

ニュージーランドにおける教員の 業務・業績管理システムに関する研究

—教員をめぐる2つの基準—

高 橋 望

ニュージーランドでは、教員の資質能力の確保・向上、専門性確保のための施策として、教員登録制度が実施されている。一方で、教員のパフォーマンスの質を確保し、向上させ、それを最大限に発揮させるための手段として、1997年、業務・業績管理システム(PMS)が導入された。PMSは、教員のパフォーマンスを総合的にマネジメントすることを目的としており、各学校において校長を中心に構築・展開される。

両制度の展開において重要ツールとされるのが教員登録のための基準(STD)と専門職スタンダードである。これら2つの基準は、両者ともに教員が満たすべき資質能力、専門性等を提示しているが、STDは教員登録を専門に扱う教員審議会(TC)によって作成されており、専門職スタンダードは教育省と組合による団体協約において設定されている。本稿は、別個の2つの基準がいかなる関連性を有しているかを明らかにすることを目的としている。

分析の結果、STDに対する評価と専門職スタンダードに対する評価を同時に行い、教員評価が両基準の媒介として機能していることが明らかになった。

キーワード：教員登録、STD、PMS、専門職スタンダード、教員評価

はじめに

本稿の目的は、ニュージーランドの教員をめぐる2つの基準、すなわち、教員登録のための基準(Satisfactory Teacher Dimensions：以下、STD)と専門職スタンダード(Professional Standards：以下、スタンダード)の両者がいかなる関連性を有しているのか明らかにすることである。

ニュージーランドの教員は、1980年代後半に大規模な教育改革が断行されたことにより、労使関係、労働環境等、大きな変革を経験した。人事運営、財務運営等、各学校に大幅な権限移譲がなされ、学校経営主体として学校理事会(Board of Trustees：以下、BOT)が設置されたことに伴い、BOTが教員の雇用者として位置づけられた。自律的な学校経営が導入・推進された改革後においては、「BOT(雇用者)―教員(被雇用者)」という関係が確立している。

教育改革は、先行実施された行財政改革の一環とみなすことができ、行財政改革にて採用された

ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: 以下、NPM) 理論に基づく公務員制度改革は、教員制度に多分に影響を与えている。具体的には、それまで教員管理に対して責任を有していた教育委員会 (Education Boards) や学校視学官 (School Inspector) が廃止されたことにより、教員も他の職種と同様に、団体交渉に基づいた団体協約を基盤に雇用条件・環境が規定・整備されるようになったのである。BOT は、教育省と組合によって締結される団体協約に基づき、教員人事管理を遂行している。

保護者や地域住民を中心とする BOT が雇用者として位置づけられたことから、BOT は、全国的な教育の質を確保するため、「全国教育指針 (National Educational Guidelines)」をはじめとする法令を遵守することが求められるが、同時に、ニュージーランドにおいては、教員の質や専門性を確保するための手段として教員登録制度が実施されている。教員登録を専門に扱う教員審議会 (Teachers Council: 以下、TC) は、教育省から独立した機関として設置され、教員登録を通じて、教員として必要とされる資質能力、専門性を確保し、かつ向上させることをその主な機能としている。そして、教員登録の際、登録の判断根拠として用いられるのが STD であり、TC は、STD を基準に教員登録制度を運用している。

一方、1997年、教員のパフォーマンスを向上させ、かつそれを最大限に発揮させるべく総合的に教員をマネジメントするための施策として、業務・業績管理システム (Performance Management Systems: 以下、PMS) が導入された。PMS の実施に関する責任もまた BOT に付与され、各 BOT は効果的・効率的な PMS を構築・展開することが責務とされるが、その際、基盤とするのがスタンダードである。スタンダードは教員経験ごとに区分され、教員に求められる資質能力、満たすべき専門性を示すものとして先述の団体協約において規定されている。

では、ともに教員に必要な資質能力、専門性等を提示し、各教員が満たすことを求められる2つの基準は、お互いにどのような関係にあるのか。両者の関連性を明らかにすることは、BOT による教員人事管理の実態を解明するための有効な手段となるだけでなく、同国にて展開される教員の資質向上政策について把握する上でも重要な作業と言える。

ゆえに本稿は、STD とスタンダードがいかなる関連性を有しているのか、教員登録制度、及び PMS の展開について検討することを通じて明らかにしていく。なお、筆者は既に同国における教員の PMS に関する論考において¹⁾、STD とスタンダードについて言及し、両者が教員評価 (teacher appraisal) を媒介に結びついていることを明らかにしているが、本稿はそれを補うものとして位置づけることができ、STD とスタンダードという2つの基準に着目して考察したものである。

1. 教員登録制度の基準 (STD)

(1) 教員登録制度の概要

「Satisfactory Teacher Dimensions」とは、直訳すれば「十分満足のいく教員の要因」となり、それは「登録のために満たすべき基準」、「登録教員に求められ、かつ、登録教員が満たさなければならぬ基準」と解することができる。教員登録は、「教員免許」と同様のものとして捉えることができ²⁾、

わが国においては、教員免許を取得し、教員選考試験に通過しなければ正式な教員としての身分を得ることができないように、ニュージーランドにおいては、STDを満たし、登録教員として認められない限り、正規の教員資格を得ることはできない。

教員登録制度は、既述の教育改革により、1989年教育法(The Education Act 1989)の制定を経て導入・整備された³。改革以前においても、学校視学官を中心に教員登録たるものは実施されていたが、現行の形に整備されたのは1989年以降である。同法において、TCの前身である教員登録委員会(Teacher Registration Boards)が新設され⁴、登録制度の実施が図られた。

教員登録は以下の3つのカテゴリーに分類され、実施されている。

① 完全登録教員(Full Registration)

正規の教員資格として位置づけられ、十分な資質能力を有していると認められた場合に登録することができるカテゴリーである。

② 仮登録教員(Provisional Registration)

教員養成機関を修了し、教職に就く際、最初に登録を行うカテゴリーである。すなわち、同カテゴリーは新人教員とみなすことができ、指導教員のもとで支援プログラム(Advice and Guidance Programme)を遂行することが義務づけられる⁵。最短でも2年間は仮登録教員として研修等を行い、校長、もしくは指導教員の承認を得、校長によるTCへの推薦を持って完全登録教員へと移行できる。加えて、1週間のうち12.5時間以上の教育・教授活動を学校現場にて行うことも条件とされる。

③ 承認必要登録教員(Subject to Confirmation: 以下、STC)

以前に完全登録教員としての経験を有しているが、産休等、何らかの理由にて一時期教職を離れ、再び教員として働く際に登録するカテゴリーである。十分な資質能力があると確認されれば、完全登録教員へ移行できる。

正規の教員資格は「完全登録教員」として登録することであるが、教員は上記3区分のいずれかに属することとなる。

また、登録教員にとって重要なことは、「教職従事証明(Practising Certificate: 以下、PC)」を有していることである。PCは、「現在も十分な資質能力を有しながら教職についていること」を示すものであり、登録の有効期限、もしくは登録の更新周期として解することができる。すなわち、PCは3年ごとに更新しなければならず、登録教員であるためにはPCを有していることが前提、かつ不可欠となる。そのため、各教員は3年ごとにTCにおいてPCの更新を行わなければならず、その更新が十分な資質能力を持ち教鞭をとっているかどうかを確認する場面として機能している。

(2) 教員登録制度における STD

TCを中心に運用される登録制度ではあるが、自律的な学校経営が推進されているため、実際に登録(確認)作業が行われるのは各学校段階であり、学校経営の責任者である校長によって、校長の責任のもとに実施される。具体的には、校長は、PCの有効期限が迫った教員に対してその旨を伝え⁶、当該教員に必要な書類の提出を求めるとともに、登録フォームを記入し、期日までにTCへと送

付する。TCはそのフォームをもとに登録の更新作業を行うのである。校長は、当該教員がこれまでと同様に、今後もPCを保持し、登録教員として教壇に立つことが適切かどうかを判断し、登録作業を行う。その判断の根拠となっているのがTCの作成するSTDであり、校長はSTDに基づき、日頃の教員の教育活動を評価し、STDを満たしているかどうか判断するのである。そして、STDを満たしていると判断された場合、登録が更新される。更新周期が3年であることから、登録作業は3年ごとに実施されることとなる。登録継続の可否が校長の判断に基づき、委ねられていることが指摘できよう。図表1はSTDを示したものである。

図表1 教員登録制度の基準(STD)

領域	項目
知識	<p>教員は次の知識を有し、かつ示さなければならない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の最新カリキュラム、及び学習理論 ・ ワイタング条約 ・ 自らの児童生徒の性格や成長 ・ 適切な教材 ・ 適切な技術や情報 ・ 適切な学習活動、プログラム、アセスメント
実践	<p>教員は次のことを実践しなければならない</p> <p>○学習環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 尊敬し理解しあう環境を構築すること ・ 学習の価値を高め促進する高い可能性を構築すること ・ 児童生徒の学習発展を促すこと ・ 児童生徒の積極的な学習態度を促すこと ・ 精神的、肉体的に安全な環境を構築すること
	<p>教員は次のことを実践しなければならない</p> <p>○教授</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ニュージーランドの2つの公用語の両方にて、明確に、かつ適切に意思疎通を図ること ・ 児童生徒の学習を触発すること ・ 児童生徒にフィードバックを与え、学習に対して評価を行うこと ・ 柔軟性と応答性を示すこと
他者との関係	<p>発展的な関係性を持つ教員は次のことを行わなければならない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 改善の視点を持ち教授に反映させること ・ 正確な記録を維持すること ・ 保護者や地域住民と意思疎通を図ること ・ 生涯学習の観点から地域の活動に貢献すること ・ 専門性を向上させること ・ 秘密性、信頼、尊敬を維持すること
リーダーシップ	<p>リーダーシップを持つ教員は次のことを行わなければならない</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 柔軟性と適応性を示すこと ・ 教授と学習に焦点づけること ・ 他の教員を導き、サポートすること ・ 民族的な言動、責任を示すこと ・ 集団や個人の多様性を理解し、サポートすること ・ 他の教員を励まし、自らも職能開発を行うこと ・ 資源を安全に、かつ効果的に利用すること

(出典：http://www.teacherscouncil.govt.nz/registration/renew/dimensions.stm を参考に筆者作成。[2009年5月1日アクセス確認])

2. 専門職スタンダード

(1) スタンダードの設定

スタンダード設定の契機は、PMSの導入である。1996年、教育省はPMSの導入を官報にて発表し、5巻にわたるブックレットを刊行している⁷。

1989年教育法制定以降、BOTを中心とする自律的な学校経営が推進され、教員の人事から研修等の提供に至るまで、BOTの責任のもとに実施されるようになったことは既に示した通りである。1988年に制定された国家部門法(State Sector Act 1988)は、他の職種と同様、教員に対して団体交渉に基づく労使関係をもたらし、続く国家部門修正法(State Sector Amendment Act 1989)は、雇用者であるBOTに対して、学校経営上、被雇用者である教員のパフォーマンスを評価し、管理する必要を認め、それを規定した。換言すれば、一連の行財政改革、それに続く教育改革の中で、NPM理論にみられるアウトカムに基づく管理、つまり、業績に基づく管理形態が普及し、団体協約を基盤に、教員のパフォーマンスを評価することを通じた人事管理が導入されたのである。

PMSは、それを具体化したものとして捉えることができる。PMSは文字通り、教員のパフォーマンスをマネジメントする方策であり、その主手段としてパフォーマンス評価(performance appraisal)を挙げることができる。そこには、パフォーマンスを評価することを通じて教員自身の現状を把握し、人事管理に結び付けるだけでなく、そこから課題や改善点、または更に伸ばす点、発展させる点等を導き出すという職能開発・職能成長としての意味合いもまた指摘することができる。

こうしたパフォーマンス評価の基準として設定されたのがスタンダードである。PMSとスタンダードが発表・導入されたのがほぼ同時期という点は非常に興味深く捉えることができる。各BOTによる人事管理が推進されたが、多くのBOTにおいて十分なPMSを構築できず、効果的なマネジメントが実現できていないという指摘がなされ⁸、こうした状況を踏まえ、PMSの導入に至ったと考えられる。PMS導入に係わった関係者に対するインタビュー調査を通じて⁹、以下の点が明らかになった。すなわち、教育省や財務省は、PMSを導入することによって、BOTによる人事管理だけでなく、パフォーマンス評価を給与等の教員の処遇に反映させ、パフォーマンスに基づく給与配分によって教育費削減を意図した。これに対して、組合はパフォーマンス評価が処遇に反映されることに抗し、教員の職能開発・専門性の向上のための評価を主張した。交渉の末、組合は、給与の増額の確約を得ることでPMSの導入を受け入れることとなるが¹⁰、評価の基準となるスタンダードを「専門職スタンダード(Professional Standards)」とし、「専門職」と命名することによって、処遇面よりもむしろ、職能開発・職能成長に重点を置くシステムとして考案したのである¹¹。PMSの導入過程において、教育省と組合による団体交渉が政策決定に大きな影響を与えており、そのため、スタンダードは団体協約の一部として規定・発表されている¹²。

(2) スタンダードと教員キャリア

団体交渉と密接不可分な過程を経て導入されたPMSであるが、当初財務省等が主張したパフォーマンス評価の結果が給与等に反映されるか否かについては、重要な研究課題であり、かつ更なる研

究が必要とされる点である。その詳細な分析に関しては別稿に譲ることとし、本稿においては、教員のキャリアとスタンダードの関係に着目して考察し、スタンダードと教員給与の関係性についてのみ触れることとしたい。

PMSは、毎年スタンダードに対して教員のパフォーマンスを評価することを規定している。しかし、PMSブックレットは、その目的、概要等を示すに過ぎず、具体的なPMSの構築・展開については各学校に委ねられている。多くの場合、学校経営の最高責任者である校長を中心にその学校の実情にあったPMSが構築されるため、校長が主要な運用者として位置づけられる。

具体的なスタンダードは図表2(初等学校教員)、図表3(中等学校教員)に示す通りであるが¹³、教員経験ごとに3段階に区分されて作成されていることが指摘できる。例えば、初等教育教員の場合、「新人教員」(1～3年目)、「完全登録教員」(2～7年目)、「熟練教員」(7年目以降)に区分され¹⁴、各教員の教員経験に基づき該当スタンダードが適用される。最初2～3年は「新人教員」のスタンダードが適用され、それを満たしていることが確認されれば「完全登録教員」のスタンダードが適用される。そして、「完全登録教員」のスタンダードが5年前後適用された後、「完全登録教員」スタンダードの規定を完全に満たしていると認められ、更なるステップアップが必要と考えられた教員に対して、「熟練教員」スタンダードへの移行が促される。登録制度との関係から考えた場合、「仮登録教員」の時期は「新人教員」のスタンダードが適用され、「仮登録教員」から「完全登録教員」へ移行すると同時にスタンダードもまた「完全登録教員」のものが適用される。正規の教員資格である「完全登録教員」となった後、適当な時期に適用スタンダードが「熟練教員」のものへと変更されるのである。すなわち、どのスタンダードが適用されるかは、登録制度の区分と結びついていると言える。

こうした判断を下すのは、中等学校においては教科単位の色彩が強いため、その教科の主任・リーダー等が担い、評価を行うこともあるが、多くの場合、校長である。校長は、PMSに基づいた年度ごとのパフォーマンス評価において、スタンダードに対する評価を実施し、各教員のパフォーマンスを把握することで学校経営へと活かすとともに、該当スタンダードを決定し、人事管理のための資料とするのである。

図表2 団体協約における専門職スタンダード(初等学校教員)

	新人教員	完全登録教員	熟練教員
領域 (Dimensions)		新人教員、完全登録教員のためのスタンダードについて理解し、説明できる。	完全登録教員、熟練教員のためのスタンダードについて理解し、説明できる。
専門的知識 ・カリキュラム ・ワイタング条約 ・学習とアセスメントの理論	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム、学習、アセスメント理論に関して正確な知識を持っている。 ・ワイタング条約の意味を理解している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切なカリキュラム内容に関して有能さが認められる。 ・カリキュラムと学習理論の開発について理解している。 ・ワイタング条約の知識を説明できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切なカリキュラムに関して、また現在の学習とアセスメントの理論について、高いレベルの知識を説明できる。 ・現在取り組んでいる学習への関与について説明できる。

<p>教授方法・スキル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画と準備 ・教授学習ストラテジー ・アセスメントとレポート ・資源と技術の利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・教授学習の実践と一致するプログラムを立案することができる。学習及びアセスメント方法の開発ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な教授の目的、プログラム、学習活動、アセスメントを用いている。 ・効果的な教授技術の説明ができる。 ・柔軟性と即時の対応に関する説明ができる。 ・教科の内容を効果的に伝えている。 ・適切な技術と資源を利用できる。 ・改善の視点を伴った教授の振り返りができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広範な高いレベルの効果的な教授技術について説明できる。 ・持続して教授を評価し、振り返ることができ、改善される必要のある部分について実行している。
<p>児童生徒の意欲・動機づけ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学習における児童生徒の取り組み ・価値と学習向上の期待 	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒の意欲を高める効果的な技術の説明ができる。 ・学習の価値を上げ、向上させる期待について説明できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人と集団の間での多様性について理解し、サポートしている。 ・児童生徒を学習に取り組みさせている。 ・学習の価値を上げ、向上させる高い期待を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒の多様性に対して強い意欲をもたらすことのできる広範な技術を説明できる。
<p>学級経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒の振る舞い ・身体環境 ・尊厳と威厳 	<ul style="list-style-type: none"> ・肯定的な振る舞いのマネジメントの理解に専念している。 ・安全な学習環境をつくり、維持している。 ・尊重と理解を結びつけ、発展させる方法で相互交流を形成している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童の振る舞いを肯定的な方向にマネジメントしている。 ・児童生徒と良好な関係を構築し、彼らのもつ個別なニーズや文化的なバックグラウンドを尊重している。 ・健康上の学習環境を整備する。 ・尊重と理解のある環境をつくっている。 ・目的を持って活動する雰囲気をつくり、維持している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒の福祉と学習への高いレベルの関与を説明できる。 ・課題の多い学習環境について効果的にマネジメントできる。
<p>コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒 ・同僚の教員 ・ワナウ、家族 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的なコミュニケーションスキルを説明できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニュージーランドの公用語のどちらか一方、あるいは両方によって意思疎通ができています。 ・児童生徒にフィードバックしている。 ・ワナウと意思疎通している。 ・同僚と情報を共有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童生徒、同僚、ワナウとの交流において高度に効果的なコミュニケーション能力について説明できる。
<p>同僚への支援・協働・協力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚に協力し、また同僚へサポートできるところを探している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚と効果的な仕事関係を構築し、維持している。 ・専門職開発へと参加し、他の者を励ましている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教授学習の改善において、同僚に対して効果的な援助、サポートを行っている。
<p>学校活動への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・学校活動へ参加している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校活動へ参加している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教授学習を向上させるための学校内のプログラムの諸側面をうまく組織している。

(出典: NZEI, *Primary Teachers' (Including Deputy and Assistant Principals and Other Unit Holders) Collective Agreement 12 Dec 2007 to 30 Jun 2010*, pp.72-73. 及び、福本みちよ・加藤崇英「ニュージーランドの学校評価」木岡一明・窪田眞二編著『学校評価のしくみをどう創るか』学陽書房、2004年、30頁より作成。)

図表3 団体協約における専門職スタンダード (中等学校教員)

	新人学級教員	学級教員	熟練学級教員
領域 (Dimensions)	支援プログラムにて教員としての技術・知識、学級教員としての知識を得ること。(完全登録教員としての資格なし)	少なくとも2年以上の教員経験を持ち、完全登録教員としての資格を持つこと。毎日の教授活動にて高いパフォーマンスを示すこと。	高い技術を持った教育実践家であり、学級経営者であること。効果的な学級環境を提供し、同僚に対してサポート・支援を提供するなど、教授学習に対して高い理解をもつこと。
専門的知識	専門的知識に関して、支援プログラムにて習得が期待される知識は以下のことである。 ・ 現行のカリキュラム、学習法、評価理論 ・ マオリ教育を含んだ現在の教育的イシューと政策	・ 現行のカリキュラム、学習法、評価理論をもとに、適切なカリキュラムを実践する能力があること ・ マオリ教育を含んだ現在の教育的イシューと政策の知識を実践することができること	次の事柄に関して、理論的にも実践的にも、適切で深い知識を有すること ・ 教授対象に適切なカリキュラム ・ 学習、評価理論、発展 ・ マオリ教育を含んだ現在の教育的イシューと政策
職能開発・職能成長	職能開発は、専門的な支援や激励を成功的に享受することである。 ・ ワイタング条約に関連した機会を含んだ、個人のニーズや学校の重要事項に対して適切な研修等の職能開発の機会に参加すること。	・ 自分自身の継続的学習にコミットメントすること ・ 職能開発の機会に個人的に、協力的に参加すること ・ ワイタング条約の理解を進展させ続けること	次の事柄に関して、高いコミットメントを示すこと ・ 自分自身の知識・技術の更なる発展 ・ 職能開発における同僚への激励と支援 ・ ワイタング条約に関する更なる発展的理解
教授方法・スキル	教授方法・スキルは、次のことに関連した専門的ガイダンス、発展的・効果的な戦術である。 ・ プログラムの計画と評価のデザイン ・ 教授スキル ・ 教材の発展的、適切な使用 ・ 現在有効な技術の使用 ・ 教授スキルと戦略の評価と振り返り	・ 適切な教授プログラムや戦略、学習活動、評価を計画し実践すること ・ 効果的な教授方法の中に柔軟性を取り入れること ・ 適切な技術と資源を最大限に活用すること ・ 教材内容を効果的に教えること ・ 教授技術や発展の視点を含んだ戦略を評価し振り返ること	次の事柄に関する高度な専門性と純化された戦略を示すこと ・ 教授プログラムと資源、教授活動と評価政策の発展と実践 ・ 高度で効果的な教授スキル ・ 自分自身、及び肯定的要素を持った同僚の実践への評価と振り返り
生徒指導	生徒指導は、限られた資源の中で、以下のことを行うための発展的な理解と戦略である。 ・ 生徒の態度・ふるまいの管理 ・ 個々人の学習ニーズの把握 ・ 肯定的で安全な肉体的、心理的環境の発展 ・ 多様性の承認	・ 生徒の態度・ふるまいを効果的に管理すること ・ 生徒と建設的な関係を構築すること ・ 個々の生徒のニーズに対応すること ・ 肯定的で安全な肉体的、心理的環境を進展させ、それを維持すること ・ 尊重と理解を促進する環境を構築すること ・ 意味ある学習環境を維持すること	次の事柄に関する高度な専門性と純化された戦略を示すこと ・ 生徒の多様な学習ニーズを理解し、それに応じることによって学習を促進させる発展と環境の維持 ・ 効果的に生徒の態度・ふるまいを管理すること
生徒の意欲・動機づけ	生徒の動機づけは、次のような点に関して、専門的な支援を得、学習達成度の向上を図ることである。 ・ 学習を促進させる目標の設定 ・ 生徒の動機づけに関する効果的な技術	・ 生徒を学習に対して肯定的に取り組ませること ・ 学習を価値づけ、促進する期待を構築すること	次の事柄において、高いレベルの効果を示すこと ・ 学習に関する肯定的な学校全体の関与を促進すること ・ 学習と達成の文化を育成し実践すること

マオリ関係	次のことに関する知識や技術を適切な支援を受け習得・拡大すること ・基本的なマオリ語の正確な発音 ・マオリの共通のあいさつ ・マオリの基本的儀礼	・マオリ語の正確な発音と適切な使用において、理解と技術の発展を継続すること ・機会を得た場合には、理解している基本的なマオリの儀礼を実践すること	次の事柄の教育を促進させるためのコミットメントを示すこと ・マオリ語の適切、かつ正確な使用 ・適切な場所でのマオリ儀式の実践
効果的なコミュニケーション	熟練教員の支援を受けながら、次のことを発展させること ・生徒や保護者、地域住民と効果的なコミュニケーションを図ること ・生徒の成長・発展について報告すること ・同僚と情報の共有を図ること	・生徒に適切なフィードバックを与えながら、ニュージーランドの両方、もしくはどちらか一方の公用語にて明確、かつ効果的なコミュニケーションを行うこと ・生徒や保護者、地域住民と効果的なコミュニケーションを図ること ・同僚と情報の共有を図ること	次の事柄に関して、格段のスキルと成功を示すこと ・生徒と効果的にコミュニケーションすること ・生徒自身、保護者に対して、生徒の学習達成度を伝えること ・学校内での同僚間でのコミュニケーション
同僚への支援・協働・協力	次のことに関して、専門的支援と激励を受けること ・専門的な関係性の構築 ・職能開発への適切な貢献	・同僚と効果的な労働環境を維持すること ・教授・学習を発展させるために同僚と支援し合うこと	次の事柄に関して、高いコミットメントを示すこと ・同僚との間に、同僚とともに、効果的な労働環境を激励し、促進すること ・適切な場所にて同僚に対して支援を提供すること
学校活動への貢献	学校生活に対して肯定的に貢献する活動を含んだ態度を示すこと	・学校生活とそのコミュニティーに肯定的に貢献すること	保護者や広い地域(住民)との学校の関係を含んだ、全体的な教育活動の効果的な実現に貢献すること

(出典：PPTA, Secondary Teachers' Collective Agreement 2007-2010, pp96-99. より作成。)

一方で、スタンダードと給与の関係について目を向けてみる。図表4は初等学校教員の俸給表を示したものであるが、団体交渉はほぼ3年ごとに実施されるため、協約においては、3年間の俸給が示されている。初任給は、有する学歴・資格等によって異なるが、その後は基本的に1年に1号俸ずつ上がる定期昇給が見込まれる。その際、校長によるスタンダードに対するパフォーマンス評価が参考資料として用いられ、該当スタンダードを満たしていると判断された場合、昇給が実施される。逆に、スタンダードを満たしていないと判断された場合、現状の号俸のままである。整理すれば、スタンダードに対するパフォーマンス評価を通じて該当スタンダードを満たしているかどうか判断・確認され、それが定期昇給の判断根拠となっているのである。

図表4 基本俸給表(初等学校教員:~2010年)

単位:ニュージーランド・ドル

号俸	07/11/30以降	08/07/02以降	09/07/01以降	
1	27,737	28,846	30,000	Untrained entry
2	28,943	30,101	31,305	Untrained max
3	31,356	32,610	33,914	Q1 entry
4	33,767	35,118	36,523	Q2 entry
5	37,384	38,879	40,434	
6	41,002	42,642	44,348	Q3 entry
7	42,209	43,897	45,653	Q3+ entry
8	44,018	45,779	47,610	Q4 entry
9	46,429	48,286	50,217	Q5 entry
10	50,048	52,050	54,132	Q1 max
11	53,665	55,812	58,044	Q2 max
12	58,610	60,954	63,392	
13	60,660	63,086	65,609	Q3 max
14	63,776	66,327	68,980	Q3+ max

※有する学歴・資格によって入職の際の号俸が決定する。

Q1: Diploma of Teaching

Q2: Higher Diploma of Teaching

Q3: Bachelor Degree of Teaching、もしくは Advanced Diploma of Teaching

Q3+: Bachelor Degree with Diploma of Teaching など。

Q4: Masters Degree of Teaching、もしくは Two Bachelor Degree

Q5: Five Year Masters Degree、もしくは Doctorate

(出典: NZEI, *Primary Teachers' (Including Deputy and Assistant Principals and Other Unit Holders), Collective Agreement, 12 Dec 2007 to 30 Jun 2010*, p.14. を参考に筆者作成。)

3. 2つの基準の関連

最後に、教員登録制度における STD と PMS において用いられるスタンダードがいかなる関連性を有しているのか確認しておく。

図表5は、教員登録制度と PMS、及び STD とスタンダードの関係を図示したものである。登録制度においては、最初の2年間を仮登録教員として登録し、指導教員のもとで支援プログラムを遂行しながら力量形成を図る。そして校長、もしくは指導教員から完全登録教員として承認・推薦されることで正規の教員資格を得ることができる。その後は3年ごとに STD に対する評価が実施され、STD を満たしていると判断された場合において、登録更新がなされるのである。一方、PMS においては、年度ごとのスタンダードに対するパフォーマンス評価が実施され、教員経験に基づいた該当スタンダードを満たしていると判断されれば、定期昇給が見込まれる。すなわち、両者の流れは、3年ごとに合流するということになる。

しかし、STD とスタンダードは重複する点も多く、STD に対する評価とスタンダードに対する評価の両方を行うことは、校長にとって非常に負担となるのも事実である¹⁵。また、STD とスタンダードにおける提示は、完全に異なるわけではなく、類似点も多く、両者は相互補完的な関係にあ

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目
	完全登録教員								
	仮登録教員								
登録制度	<ul style="list-style-type: none"> 過去5年間の2年間の学 校での教育活動 1週間で12.5時間以上の教 育活動 承認を得た教育機関における 教員としての雇用 研修プログラムへの参加 校長/指導教員からの承認・ 推薦 有効期限内の登録教員であ ること 		Satisfactory Teacher Dimensions (STD) ・教育の専門家としての知識 ・教育の専門家としての実践 ・教育の専門家としての他者 (同僚教員/子ども/保護者)との関係 ・教育の専門家としてのリーダーシップ能力		Satisfactory Teacher Dimensions (STD) ・教育の専門家としての知識 ・教育の専門家としての実践 ・教育の専門家としての他者 (同僚教員/子ども/保護者)との関係 ・教育の専門家としてのリーダーシップ能力		Satisfactory Teacher Dimensions (STD) ・教育の専門家としての知識 ・教育の専門家としての実践 ・教育の専門家としての他者 (同僚教員/子ども/保護者)との関係 ・教育の専門家としてのリーダーシップ能力		
PMS	<ul style="list-style-type: none"> 各BOTは独自のPMSを構築 ・展開 →教員評価の実施 (少なくとも12ヶ月に1回) 職能開発、研修の促進 校長/シニアスタッフは新人教 員に対して必要な支援を提供 								
専門職スタンダード	新人教員		完全登録教員へ		完全登録教員		熟練教員		登録更新

図表5 教員登録制度とPMS、及びSTDとスタンダードの関係
 (出典：NZEI, Professional Standards and Remuneration for Primary Teachers, 1998, p.17を参考に作成)

と言える。ゆえに、制度上、登録制度は3年ごとにSTDに対して、PMSは年度ごとにスタンダードに対して評価を行うことが規定されているが、実際は、年度ごとのスタンダードに対する評価を通じて、STDにも鑑みた評価が実施されていることが多い。事実上、毎年スタンダードだけでなくSTDに対する評価も行っているため、登録更新の際には、更新期にある教員が登録教員として適当かどうか、またPCを所有するのに十分かどうかを判断することが可能であり、円滑に登録更新作業を行うことができるのである。

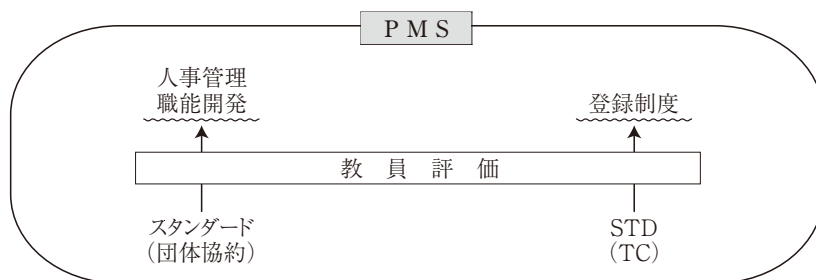
おわりに

以上のように、本稿では、STD、スタンダードの2つの基準に着目し、両者の関連性を明らかにすべく考察してきた。以下、得られた知見を整理しておきたい。

教員の資質能力の向上・確保は、教育の質に直結するものであることに疑いはない。1980年代の教育改革によってBOTを中心とする自律的な学校経営が導入されたニュージーランドでは、教員の資質能力の確保・向上を促し、担保するための手段として、また、それらを効率的にマネジメントするための手段として、教員登録制度とPMSが導入された。STD、スタンダードは両政策の重要なツールとして位置づけられている。すなわち、STDは、登録制度における登録、及びそのリニューアルの判断根拠であり、校長はSTDを基準に登録の可否を判断している。一方、スタンダードは、団体協約の一部として規定されていることから、人事管理、及び昇給等の処遇の判断根拠となっており、同時に、職能成長・職能開発等の契機として機能している。

しかし、PMSとは総合的に教員のパフォーマンスをマネジメントし、その確保・向上を図る取り組みと理解することができる。換言すれば、図表6にて示すように、PMSという大きな枠の中に、人事雇用、教員登録、等の様々な施策が存在し、STDやスタンダードもその枠の中に含まれる。2つの基準に教員のパフォーマンスを評価することでPMSを展開しているのである。ゆえに、教員評価がPMSの主手段として位置づけられていると認識することができ、2つの基準は教員評価を媒介に関連していると考えられる。

今後は、今回得られた知見を基盤に、教員評価と給与等の関係について、更なる研究を進めていく所存である。



図表6 2つの基準と教員評価

【付記】

本稿は、平成21年度日本学術振興会研究費補助金による研究成果の一部である。

【注】

- 1 拙稿「ニュージーランドにおける教員の業務・業績管理システムに関する考察—教員評価と職能開発—」日本教育制度学会編『教育制度学研究』第15号, 2008年, 118-131頁.
- 2 Cynthia Shaw (Teachers Council, Manager Policy and Strategy) 氏へのインタビュー調査より (2008年11月28日).
- 3 The Education Act 1989: X Registration, 120-139.
- 4 教員登録委員会は, 2001年教育標準法 (The Education Standards Act 2001) により, TCへと組織改組されているが, 登録制度を専門に扱う教育省から独立した機関という性質に変化はない. 教員登録委員会からTCへの組織改組については, 拙稿「ニュージーランドにおける教員の資質向上政策に関する考察—教員登録制度に着目して—」『オセアニア教育研究』第13号, 2007年, 25-40頁, を参照されたい.
- 5 指導教員は完全登録教員の資格を有するベテラン教員になることが多い. また, TCは新人教員のための研修教材等も提供しており, webから容易に入手することができるようになっている. (<http://www.teacherscouncil.govt.nz/pdf/tfrkit.pdf> [2009年5月1日アクセス確認]).
- 6 教員ごとにPCの有効期限は異なるため, 多くの学校において, 教員名と当該教員のPCの有効期限を示した一覧表が校長室の壁面に張られている.
- 7 Ministry of Education, *Performance Management Systems, PMSI-5*, 1997.
- 8 例えば, Education Review Office, *Managing Staff Performance*, 1995. 1989年以降, PMS導入のためのワーキンググループが結成され, 全国のBOTの状況を調査している. Rowena Phair (Treasury) 氏へのインタビュー調査より (2009年2月24日).
- 9 主なインタビュー調査は以下の通りである. Malcolm Hyland (Team Leader, Numeracy/Mathematics/Pangarau schooling) 氏 (2008年10月21日). Graham Collins (Senior Advisor, Effective Leadership Teacher & Leadership Capability) 氏 (2008年10月21日). Barbara Collins (Principal Analyst, Ministry of Social Development) 氏 (2008年10月29日). Peter Monteith (Assistant Secretary, professional/Industrial, NZEI) 氏 (2008年10月24日). Jenny Whatman (project manager, adult literacy and numeracy assessment tool, NZCER) 氏 (2008年10月30日). Judie Alison (Advisory Officer, PPTA) 氏 (2009年2月26日). Stephanie Nichols (Senior Policy Analyst, Education System Strategy, Strategy and System Performance) 氏 (2009年2月25日). Rowena Phair 氏. 等.
- 10 それまで, 初等学校教員の給与は中等学校教員と比べて低い傾向にあったが, 初等学校教員は, 自らの給与を中等学校教員と同等に引き上げる確約を得ることでPMSの導入を受け入れたのである.
- 11 PMSが教員の職能開発・職能成長の面を有することは, 前掲拙稿(2008)を参照されたい.
- 12 PMSの導入過程については, これらインタビュー調査を基盤とし, 稿を改めて分析する予定である.
- 13 ニュージーランドでは, 教育段階ごとに組合が組織されているため, スタンダードも教育段階ごとに設定されている.
- 14 カッコ内の年数はあくまで目安である. 実際は校長の判断によってどのスタンダードが適用されるか決定される. また, 中等学校教員の場合も同様に, 「新入学級教員」(1~3年目), 「学級教員」(2~7年目), 「熟練学級教員」(7年目以降)と区分され, 適用される.
- 15 オークランド地域の公立初等学校校長へのインタビュー調査より (2009年3月3日).

A Study of Performance Management Systems for Teachers in New Zealand:

Satisfactory Teacher Dimensions and Professional Standards

Nozomu TAKAHASHI

(JSPS Research Fellow)

(Graduate Student, Tohoku University)

New Zealand experienced a major education reform in the late 1980s. This reform established the Boards of Trustees (BOTs) at each school and changed the way of employing of teachers. BOTs became the employer and teachers the employees. Each BOTs had responsibilities for running the school and personnel affairs of teachers. The reform introduced a self management system based on the model of New Public Management (NPM) .

In New Zealand, there is a teacher's registration system to insure quality teachers. It is organized by an independent authority, called the Teachers Council (TC) . Each BOTs has to accomplish the registration for teachers based on Satisfactory Teacher Dimensions (STD) from TC.

In 1997, the Ministry of Education introduced the Performance Management Systems (PMS) to ascertain the quality of teachers' performance. Each BOTs is required to establish and implement systems for performance appraisal of teachers based on Professional Standards which was made by collective bargaining between the Ministry and Unions. It means BOTs has to carry out not only the registration against the STD, but also the PMS against Professional Standards. This paper aims to clarify the relationship between the STD and Professional Standards.

Each BOTs, especially the principal, appraises teachers' performance against the STD for registration every three years, because the TC required each registered teachers to renew their "Practicing Certificate". The Principals assess the teacher's performance and approve whether they meet STD requirements or not. On the other hand, the principals also appraise teachers' performance against Professional Standards annually. That is to say, teachers were appraised by the principal against both STD and Professional Standards through the annual appraisal cycle. Teacher appraisal is a tool of connection between the STD and Professional Standards.

Key Words : Teacher Registration、STD、PMS、Professional Standards、Teacher Appraisal