にしておくことが求められる。

つまり、定性的な目標を、今後は、誰もがその努力や工夫などの自己点検・自己評価が可能になるような具体的な数値的による定量的な数値目標を掲げるべきである。

数値目標の例

- ① 年間指導計画、個別指導計画、学級経営案、週案の作成・配布 100%
- ② 各教員の研究授業、授業研究の実施 各学期2回以上
- ③ 保護者学習会(自立活動含む) 年20回
- ④ 指導計画への保護者・本人の参画 100%
- ⑤ 自立活動の指導内容に関する校内専門研修 年20回以上

このため、例えば上位目標が、『元気な子どもの育成』と言うような定性的な目標項目を掲げた場合でも、『体力検査結果の向上』『運動能力検査結果の向上』『昼休み時間の外遊び者の増加』『病欠欠席者の減少』『給食の残滓量の減少』等の定性的な表現を具体的に指し示す下位項目を設定することにより、数値化した定量的な様式にすることができる。また、「数値による目標管理」を行うことにより、これまでよりもきめ細かく、毎月、毎学期毎に、担当者自らの数値変化を分析・考察した自己点検・自己評価が可能になり、目標達成度

合が100%以上であれば、職務が順調に推移していたし、100%以下であれば、職務遂行上に何らかの欠陥等があったと、極めて明快に、ポジティブに振り返ることができるようになる。

この数値目標の設定については、教職員一人一人が主体的に決定するが、その数値目標化に際しては、当然、校長との協議などを通した上での決定となることは論を待たないものである。

4 まとめ

スクール・ガバナンスの確立

- ① 学校の持つ独自ミッションの洗い出し
- ② 学校経営ビジョンの確立
- ③ 目標管理が可能な学校経営計画の策定
- ④ 数値による目標管理の導入
- ⑤ 教員自らによる数値目標の決定
- ⑥ 各分掌等の自己点検・評価の実施・公表

→ エンドレスのマネジメント・サイクル

↓
適正な教員評価

盲・聾・養護学校の校長は、特別支援教育を推進するため、また適正な教員評価を行うためにも、ミッションに基づく学校ビジョンを打ち出すミッション・マネジメントを踏まえて、明確に定量化した目標管理システムを構築することが大事である。

このような工夫を校長が行うことにより、「この学校がこの地にあってよかった」と言われるセンターの機能を発揮する学校づくりや、適正な教員評価を実施できる環境基盤を創り上げることができる。