

ニュージーランド  
教育改革調査報告書

平成 14年 3 月

三重県教育委員会

## はじめに

ニュージーランドは、山々には海岸線まで巨木が生い繁り、その緑は日の陽に輝いて、クリーンでグリーンな国である。国土面積は日本の約7割、総人口は横浜市を少し上回る約362万人のこの国が、世界各国に先駆けて「大きな政府から小さな政府へ」と行政改革を行い、注目を集めたのである。

財政難から抜本的な構造改革が必要になり、1984年のロンギ労働党内閣誕生により始まった行政改革では、規制緩和による市場・競争原理の導入を行った。引き続き断行された教育改革は、「効果的な行政システムは可能な限り単純であるべきであり、政策決定は可能な限り現場に近いところでなされるべきである」(ピコット報告)を理念として取り組まれた。

教育改革の考え方として、教育要求に迅速に対応、政策決定に直接参加、機会の平等、自ら行った決定に対する責任、の4つを掲げ、100年以上続いた教育委員会制度を廃止し、学校段階へ大幅な権限が委譲された。

そして、今まで教育省に権限が集中した「過度」の中央集権的制度から、個々の学校が大幅な政策決定権を有する制度へと変容したのである。

具体的には、教育大臣があって、その基に、同列に教育省、教育機関評価局などがあり、これらを受けて、学校理事会と学校がある。

教育省の任務は、政策立案、政策実施過程の監督、財源配分に限定した。

教育機関評価局は、生徒に対する教育の質の改善に寄与すること、学校段階においては学校が、全国段階においては政府の政策立案者が、よりよい政策決定を行うのに貢献することを目的としている。

学校理事会は、人事、予算など学校の全ての権限を有している。学校の教育活動に対して父母や地域住民の教育要求を最大限反映させるシステムを構築した。この理事会は、いわゆる素人である保護者代表を中心に構成される機関であることから、教育省の承認を必要とするチャーターの作成や専門機関による外部による教育機関評価局が制度化されている。

今回のベンチマーキングでの訪問先は、教育省、教育事務所、全国理事会協会、教育機関評価局、学校理事会の理事、学校4校、教育研究所や教員養成大学などの研修サポートセンターと多岐にわたっている。この結果、ニュージーランドの教育をあらゆる角度から調査することができた。これはニュージーランドの教育を研究されていて、今回通訳として同行いただいた福本みちよさんのご努力によるところが多大であるとともに、顧問として指導していただいた国立教育研究所の木岡一明氏に感謝申し上げたい。

なお、教育改革を実施して10年近くが経過しているが、ほとんどの人が「過去の教育に戻りたくない」と発言していることや訪問した学校の教室の標語には、「学ぶことが楽しければ効果的」とあったり、学校での子どもたちの明るく元気な姿をみて、ニュージーランドの教育改革が着実に成果をなし遂げていることを実感した。

日本で議論になるコミュニティ・スクールをニュージーランドでは先駆けて実施しており、この研修は今後参考になることが多大であると考えます。

平成14年3月

平成13年度三重県ニュージーランド教育改革調査団長  
中 沢 薫 (三重県教育委員会審議監)



# 目 次

はじめに

調査日程 .....	1
三重県教育委員会 ニュージーランド教育改革調査団構成員 .....	5
本調査の準備とフォローアップ .....	6
顧問による教育改革調査の総括「ニュージーランドの教育改革」 .....	10
今後の三重の教育にむけて「ニュージーランド教育改革調査団からの提言」.....	20
ニュージーランド教育省 (MINISTRY OF EDUCATION) .....	29
オークランド教育省事務所 (MINISTRY OF EDUCATION, Auckland City) .....	39
教育機関評価局 (ERO: Education Review Office) .....	42
ニュージーランド全国学校理事会協会 (NZSTA) .....	48
Mr.Ken Rae 氏へのインタビュー .....	54
ニュージーランド教育研究所 (NZCER) .....	57
クライストチャーチ教員養成カレッジ学校支援サービス .....	62
TEAM Solutions, Auckland College of Education .....	66
ヒルモートン高等学校 .....	72
サークレッド ハート小学校 .....	74
グリーン ベイ高等学校 .....	79
グレンドゥーイ中等学校 .....	83
オークランド博物館 .....	88



## 調査日程

### 1 日程表

(1) 日本発 平成13年11月6日(火) ニュージーランド着7日(水)  
成田空港 18:30 発 ニュージーランド航空(NZ) クライストチャーチ空港 09:30着 (所要11時間)

(2) ニュージーランド発 平成13年11月13日(火) 日本着13日(火)  
オークランド空港 09:30 発 ニュージーランド航空(NZ)成田空港 16:25 着 (所要 11 時間 55 分)  
ニュージーランド時間(夏時間) = 日本時間 + 4 時間

### (3) 日程

日程	午前	午後	備考
第1日 6日(火)		成田空港集合・結団式 成田発 18:30	機中泊
第2日 7日(水)	クライストチャーチ着 09:30	Hillmorton High School & BOT 訪問	クライストチャーチ泊
第3日 8日(木)	Teacher Support Services, Christchurch College of Education訪問 Sacred Heart School訪問	ウェリントンへ移動 14:45発NZ452便15:30着 学習会	ウェリントン泊
第4日 9日(金)	ニュージーランド全国学校理事会 協会(NZSTA)訪問 ニュージーランド教育省(MOE)訪問	教育機関評価局(ERO) 訪 問 ニュージーランド教育研究所 (NZCER)・Dr. Cathy Wylie 氏訪問	ウェリントン泊
第5日 10日(土)	元教育省上級政策アナリスト Mr. Ken Rae 氏訪問	オークランドへ移動 16:00発NZ452便17:00着 学習会	オークランド泊
第6日 11日(日)	Auckland Museum 訪問	Auckland City Art Gallery等訪問 学習会	オークランド泊
第7日 12日(月)	Green Bay High School & BOT訪問 教育省地方事務所訪問	Glendowie College訪問 TEAM Solutions, Auckland College of Education訪問 帰国準備	オークランド泊
第8日 13日(火)	オークランド発 09:30	成田空港着 16:25	

## 2 訪問先住所・担当者等

7日(水)

Hillmorton High School ( 13 : 00 ~ )

担当者 : Richard Belton 氏 ( 校長 )

住 所 : Tankerville Road P.O.Box33-115 Christchurch, 8002 New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 3 8 - 5 1 1 9

FAX : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 3 8 - 1 6 0 9

8日(木)

Teacher Support Services, Christchurch College of Education ( 8 : 30 ~ )

担当者 : Geoff Moore 氏 ・ DefydWilliams 氏 ・ Marg Wright 氏

住 所 : Christchurch College of Education, Dovedale Avenue, P.O.Box31-065  
Christchurch 8030 New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 4 8 - 2 0 5 9

FAX : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 4 8 - 4 3 1 1

\* Hornby Campus

住 所 : Christchurch College of Education, Hornby Campus, P.O.Box16-128

Clock Tower Building, cnr Main South Road & Brynley Street, Hornby

Christchurch 8030 New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 4 9 - 1 3 5 0

FAX : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 4 9 - 1 3 5 1

SacredHeart School ( 11 : 00 ~ )

担当者 : DavidPhillips 氏 ( 校長 )

住 所 : 40Spenser Street Christchurch, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 3 8 - 3 2 4 7

FAX : + 6 4 ( 0 ) 3 - 3 3 9 - 2 0 8 6

9日(金)

ニュージーランド全国学校理事会協会

New Zealand School Trustees Association ( 8 : 30 ~ )

担当者 : Chris France 氏

住 所 : 3<sup>rd</sup> floor, Aurora Chambers, 66-68 The Terrace, Wellington

P.O.Box 5123, Wellington, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 7 3 - 4 9 5 5

FAX : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 7 3 - 4 7 0 6

ニュージーランド教育省 Ministry of Education ( 1 0 : 3 0 ~ )

担当者 : Martin Connolly 氏

住 所 : St Paul's Square, 45-47 Pipitea Street P.O.Box 1666

Thorndon, Wellington, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 6 3 - 8 0 0 0

FAX : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 6 3 - 8 0 0 1

教育機関評価局 Education Review Office : ERO ( 1 3 : 0 0 ~ )

担当者 : Charlene Scotti 氏 ・ Graham Cochrane 氏

住 所 : Level 12, Mayfair House, 44 The Terrace, Box 2799,

Wellington, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 9 9 - 2 4 8 9

FAX : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 9 9 - 2 4 8 2

ニュージーランド教育研究所

New Zealand Council for Educational Research ( 1 5 : 3 0 ~ )

担当者 : Cathy Wylie 氏

住 所 : 10th Floor, West Block, Education House, 178-182 Willis Street, Wellington

P.O.Box 3237, Wellington, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 4 - 3 8 4 - 7 9 3 9

FAX : + 6 4 ( 0 ) 4 - 3 8 4 - 7 9 3 3

1 0 日 ( 土 )

Mr. Ken Rae 氏インタビュー ( 9 : 0 0 ~ )

会 場 : National Library of New Zealand

住 所 : Cnr Molesworth and Aitken Streets, Wellington, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 7 4 - 3 0 0 0 ( Weekdays )

+ 6 4 ( 0 ) 4 - 4 7 4 - 3 0 0 6 ( Weekends )

FAX : + 6 4 ( 0 ) 4 - 4 7 4 - 3 0 3 5

1 1 日 ( 日 )

Auckland Museum ( 1 0 : 0 0 ~ )

住 所 : The Domain, Parnell, Rd., Auckland, New Zealand

Private Bag 92018, Auckland, New Zealand

電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 0 9 - 0 4 4 3

FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 7 9 - 9 9 5 6

Auckland City Art Gallery ( 1 4 : 0 0 ~ )

住 所 : Cnr Wellesley and Kitchener, Streets, P.O.Box 5449,

Auckland, New Zealand



電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 0 7 - 7 7 0 0  
FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 0 2 - 1 0 9 6

1 2 日 ( 月 )

Green Bay High School ( 9 : 3 0 ~ )  
担当者 : Lionel Devaliant 氏 ( 校長 )  
住 所 : Godley Rd, Green Bay, Auckland, New Zealand  
電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 8 1 7 - 8 1 7 3  
FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 8 1 7 - 8 2 6 4

Ministry of Education, Auckland City ( 1 1 : 0 0 ~ )  
住 所 : 39-45 College Hill, Private Bag 47-911, Ponsonby, Auckland, New Zealand  
電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 7 4 - 5 4 0 0  
FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 3 7 4 - 5 4 0 1 or 5 4 0 2

Glendowie College ( 1 3 : 0 0 ~ )  
担当者 : David Eddy 氏 ( 校長 )  
住 所 : Crossfield Road, Glendowie, Auckland 5, New Zealand  
電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 5 7 5 - 9 1 2 8  
FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 5 7 5 - 4 4 6 0

TEAM Solutions, Auckland College of Education ( 1 4 : 3 0 ~ )  
担当者 : Ms. Gayle McLraith 氏 他  
住 所 : Symonds Street, Auckland 1035, New Zealand  
電 話 : + 6 4 ( 0 ) 9 - 6 2 3 - 8 8 8 3  
FAX : + 6 4 ( 0 ) 9 - 6 2 3 - 8 9 5 0

## 三重県教育委員会 ニュージーランド教育改革調査団構成員

- |       |                 |               |
|-------|-----------------|---------------|
| 木岡 一明 | 国立教育政策研究所総括研究官  | (顧問)          |
| 福本みちよ | 国立教育政策研究所研究協力者  | (通訳兼コーディネーター) |
| 中沢 薫  | 三重県教育委員会審議監     | (団長)          |
| 保田 和則 | 松阪市立大河内小学校長     |               |
| 山口 典郎 | 度会郡南勢町立宿田曾中学校長  |               |
| 前川 卓弥 | 飯南郡飯高町立飯高東中学校長  |               |
| 古川 芳彦 | 三重県立紀南高等学校長     |               |
| 西 敏彦  | 三重県立南島高等学校長     |               |
| 西根 隆  | 志摩郡志摩町立和具中学校教頭  |               |
| 藤田 研裕 | 三重県立川越高等学校教頭    |               |
| 鈴木 就二 | 三重県総合教育センター主幹   |               |
| 山田 正廣 | 三重県教育委員会教育政策課主査 |               |



## 本調査の準備とフォローアップ

### ベンチマーキング

#### 1 派遣の趣旨

本県では、21世紀における本県教育の指針を示す「三重県教育振興ビジョン」の実現を図り、教育の今日的課題に的確に対応するため、教育行政システム改革を進めている。その中で、平成12年度には全県立学校で学校自己評価の試行を行うとともに、小中学校における意識調査を実施したところである。さらに、平成13年4月から施行した「県立学校の管理運営に関する規則」にも学校自己評価の実施と公表を位置づけ、県立学校における学校自己評価システムの定着と充実を目指して取組を進めている。

ニュージーランドでは、教育改革を行う中で、教育委員会制度を廃止し、「自律的な学校経営」と「学校と保護者・地域社会との連携」を実現するため、各学校の幅広い政策目標の設定及び効率的かつ効果的な学校経営に責任を負う機関として、全ての公立初等・中等学校に「学校理事会(Board of Trustees: BOT)」を設置した。さらに、BOTによる自律的な学校経営の効果性・効率性を客観的に判断するための機関として「教育機関評価局(Education Review Office: ERO)」を設立し、外部評価制度を確立している。

今回、これらの制度について調査研究を行い、学校自己評価や学校評議員制度の充実、学校の自律性の促進、保護者・地域等との連携協働の推進等について、本県教育改革実現のための諸施策に活かすことを目的としてベンチマーキングを実施する。

#### 2 目標の設定

本調査の目標を以下の6点とした

ニュージーランドにおける教育改革の効果と課題

教育行政のシステムと教育制度

・中央、地方教育行政のあり方

学校経営のシステムとその現状

・学校理事会(BOT)の役割

・ネットワークのあり方

地域連携のあり方

学校評価システム

・学校自己評価システム

・EROによる外部機関評価システム

学校支援体制

#### 3 視察先の選定及び日程

現在のニュージーランドの教育行政は、大別すると学校及びBOT、教育施策の立

案及び推進に関わる機関、学校及び BOT の支援に関わる機関（評価も含む）の3つの機関・機能により進められている。また、人々の生活は人口が集中している北島と、農業や牧畜の盛んな南島とに別れており、そのことによって生活の様々な部分に相違がみられる。そこで、これらのことを踏まえ、国立教育政策研究所総括研究官 木岡一明氏並びに研究協力者 福本みちよ氏の助言を頂きながら、以下の機関を選定し、ベンチマーキングを実施することとした。

(1) 教育施策の立案及び推進に関わる機関等

- ① ニュージーランド教育省 (Ministry of Education)
- ② 教育省地方事務所
- ③ Mr.KenRae 氏 (元教育省上級政策アナリスト)

(2) 学校及び BOT の支援に関わる機関 (評価も含む)

- ④ 教育機関評価局 (Education Review Office : ERO)
- ⑤ ニュージーランド教育研究所  
(New Zealand Council for Educational Research : NZCER)
- ⑥ ニュージーランド全国学校校理事会協会  
(New Zealand School Trustees Association : NZSTA)
- ⑦ Teacher Support Services, Christchurch College of Education
- ⑧ TEAM Solutions, Auckland College of Education

(3) 学校及び BOT

- ⑨ Hillmorton High School ・ B O T
- ⑩ Sacred Heart School ・ B O T
- ⑪ Green Bay High School ・ B O T
- ⑫ Glendowie College

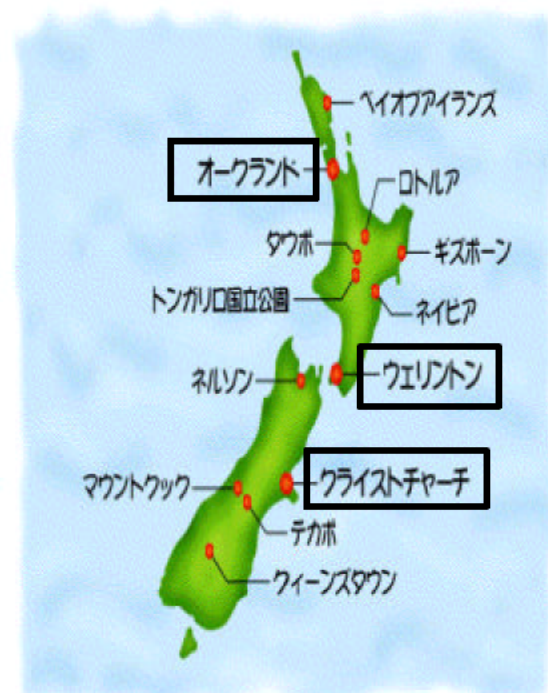
(4) 所在地別訪問先一覧

Christchurch : クライストチャーチ

- ⑦ Teacher Support Services.
- ⑨ Hillmorton High School
- ⑩ Sacred Heart School

Wellington : ウェリントン

- ① ニュージーランド教育省
- ③ Mr.KenRae 氏
- ④ 教育機関評価局
- ⑤ ニュージーランド教育研究所
- ⑥ ニュージーランド全国学校校理事会協会



Auckland：オークランド

教育省地方事務所

TEAM Solutions.

Green Bay High School

Glendowie College

#### 4 成果の確認

ニュージーランドの教育改革においては、教育省を始めとする教育関係機関の持つそれまでの役割や権限の見直しが図られ、役割に応じた機関の設立や、権限の移譲が行われた。そこで、それぞれの役割を明らかにすると共に、同じ立場の機関における共通性や、他の機関との連携の在り方等を調査することにより、ニュージーランドにおけるベスト・プラクティスを明らかにし、三重県の施策への反映を図る。

準備

##### 1 事前学習

調査を充実させるために4回（8/10、8/30、9/14、10/10）の事前学習会を持った。

まず初めに共通理解を構築するために『オーストラリア・ニュージーランドの教育』石附実・笹森健 編（東信堂）を参考にニュージーランドの教育事情及び教育改革の概要を把握し、各自課題を考えるよう資料の読み込みを行った。また、書籍やインターネットを活用し、各自で可能な限り資料を掘り起こし、事前学習に取り組んだ。また訪問先の担当を決め、事前学習の中においても責任を持って資料の分析にあたった。9月14日の学習会においては、上述の資料のニュージーランドに関する部分の執筆者でもある国立教育政策研究所研究協力者の福本みちよさんを招聘し、ニュージーランドの教育の現状等を伺うとともに、調査項目の検討に助言をいただいた。

調査対象機関を事前に分担し、情報収集及び調査課題の検討を責任もって行い、事前学習の中で深めた。

##### 2 交渉

交渉は訪問先への打診を福本さんに依頼し、内諾を得た後、調査団からEメールにより確認し、決定後正式文書を送付した。その際、調査内容についても明記し訪問時の効率を図った。

調査時の留意点

##### 1 調査目的、質問事項の確認

初日の Hillmorton High School 訪問に際しては、事前の検討事項をもとに、移動のバスの中で調査事項、具体的な質問について確認をした。訪問終了後宿舎において、訪

問先担当者が中心になり、訪問における成果を確認すると共に、訪問先ごとに、木岡、福本両氏より、訪問先からの説明の補足や解説、質問の的確性について助言をいただき、翌日の訪問先との関連などの指導を受けた。

以後、各訪問機関についても、その前日のミーティングで調査事項、質問内容の確認を行い、終了後のミーティングにより成果の確認を行うようにした。

木岡、福本の両氏からの助言により、常にニュージーランド教育改革の全体像の中で課題を捉えながら、各教育機関を調査することができた。

#### 成果の実践

本調査に参加した教職員は、まずその所属校において、成果の実践を試みることにしている。ニュージーランドと本県では、教育行政の制度の違いはあるが、ベスト・プラクティスとして

捉えたシステムや観点、具体的な手法などを、積極的に活用し、教育改革を推進する。

特に学校経営における学校長のビジョンを明確にしつつ、地域や保護者への公開と参画による教育活動の展開、さらに学校評価手法の確立を率先する。

また、本報告書の配付をとおり、県内教育関係機関に成果を還元しその普及に努めるとともに、本県教育の充実発展のための、具体的な施策の構築と実践を進める。

## ニュージーランドの教育改革

顧問：国立教育政策研究所 総括研究官 木岡 一明

同 研究協力者 福本みちよ

### 1 ニュージーランドの概要

#### 1 概観

##### (1) 国土・人口・民族

国土面積は日本の約7割ほど(約27万平方キロメートル)で、そこに約362万人が住んでいる。横浜市の人口が約339万人であることから考えると、ニュージーランドの人口密度がいかに低いかが想像できる。といっても日本と同様、人口はオークランド(Auckland)、クライストチャーチ(Christchurch)、ウェリントン(Wellington)、ワイカト(Waikato)といった都市に集中している。しかも、全人口の7割以上は北島に集中しており、中でもオークランドには全人口の約3分の1が集中している。それだけにオークランドの街には、まさに多様な民族の姿や文化が見られる。というのも、ニュージーランドはヨーロッパ系民族を始めとして、先住民であるマオリ、太平洋島嶼系民族(サモア、クックアイランド、トンガ等)、アジアを中心とする移民、といった多様な民族から構成される多民族国家である。公用語も、英語とマオリ語(1987年「マオリ語法」(Maori Language Act)の制定による)となっているが、1996年の国勢調査によれば、公用語である英語・マオリ語の両方とも話さない人が6万人近くおり、教育を始めとする様々な政策を推進する上で、こうした多様な民族的背景は無視できない状況にある。

##### (2) 歴史

1852 独自の政府を樹立

1853 憲法制定

1854 中央政府と県議会設置 = 一般行政、教育行政の地方分権化

1875 県議会廃止 = 一般行政の中央集権化

1876 「教育委員会法」制定 教育委員会制度発足

1877 「1877年教育法」制定 教育省設置 = 教育行政の中央集権体制確立

### 2 国と地方自治体

#### 国

外交・防衛、経済、教育、医療、福祉、等を担当。

広域自治体 (regional councils) ……12

環境保護、防災、交通機関、等

基礎自治体 (territorial authorities) ……74 (City 15, District 59)

都市計画、道路、水道、公園管理、図書館、レクリエーション(美術館、プール、イベント)等

国と地方自治体の役割分担がはっきりしている。広域自治体、及び基礎自治体の担当分野以外は、基本的には国の責任分野であり、地方自治体が行う仕事については国の関与を受け

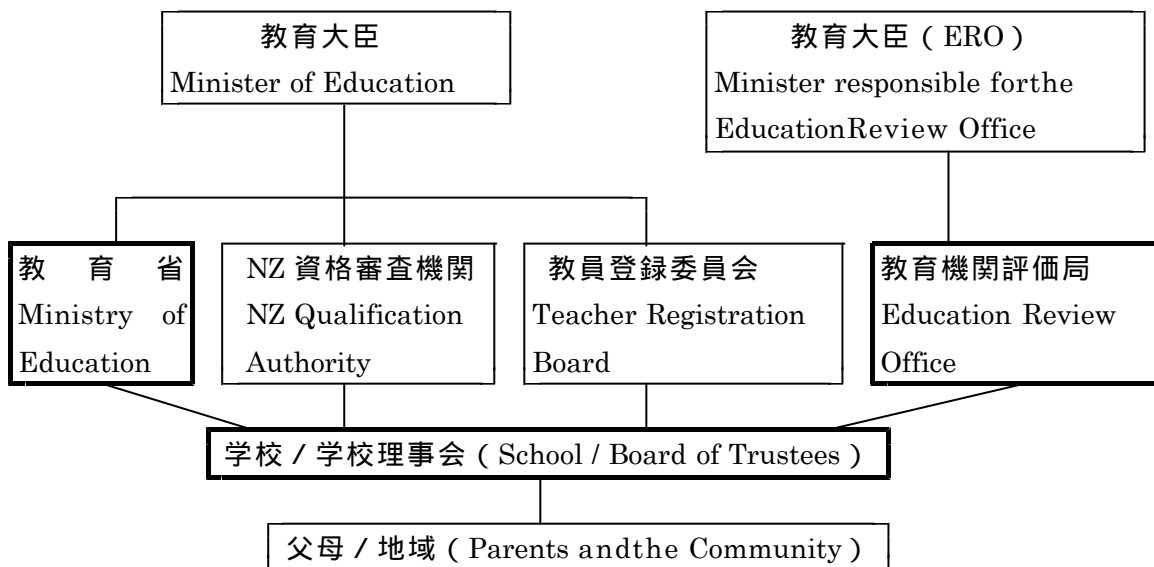
ずに処理することができる。財政も、レイツ（Rates）とよばれる固定資産税をはじめとする自主財源で運営されている（国からの補助金もあるが、比較的少ない）。

## 2 教育行政制度

### 1 教育行政機関

現在の中央教育行政制度の特徴は、改革以前に教育省（Department of Education）と学校との間にあった教育委員会が廃止され制度が単純化されたことと、教育省に集中していた権限が新たに設置されたいくつかの機関に分散されたことにある。図1を見てわかるように、教育省と他の3つの機関が教育大臣に対して同列の位置におかれている。

【図1】教育行政制度（義務教育段階）



#### (1) 教育省

教育行政に関する全般的な権限を有していた改革以前の教育省とは異なり、教育省（Ministry of Education）の任務は次の3点に集約される。

政策の企画・立案

政策実施過程の監督

効果的な財源配分とその運用に関する助言

教育省は、本省（Wellington）のほかに全国に4つの地方事務所（regional office、設置場所は Auckland, Hamilton, Wellington, Christchurch）とその支部（Wanganui, Dunedin, Invercargill）がある。地方事務所は、個々の学校への対応や困難を抱える学校、生徒への支援活動等を行っている。

#### (2) 教育機関評価局（Education Review Office：ERO）

EROとは、学校等の教育機関の外部評価を行う専門機関である。教育省から独立した形で設置されている。全国の初等・中等学校等の教育機関は、ほぼ3年に1度、EROによる外部評価を受ける（EROによる学校評価の詳細については、次節の「教育改革のねらい」を参照のこと）。



ERO による学校評価は、設置当初は学校の会計監査の色彩が強かったが、その後数回にわたる改革を経て現在は「生徒に対する教育の質の改善に寄与すること」及び「学校レベルにおいては学校が、また全国レベルでは政府の政策立案者が、よりよい政策決定を行うのに貢献すること」を主たる目的としている。

( 3 ) ニュージーランド資格審査機関 ( NewZealand Qualification Authority : NZQA )

NZQA は、学術及び職業に関する資格の基準 ( Qualification Framework ) を設定・開発し、その水準を定期的に評価する任務を担っている。学校卒業資格、上級教育資格、大学入学及び奨学金取得資格等の全国試験に関する業務も、NZQA の主要な業務である。資格取得に関わる教育プログラムの提供者は、必ず NZQA の認可が必要となる。

( 4 ) 教員登録委員会

( Teacher Registration Board : TRB。現在は TeachersCouncil に改称 )

ニュージーランドには「登録教員」という言い方があり、学校等で教員の職を得ようとする者は教員養成機関で教員免許を取得した後、TRB に登録し証明を得る。TRB は、教員の質の確保のための機関である。「登録しなければ絶対に教員になれない」という意味ではないが、「登録教員」という呼び名はその教員の質がある程度の基準に達していることの証明でもある。

## 2 サポート機関

後述するが、1980 年代の教育改革により教育行政における学校分権がなされたことにより、各学校に設置される学校理事会 ( Board of Trustees : BOT ) が学校経営全般にわたる大幅な権限と各学校の政策に関する最終決定権を有することとなった。しかしながら、BOT はいわゆる素人である父母代表を中心に構成される機関である。つまり、BOT には素人性と専門性の両方が求められたわけである。それだけに、各学校 ( BOT ) への何らかの専門的サポートの提供は不可欠である。そのため、ニュージーランドの自律的学校経営システムにおいては、各学校 ( BOT ) に対するサポート体制が整備されている。

学校サポートプロジェクト ( School Support Project )

教育省が中心となっていくつかのサポート機関のネットワークを作っている。

教員養成カレッジ ( College of Education ) に設置されているサポートセンター

Auckland, Wellington, Christchurch 等、主要地域にある国立の教員養成カレッジ ( College of Education ) にはサポートセンターが附置されており、現在はこれらのサポートセンターが困難を抱える学校や個々の生徒へのサポートの中心的役割を果たしている。

ニュージーランド全国学校理事会協会

( New Zealand School Trustees Association : NZSTA )

NZSTA は、各学校に設置される学校理事会 ( BOT ) の全国組織である。ここでは、個々の BOT が抱える問題に対応したサポートや BOT 委員の研修等を行っている。

この他、民間コンサルタントが学校へのサポートを行っている場合もある。

### 3 行政改革と教育改革

#### 1 行政改革の概要

##### ～イギリス・ニュージーランド型ニュー・パブリック・マネジメント～

1987 国有企業法 (State-Owned Enterprises Act)

政府が従来行ってきた生産活動・事業部門を省庁から切り離し、国を株主とする株式会社にする改革。施策の企画・立案部門と執行部門とを分離。前者は集権的に全体の整合性に配慮しつつ決定し、後者は分権化した業務単位に権限を委譲するという考え方にもとづく。 中央省庁組織の再編成、エージェンシー化

#### (1) ニュー・パブリック・マネジメント (NPM) の考え方

行政サービス部門をより分権化・分散化した単位の活動に調整することで、市場分野であろうとなかろうと「競争原理」の導入を図る

施策の企画・立案部門と執行部門とを分離。前者は集権的に全体の整合性に配慮しつつ決定し、後者は分権化した業務単位に権限を委譲する(「契約型」システムへと置き換える)

結果/成果にもとづく管理手法を可能な限り拡げる

#### <教育改革における NPM による改革手法>

上記の NPM の考え方は、教育改革においても一貫している。具体的には、

教育省の改組とそれに伴うエージェンシー化

学校単位への分権化(BOTの設置)、その他(BOT、教員に対する研修、研究調査、・・・)

「契約」のベース = Charter

学校(BOT)に対する外部機関評価の実施(EROの設置)

#### (2) 「契約型」システム

ヒエラルキーにもとづく抽象度の高い職責の遂行という価値観を排し、ヒエラルキーの業務を容易に管理できる程度に機能ごとに細分化し、個々の業務ごとに数値的な目標を設定する。目標の設定に伴い予算編成がなされ、その時点で目標の達成が当該組織の責務となる。目的達成のため「経営資源」(割振られた予算の執行、人員配置・機構の改組など)の面では、マネージャの裁量を著しく拡大する。

これらは、「プロセスの管理」(法令、規則)から「業績/成果による管理」への移行への転換である。また、このシステムにおいては、予算の執行とともに、業績に関する情報の開示あるいはアカウンタビリティ、「第三者的」機関による厳格かつ公正な業績評価、を義務としている。

インプット	財・サービスを生産するのに使用される資源	資本<カ>人材<ヒ>設備<E/>
アウトプット	省庁(又はその他の機関)が生産する財・サービス	政策提言
アウトカム	アウトプットが社会に与える影響・効果	政策目標

### (3) エージェンシー

国家公務員は、政策の企画立案に従事する者と具体的業務の執行に携わっている者とに分けられる。この後者の機関を分離して独立機関とすることにより、行政の効率化とサービスの向上を図ろうとするもの。(ニュージーランドでは 'Crown Entities')

エージェンシーの職員は国家公務員のままであるが、その長官は公募による。長官は所管大臣に対して特定の行政サービスの供給義務を負う。エージェンシーは独立した組織として中央省庁から分離され、機構改革、予算の執行などのマネジメントの面での裁量は著しく拡大される。エージェンシー化のメリットは、経営管理に自由度を高めることで、効率性とサービスの質の向上を目指すことができることがあげられる。ただし、エージェンシー化に際しては、所管大臣との契約にしたがって事業運営がなされているかどうか、業績評価/査定を厳格に行う必要がある。

### (4) 伝統的官僚システムとNPMによるシステムの対比

伝統的官僚システム	NPMによるシステム
法令・規則による管理 単一の職務に特化した分業システム	業績/成果による管理 サービス供給の効率化のための柔軟な組織運営
明確なヒエラルキー・システム	自律的で業績評価の単位である小規模な組織間での契約によるマネジメント
競争的な手段の限定的な活用 戦略的マネジメントの欠如	民間委託や内部市場システムの活用 供給サイドからの一方的な意思決定を行うのではなく、顧客(国民あるいは利用者)サイドのニーズを反映したマネジメント

## 2 教育改革のねらい

かつてニュージーランドは、「社会改革の実験室」と評されたことがある。日本の約7割の国土と総人口が横浜市の人口に匹敵するという小国でありながら、ニュージーランドの行政改革、社会改革をはじめとする諸分野で果敢にも他国に類を見ない抜本的改革を成し遂げてきた。教育分野においても、「教育改革の実験室」ともいえる大改革を断行してから約10年が過ぎた。まさに一夜にしてそれまでの教育制度をひっくり返すような急進的かつ抜本的な改革であったが、その経緯と成果は注目を集めている。

### (1) 1980年代後半の教育改革

現在のニュージーランドの教育制度は「世界でもっとも分権化された制度」であるといわれる。1980年代後半の教育改革により、それまで100年以上続いた教育委員会制度が廃止され、代わって教育行政の末端機関としてすべての公立初等中等学校に、父母代表を中心に組織される学校理事会(BOT)が設置され、大幅な学校分権が行われた。同時に、委譲された権限に対する学校(BOT)の責任の明確化を図るとともに、学校評価の結果を父母や地域に公表することにより、教育の質の向上を図ることを目的とした学校評価システムが確立された。その特徴は、学校評価を専門に行う教育機関評価局(ERO)を設置し、独立した専門機関による外部評価を制度化したことにある。その結果、外部からの刺激による学校改善が

展開されることとなった。

このように、ニュージーランドでは学校分権化と BOT による自律的学校経営の推進が図られ、父母や地域の学校参加や学校選択の仕組みが確立されるとともに、第三者機関による外部評価システムの導入が図られた。他方、全国教育指針（National Education Guidelines）やナショナル・カリキュラムをはじめとして、国による基準性の強化もまた重視してきた。言い換えれば、自律的学校経営に対していわばチェック・アンド・バランスの原理を維持しつつ、その促進を図ってきたのである。

## （２）教育の学校分権化 ～教育委員会制度の廃止～

自律的学校経営は、アメリカやイギリス、オーストラリアをはじめとする各国で行われている。しかしながら、ニュージーランドにおける自律的学校経営システムの導入は、それまで 100 年以上にわたり教育行政において重要な役割を果たしてきた教育委員会制度の全面廃止を背景としているところに、一つの特徴がある。

「教育省 - 教育委員会」を中心とする中央集権的教育行政は、改革の青写真を示した「ピコット報告」（1988）の提言を契機に抜本的に改革された。「ピコット報告」は、効果的な自律的学校経営システムの導入に向けて、教育委員会制度を廃止し教育行政の単純化を図るとともに、学校の政策決定権を大幅に強め政策決定段階に直接父母や地域の教育要求を反映させることを提言した。この提言は、「明日の学校」（Tomorrow's Schools、1988）及び「1989 年教育法」により直ちに具現化されることになった。

## （３）教育の学校分権化 ～学校理事会の設置～

BOT は、在籍する生徒の父母（保護者）により選出される父母代表を中心に組織される学校経営主体である。設置当初から現在に至るまで、学校に対する単なる補助的組織ではなく、各学校のカリキュラム作成から学校財政、人事政策に至る学校の経営計画全般について最終的な責任を担う自律的学校経営の鍵的組織として機能している。

### BOT の構成

BOT は在籍する生徒の父母（保護者）により選出される父母代表 3 ～ 7 名、校長、教職員代表 1 名、生徒代表 1 名（中等学校の場合）、共同選出による代表（父母代表の数を超えない範囲）から構成される。3 年に 1 度、委員の改選が行われる。基本的には、父母や地域住民からの立候補を募り、投票（学校での直接投票もしくは郵送）による選挙が実施される。新聞やテレビ、ラジオ、街頭ポスターなどを使って全国規模で展開される。

### BOT の権限と責任

BOT の権限は、全国学校経営指針（National Administration Guidelines）及び「1989 年教育法」に規定されている。その中には、学校予算の立案・運用、校長・教員の任免、カリキュラムの編成などが含まれ、これら学校経営全般にわたるすべての事項は、BOT の全体会議において審議・決定される。

BOT が学校経営において重要かつ大幅な権限を有するだけに、その責任の明確化は不可欠である。そのため BOT は、学校の教育目標、人事・財政・財産管理などについての方針、BOT の活動内容などを父母や地域、さらには教育省に明示するため、それらを記載したチャーターを作成しなければならない。チャーターは、学校と父母・地域、さらには学校と国

家との間の一種の契約として位置づけられる。さらに、チャーターに記載されたことが遵守されているかどうかは ERO により評価される。

さらに、BOT には、学校経営の短期・長期計画（Strategic Plan）や年次報告書の作成、自己評価の実施も義務づけられている。Strategic Plan とは、学校経営全般にわたる諸政策をまとめたものである。といっても、単に政策を箇条書きに羅列したものではなく、政策の内容を詳細に示した上でその年度の優先政策を明確にし、さらに政策ごとに実施過程、実施期日及び実施担当者を明記している。Strategic Plan は、一般教員及び管理職らによる資料をもとに校長が草案を作成し、BOT の全体会議によって検討・承認される。当然、毎年作成することが義務づけられている。

後述するが、ニュージーランドでは学校自身による自己評価と外部専門機関（ERO）による外部機関評価の両方がシステム化されており、その両者が密接に関連している。つまり、各学校が作成する Strategic Plan や政策全般に関する年次報告書、学校自己評価の実施過程や評価結果に関する文書等、学校自己評価に関するすべての資料は、外部機関評価の基礎資料となっている。この基礎資料及び法令、全国的指針等をベースとして、訪問調査等を加えつつ外部機関評価がなされる。そして、この外部機関評価結果をもとに、各学校では次年度の Strategic Plan 及び学校自己評価の実施過程等の見直しが行われるというサイクルが確立されているのである。

#### BOT 会議の開催

BOT には、その下部組織として委員が兼任する形で構成される小委員会があり、各委員会ごとに月 1～3 回程度の会議が開かれる。そこでの審議をふまえ、月 1 回 BOT の全体会議が開かれる。全体会議では、前回議事録、校長による報告書及び各委員会による報告書をもとに審議が行われる。

#### 課題

BOT による自律的学校経営が導入されてから約 10 年が経ち、BOT は学校経営の鍵的組織として確実に定着してきた。しかし、これまでの過程のなかで指摘される課題は多い。

第一に、BOT と校長のパートナーシップの問題である。両者が互いの役割を理解し、友好的関係を築けるかどうかで、効果的な学校経営を成し得るか否かが決まるといっても過言ではない。

第二に、校長の多忙化の問題である。どの学校を訪問してみても、校長は口をそろえて BOT 制度の導入により以前とは比較にならないほど多忙になったという。とくに、報告書の作成などペーパーワークが非常に多くなったことによる負担は大きい。

第三に、研修を含めた BOT に対する支援体制の整備・確立の問題である。BOT が学校経営に対して重要な責務を担う分、各委員に対してはそれに対応するだけの意欲とスキルが求められる。とはいえ、BOT はいわゆる素人を中心に組織される機関であり、それだけに何らかの専門的支援は不可欠である。とくにカリキュラム作成に関する BOT からの支援要請が多い。そうした専門的支援や BOT の研修を含めた BOT の支援体制の充実は、自律的学校経営を維持する上で、重要な課題といえる。

#### (4) 外部専門機関による学校評価システム

ニュージーランドの学校評価システムを通観するならば、以下の 5 点を指摘することがで

きる。すなわち、学校分権の受け皿として BOT が設置されたことにより、社会的・文化的・民族的相違を背景とする多様な教育要求をもつ生徒やその父母、地域の需要に应答しつつ学校財政を効果的に活用し、その成果を公表するという責任が各学校に負荷された。

そのチェックは、全国教育指針やナショナル・カリキュラムにもとづく効果的な教育活動の提供という観点から指向され、具体的には ERO による外部評価という形で制度化された。

その結果、外部からの刺激による学校改善が展開されている。言い換えれば、このシステムを貫いているのが「アカウンタビリティ」と「コントロール」である。

#### ERO の機能

ERO は、旧教育省（改革前）が有していた監査業務を担う専門機関として、新教育省（改革後）からは独立した形で「1989 年教育法」により設置された機関である。ERO は、教育機関評価局担当大臣（Minister responsible for the Education Review Office、現在は教育大臣 Minister of Education が兼務）と教育機関評価局長官（Chief Review Officer）との間で結ばれる契約（contract）にもとづき、教育機関の調査及び評価を通じて教育の質の改善に寄与することを目的としている。

ERO の主たる業務は、homeschooling、就学前教育機関、初等・中等学校を対象とした学校評価の実施及び報告書の作成、学校改善に向けた評価結果に対するフォローアップ、全国的教育問題に関する調査研究及び報告書の作成、教育評価局担当大臣に対する政策提言である。

#### ERO による学校評価

学校評価は、ほぼ 3 年に 1 度実施される。ERO には約 120 名の調査官がおり、10 の地方事務所に配属されている。その調査官が、担当地域の学校を訪問して評価報告書を作成する。大まかな手順は次の通りである。学校は 2, 3 ヶ月以内に ERO による調査があることが通知され、調査に必要な資料を事前に ERO に送付するよう依頼される。数名の調査官で組織される調査チームが、事前に送られた資料を分析する。調査チームが学校を訪問し、より詳しい情報の収集にあたる。期間は、数日から 1 週間程度。訪問調査終了後、調査チームから BOT に対し調査の過程が報告される。訪問調査終了から 3 週間以内に報告書が作成され、BOT に送付される。事実誤認があれば、15 日以内に ERO に報告する。修正済みの最終報告書が BOT に送付される。重大な問題が指摘された場合、6 ヶ月後に再調査を行う。改善がみられない場合は BOT の解雇もありうる。

評価は、次の 3 つの観点から行われる。学校の教育活動が法律、全国教育指針、ナショナル・カリキュラム及びチャーターに合致しているか、BOT による効果的な学校経営が行われているか、生徒に対して効果的な教育活動を提供しているか。

#### 課題

各学校の最終報告書は、学校と同時に教育機関評価局担当大臣にも送付される。教育省はその報告書を参考に、問題を抱える学校や地域を発見し必要な支援を行っている。つまり、ERO による学校評価は、各学校（BOT）に対して改善が必要とされる点を客観的に指摘し、学校自身では改善が困難な学校に対して公的な支援を得て学校を改善していく道を提供し、さらに教育省の政策立案に必要な情報を提供しているのである。

しかしながら、ERO による学校評価の必要性はほぼ認められているものの、その中立性や独立性に対する学校側からの疑念は根強く、各種の調査報告書には ERO による学校評価

の評価結果が各学校の改善に結びついていないといった指摘が多々みられる。

そうした ERO による学校評価が大きな転換期を迎えたのは、1996 年 12 月に成立した連立政権により外部機関評価の在り方の見直しが政府の重要課題の一つとされたことによる。1997 年に出された調査委員会「外部評価の在り方に関する調査報告書」(Achieving Excellence) は、「自律的経営・自己評価・自己改善」(Self-management, Self-review, Self-improvement) をキーワードとし、学校の自己改善力の育成と外部機関による学校評価のより効果的な活用を強調しており、外部機関評価における学校自己評価の最大限の活用などを提言した。この提言のなかで、特に注目すべきことは、ERO に対して評価結果に対するフォローアップ機能を求めたことである。「ピコット報告」でも、政策立案機能と支援機能の分離の妥当性は述べられており、それゆえ ERO 設置時においては ERO が支援機能を有しないことは明記されていた。しかし ERO による学校評価が実施されて 10 年余りが経った現在、ERO が支援機能を有することになったのである。この背景には、自律的学校経営に対するこれまでの支援体制に ERO の評価結果がうまく反映されていなかったという問題の克服と、学校側からの ERO による学校評価に対する理解を得てその評価結果を活かしていくには、学校側が抱いていた ERO に対する最大の批判を払拭する必要があったからだと考えられる。

#### (5) 教育改革の成果と課題

1980 年代後半の教育改革による最大の成果は、実際の学校や教室で何が起こり、どのような教育活動が展開されているのかということに対する父母や地域の理解が深まったことであろう。そして、それに付随して校長・教員と父母・地域との関係がより密接なものになったとことがもたらす教育的効果も期待できる。

ニュージーランドで BOT による自律的学校経営が定着し得た背景には、もともと学校の様々な場面(教室、施設管理、寄附金調達など)において、父母や地域による奉仕的活動が日常的に行われており、学校と父母・地域のパートナーシップを確立するための素地があったという社会的特質がある。それゆえ、奉仕的要素の強い BOT の活動も比較的受け入れられ易く、学校経営に対して効果的に機能することができたといえよう。

しかしながら、これまでの改革はあくまで「制度」改革である。今、教育省が優先的政策課題の筆頭に掲げているのは、子どもの基礎学力の向上である。国際テストにおいて、とくに数学における計算力の弱さが浮き彫りになったこともあり、現在数学を中心として長期・短期的な基礎学力改善プログラムが初等・中等学校を通じて全国的に展開されている。

BOT による自律的学校経営や ERO による外部評価の導入といった制度改革による効果が、子どもが受ける日々の教育の質の改善にこれまで以上に反映されることが期待される。

## 4 ベンチマーキング実施にあたっての視点

### 1 ニュージーランドを理解する

「規模」の違いが生み出すもの：国土の特徴、人口・人口密度・学校数・生徒数...

「中央集権的国家」「高度福祉国家」としての過去

ニュージーランドの行政改革は、情け容赦なし？

多民族国家であることに起因する諸問題

地方自治制度の違い

## 2 「学校と地域との連携」と学校理事会

学校（学校理事会）の位置づけ

学校は「教育機関」と同時に「教育行政の末端機関」である。

Charter は単なる「学校案内」ではなく、教育省との「契約（書）」である。

父母代表を中心とした機関（BOT）が学校経営の鍵的組織として成り立つ理由

父母の学校に対する考え方

「学校と地域の連携」は自然発生的なもの

学校経営という観点から校長（学校）が父母・地域に求めるもの

学校理事会制度は、学校経営の主体が学校経営に対して素人であるという現実に対する

フォローシステムが整っていて初めて成立する制度である。

## 3 結果／成果主義にもとづく評価～ ERO による外部機関評価の意義～

ERO と教育省との関係

外部機関評価に対する学校側の捉え方

外部機関評価が活かされる学校とそうでない学校

学校による自己評価と外部機関評価の関係



## 今後の三重の教育にむけて

### ～ ニュージーランド教育改革調査団からの提言～

当教育改革調査団が実施したベンチマーキングの成果をもとに、本県が目指す「学習者起点の教育」に向けた具体的な取組の方向性について、次のような参考点が見出された。

#### 1 各学校における自律的な学校経営の推進

##### ～ 直接判断をするところへのエンパワーメント～

ニュージーランドでは、それぞれの学校に保護者を中心メンバーとした「学校理事会 (Board of Trustees : BOT)」が設置されており、全国学校経営指針 (National Administration Guidelines) に基づき、学校教育目標やカリキュラムの決定、校長を始めとした職員の任免、予算の立案と執行等、学校経営の中心的な役割を果たしている。また、各学校は、自己評価を行うことはもちろん、教育活動が法律、全国教育指針 (National Education Guidelines)、全国カリキュラム (The New Zealand Curriculum) 及び当該学校が作成したチャーターに合致しているか、BOT が効果的に機能しているか等について、「教育機関評価局 (ERO)」による外部機関評価を受けるシステムが確立されている。これらのことは、地域・保護者の教育に対する要望を取り入れた学校経営を実現するのに有効に働くとともに、BOT を中心とした学校経営の質を担保することにつながっている。

各都道府県教育委員会及び市町村等教育委員会が、設置者として小・中学校の教育及び高等学校（県立盲聾養護学校を含む）教育を国民に提供する教育行政制度となっている我が国においては、現在、国と県及び市町村との役割分担の明確化が図られ分権化が進む中で、教育内容の多様化と一層の充実、及び教育行政の効率化が目指されている。

このような中、直ちにニュージーランドの教育改革で断行されたように教育委員会制度を廃止することは現実的ではないが、教育委員会は、できるだけ学校に権限を移譲し、学校の自律性を高めつつ、効果的な学校経営を行うことができるよう支援することによって、学習者起点の教育の充実を目指すことが必要である。

##### (1) 学校への権限移譲

学習者起点の教育サービスを提供するためにも、学習者により近いところで迅速かつ的確な判断に基づく、効果的な学校運営ができるようにすることが必要である。

この点において、ニュージーランドにおける BOT による主体的な学校経営に学ぶところは大きい。なお、生徒数や学校規模によって決定される学校予算の中に教員の給与の一部をも組み込んだ試みは見直しが行われ、現在では、この制度は廃止されている。

- ・教育委員会の業務は、施策立案を行うとともに、その実現に向けた財政上の措置を講じ、あわせて各学校における効果的な執行を支援することを中心とする。
- ・学校評議員や保護者・地域住民の参画を促すシステムを構築し、地域や保護者の期

待や願を取り入れた教育課程の編成を一層推進する。

- ・予算の配当にあたっては、細かい節割りを廃止し、所属長の責任において執行できるようにするなど、効果的な学校経営に向けた予算の柔軟な執行を可能にするための制度面の充実を図る。
- ・教職員の公募制度を採り入れるなど、目指す学校像を実現するために求められる教職員を配置するための人事異動システムを構築する。

## (2) 学校評議員制度の充実発展による「学校理事会制度」の導入

現在の学校評議員制度を充実発展させ、さらに、保護者・地域住民等を加えて学校経営を中心的に進めていく組織としての学校理事会を設置することにより、開かれた学校づくりとともに、地域保護者の願をより取り入れた学校経営を可能とする。なお、保護者や地域住民の声については、学校経営に関して素人であるという意見もあるが、逆にそのことを重要な視点として捉え、一般の人々が現在の学校に対して何を求めているのかを知り学校教育の在り方を見直す指針として受け止め、教育目標の設定や教育活動の展開に反映させることが大切である。また、学校理事会は、保護者や地域住民とも積極的に関わり、学校教育の充実をサポートする機関として位置づけることが必要である。

ニュージーランドにおける BOT のチェアパーソンが、「学校の教育方針を地域に伝えたり、学校から離れていった生徒を支え、学校に戻したりするのは、BOT の仕事である。」とも述べていたが、BOT は、学校と地域住民とを結び、そこに生活する児童生徒を育成する機能を高める役割を果たしているのである。この点は、参考にすべき点である。

- ・学校理事会は、校長とともに、学校経営の推進に対して責任を負う機関として位置づけ、校外における児童生徒の生活面の充実の視点からも学校と地域を結ぶ中心的な役割を果たす機関とする。
- ・学校のミッションを明確にするとともに、教育課程を編成するにあたっては、学校理事会の承認を受けるものとし、それらを学校理事会と教育委員会及び学習者とのチャーター（契約）として位置づけ公表するとともに、学校評価を行う際の視点としても活用する。
- ・学校理事会が予算の執行を掌握するとともに、地域からの寄附などによって学校理事会独自の予算を編成することを可能とする。（BOT では、地域の企業等と連携し、利益の一部を学校教育のための寄附として受ける制度も設けている。）

## (3) コミュニティースクールの設置

学校評議員や保護者、地域代表を委員とした学校理事会制度をさらに深め、そこに、校長を始めとした教職員の採用、教育課程の編成、教科書の採択など幅広い権限を与えたコミュニティースクールを1校でも設置することは、特色ある学校づくりや学校間の緊張と活性化を生む契機となることが期待できる。そこで、次のような視点を踏まえ、コミュニティースクールの設置に向けて検討を行う。

- ・学校の設置は教育委員会が行うこととし、学校に関する包括的管理権を可能な限り、学校評議員や保護者、地域住民の代表からなる学校理事会に移譲し、学校経営を行うものとする。
- ・学校の管理運営に関する規則等についても特例の扱いとし、学校理事会の権限をできるだけ拡大して、独自の学校経営を可能とする。
- ・校長及び教職員の任用については、公募制とし、学校理事会が任期を設けて採用する。(資格等については、公立学校教員に準拠する。)
- ・教職員には公務員としての身分を与え、地方公務員法及び教育公務員特例法等の適用を受けるものとする。
- ・県費負担教職員の職にある者がその学校職員に任用される場合は、割愛による採用とし、任期満了となった場合は県費負担教職員の籍に戻り、従来の校種における教職員として公立学校に採用されることとする。
- ・学校予算は、児童生徒数に応じて一括した配当を行い、学校長及び学校理事会の責任において執行し、直接財政当局からの監査を受ける制度とする。ただし、学校理事会の裁量により、寄附を受けたり、保護者から一定の運営費を徴収できることとする。
- ・教育課程の編成にあたっては、学習指導要領等に基づき、法的に支障がない限りにおいて、学校理事会と学校が協働して策定する。
- ・学校経営の指針や学校教育目標を広く公表し、入学希望者を募集する。通学区域は特に設けず、保護者の責任により通学可能なものは原則として受け入れるものとする。
- ・学校に対するサポート体制は、他の公立学校と同様に活用できるものとする。

## 2 学校経営システムの見直し

### ～ミッションマネジメントによる学校経営の充実～

ニュージーランドでは、それぞれの学校ごとに、全国教育指針(National Education Guidelines)と全国カリキュラム(The New Zealand Curriculum)の範囲内において定められた教育目標、具体的な教育活動、人事、財政、財産管理、施設設備等についての方針や目標を明記したチャーターが作成され、教育省の承認を受けるとともに、地域保護者にも明示される。このチャーターは、「地域と学校、学校と国家との一種の契約」として位置づけられ、BOTの活動すなわち学校経営の基盤となるものである。さらに、このチャーターをより具体化した戦略計画(ストラテジックプラン)が作成され、教育活動の進め方や具体的な取り組み内容が明確に示される。このことは、学校理事会の仕組みと相まって、それぞれの学校が教育行政の末端機関として位置づいていることを示すものでもある。また、このストラテジックプランは、学校評価を実施する際の評価の視点としても活用されている。

これらのことは、学校の教育活動を明確にし、公教育としての説明責任を果たすとともに、継続した学校改善に結びつける上で参考にすべき点である。

### (1) ミッションステートメントによる学校経営

魅力ある学校づくり特色ある学校づくりの重要性が指摘される中、これからの校長は、学校のミッションを明確にするとともに、ビジョンを持ち、それに向けた条件整備を行い、新しい学校文化を創造していくことが求められている。ミッションとは、学校の存在意義とも言える学校の使命であり、ビジョンとは、その学校が目指す姿である。これらを具体的な形で明確にし、学校教育活動の全てをそれらのもとに統合するミッションマネジメントの視点を取り入れた学校経営によって、職員のみならず、保護者地域をも巻き込んだ教育活動の展開が期待されているのである。

- ・各学校のミッションとも言える教育目標（学校の使命）、ビジョンにあたる教育目標を、それぞれの学校における児童生徒、地域の実態や願に基づいた具体的な形で明確にする。
- ・ミッションやビジョンに基づき、どのような教育活動を展開するのかを戦略的プランのように具体化し明確に示す。
- ・ミッションやビジョン、さらにその実現に向けた戦略的プランを、学校が果たすべき契約内容として具体的に公表する。
- ・それぞれの教育活動を、ミッションやビジョンに基づき評価し、より良いものへと更新する継続的な改善システムを構築する。

### (2) 学校経営組織の充実

各学校や教育機関は、教育行政の最前線機関であるという位置づけを明確にするとともに、各所属長のリーダーシップに基づき、それぞれの学校及び機関に求められる機能や役割を明らかにして教育行政サービスの充実を図る必要がある。

その際には、限られた資源（職員、予算、施設等）をより有効に活用し、最大限の効果を上げることが期待される。そのためには、学校全体が、組織体として共通認識のもと一丸となって教育活動にあたる必要がある。ニュージーランドでは、同じ教科の教員が積極的に教材研究や授業公開を行い、互いの授業の質を向上させるためのチームとして教育活動にあたっている。

校長には、フラット型の組織のよさを活かしながら、組織をまとめ目標達成のための戦略に向かわせるリーダーシップが求められる。

- ・学校のミッションやビジョンを具体的に示し、その実現のための戦略プランを作成して公表する。また、そのための学校体制を組織化する。
- ・各学校や教育機関のミッションやビジョン等を公開し、評価活動を取り入れながら継続的な改善を行うことによって経営品質の向上を図る。
- ・学習者起点の経営方針に基づき、顧客のニーズを把握しつつ、組織体として効果的な経営の推進を図る。

- ・学校や教育機関の内外環境を的確に把握し、方向性を示すとともに校内の組織を整え、地域の特性や人材を有効に活用した経営の推進を図る。
- ・それぞれの分掌や個へのエンパワーメントを行い、組織の活性化を図る。
- ・教職員間及び分掌間で互いに協力しながらチームとして教育活動の質を高めるシステムを充実する。

### 3 学校評価の充実

#### ～教育活動の継続的な改善に向けた評価の実施～

学校が組織体としてその機能を十分に発揮するためにも、日々の教育活動を見直し、より良いものへと質の向上を図ることが必要である。そのためにも、各学校の教育政策や教育目標の在り方を含め、学校教育目標の達成度、教育活動の質、地域・保護者との連携の在り方等、学校経営全般に渡って評価を行い、教育活動の継続した改善を図るための評価システムを確立する必要がある。

なお、評価結果については、教育活動の改善に活かすものであり、各学校及び教育委員会における取組の見直しとともに、教育委員会においては具体的教育施策に反映させるための材料として位置づけることが必要である。

ニュージーランドにおいては、各学校のチャーターやストラテジックプランに基づき、それぞれの学校で自己評価を実施するとともに、教育省から独立した機関である教育機関評価局(ERO)が外部評価を実施し、その結果を公表している。この独立した第三者機関である ERO の評価報告は、教育省にも提出され、教育政策立案に役立てられるとともに、各学校への支援の在り方を検討する材料にもなっている。このことは、外部機関評価が教育の現状を把握する上で有効に活用されていることを示すものであるとともに、ひいては、政策立案機関である教育省の機能に対する評価にも結びついていることを示しており、参考にすべき点である。

#### (1) 学校自己評価の充実

学校の教育ビジョンを明確に示し、それに対する自己評価を実施することが必要である。その際には、学校教育目標の達成度に関する評価を実施するとともに、各学校において保護者や地域住民の意見等をその判断材料として取り入れる方策を構築することが求められる。

また、評価の結果については、ホームページに掲載するなどして、学校の取り組みと成果及び課題等を広く県民に公表し、公教育としての学校の説明責任を果たすとともに、あわせて、県民等からの意見を聞き参画を促すシステムとする。

- ・学校教育活動の改善を図るための評価システムであるという視点から、ミッションマネジメントによる学校教育目標とその実現のための教育活動とともに、評価基準についてもあらかじめ公表する。
- ・児童生徒による授業評価や、学校の教育活動に対する保護者・地域住民等からの意見

や評価等を積極的に取り入れ、自己評価を実施する際の判断材料とする。

- ・自己評価を継続的に実施し、その結果はミッションマネジメントの見直しとリンクさせ、次段階の経営計画の策定につなげる。
- ・評価結果はホームページ等を活用し、広く公表する。
- ・PTAや学校評議員の制度を活用し、学校の課題改善に向けた方策をともに検討する等、連携協働のシステムを構築する。

## (2) 外部評価の導入

学校評価については、教育政策を立案する機能が教育委員会にあることに鑑み、教育委員会の政策方針も含めて、評価を実施することが必要である。

このことに伴い、評価の実施主体として外部評価機関を設置する。外部評価機関の設置にあたっては、教育委員会の所管外とし、教育委員会と独立した機関（首長部局の住民の意見をまとめる部署の所管とすることも一案であると考え）として設置することや、現在の学校評議員制度を活用し、各学校の評議員からなる学校評価機関を設置し、外部評価を実施することも考えられる。

## 4 サポート・支援体制の充実

### ～サポートチームの組織化とネットワーク化～

学校及び教育機関等に対する支援体制の充実にあたっては、教育委員会の内部組織の充実に限らず、地域社会の教育力や民間活力の導入を促進するとともに、必要に応じて共同研究を実施するなどその体制づくりを行う必要がある。

サポート・支援の提供にあたっては、複数の民間コンサルタントや研究機関等を活用することが考えられる。その際には、それらに対し求める支援内容をあらかじめ明示し、教育委員会がそれらと契約を結ぶことによって、各学校や教育機関が自らの課題に合致したサポートを受けることができるようにする等の工夫を講ずるべきである。

なお、総合教育センターの機能については、一部民営化を導入することも考えられる。

ニュージーランドにおいては、教育省が ERO による外部評価報告等をもとに、学校が抱える諸課題を把握し、その解決とより一層の学校教育の充実に向け必要となるサポート内容を政策として取り上げ、教育系大学等に設けられた学校サポートセンターや民営化された教育研究所等様々な機関と研修の実施に係る契約を結ぶことによって、学校を支援する体制をとっている。各サポート機関は民営化された組織であり、市場原理に基づく競争によって、質の向上が図られている。また、この支援内容は多岐に渡り、各学校は、自らの課題に沿った支援内容を選びその支援を受けることとなる。もちろん、各学校独自に自らの資金によって、これらのサポート機関と契約を結びサポートを受けることもできる。

この制度を採り入れることによって、サポート内容の多様化と質の向上を期待することができる。

### **( 1 ) 学校におけるサポートチームの編制**

学校の経営組織上においても、授業を含めた全ての教育活動に対し、職員が共通理解のもと互いに意見を交換し、質の向上を図るチームとしての取組体制の充実が望まれる。また、校長には、学校自己評価を始めとする評価結果を活用し、より良い教育活動が実施される体制づくりとそのための学校組織経営が求められる。

- ・各学校における教職員間での教材研究や公開授業研究をシステム化する中で、当該教科や学年団の教員がチームとして授業の充実を図る体制を確立し、教職員間における研修及びサポート体制を構築する。
- ・学校のミッションやビジョン、ストラテジックプランに対する評価を分析し再編することを通し、それぞれの分掌組織や教科チームに求められる取組を明確にしてその方向性を示す。

### **( 2 ) 地域によるサポートチームの編制**

P T A 組織や学校評議員制度、さらには学校理事会などを活用し、地域における児童生徒の日常生活面でのサポート体制を整えるとともに、学校教育に地域の人材を活用する体制を整えるべきである。

ニュージーランドでは、学校理事会のチェアパーソンは、常に地域との連携を取り、学校教育についての情報を地域に発信するとともに、地域の声を集約し学校教育に取り入れる役目を果たしている。また、学校外での児童生徒の教育に対しては、学校理事会が中心となり、家庭と連携をとりながら進めている。この点は大いに学ぶべき点である。

- ・開かれた学校づくりの推進と学校の情報の積極的な発信を進めることによって、保護者及び地域住民の学校教育への参画を促す。
- ・学校自己評価に保護者地域住民の声を取り入れ、ともに学校教育の質の向上を目指す体制を構築する。
- ・P T A や社会教育団体、関係機関等との連携を深め、ネットワークを構築する。

### **( 3 ) 民間によるサポートチームの編制**

学校の抱える諸課題の解決に向けて役立つと考えられる経営コンサルタントを始めとした民間企業の経営手法や、民間教育機関、研究機関のノウハウを活用するサポート体制を整える必要がある。

- ・所属長を中心として、経営のためのリーダーシップ育成のための系統的な研修を実施し、マネジメント力の向上を図る。
- ・経営面におけるサポートシステムを充実する視点から、民間教育機関や研究機関の支援を受けることができる体制づくりを推進するとともに、民間コンサルタント企業等との連携研究による支援体制を確立し、各学校や教育機関の求めに応じたサポートを提供できるようにする。

### **( 4 ) 教育委員会によるサポート体制の充実**

教育委員会は、教育行政上の政策として、学校教育充実のために求められる支援内容

を調査分析し、課題を明確にして民間組織との契約を締結するなど、市場原理による質の向上を図るとともに、多様なニーズに対応できる学校支援プログラムを提供することが必要である。また、学校のサポート体制充実に向け、民間活力の導入とあわせて、教育委員会の内部組織における学校支援組織の一層の充実を図る必要がある。

- ・学校評価活動の結果を政策立案に活かすシステムを構築する。
- ・必要に応じ、共同研究を実施するなど、サポート機関の育成を支援する。
- ・教育事務所を中心に、各小中学校や市町村等における今日的教育課題や教科指導等に係る研修支援の充実を図る。
- ・国立教育政策研究所や大学研究室及び私学等との連携研究による支援体制を確立し、各学校や教育機関の求めに応じたサポートを提供できるようにする。
- ・学校教育課及び教育事務所学校教育グループや総合教育センターにおける、学校経営に関するサポート機能の充実を図る。
- ・図書館、美術館、博物館等に勤務する専門職員による教員研修の実施や授業への参画を推進する。
- ・指導力不足教員の概念を明確にし、当該教員の資質向上のための研修プログラムの開発を教育サポート機関と契約し、校長の提示した研修計画を実施するための予算的措置を講ずる等、支援体制を確立する。

## 5 ネットワーク

### ～学校経営・学校評価・学校支援の連携とネットワーク～

ニュージーランドにおける教育改革では、教育省が政策立案を行い、実際に学校を支援する執行部門をエージェンシー化することによって、市場原理を導入し、効率的に教育の質の向上を目指してきた。その結果、効率化が進んだものの、それぞれの機関を結びつけ、その役割をネットワーク化する機能が取り残され十分に機能していないという問題点が見えてきている。

例えば、学校経営のサポート面においても、今回訪問したいくつかの学校のように学校と学校支援センターとのネットワークがうまく機能している学校では、学校評価の結果をもとに、各学校の課題を明確にし、BOT とも連携しながら効果的な学校改善が図られている。一方、ERO による外部評価で改善点が指摘されながらも、それが BOT の学校経営にうまく活用されなかったり、数多くのサポート機関の中から当該校の課題にあったサポートの提供先がうまく見つけられなかったりすることによって改善が進まないなど、せっかくの制度が有効に活用されていない例もあるという。

このような中、学校経営・学校評価・学校支援等、それぞれの機能をつなげるネットワークが重要であり、その機能を果たしていく機関が必要である。

- ・各機関の役割を明確にし、教育委員会が、政策立案機能として、学校を中心としたネットワークづくりのための中心的役割を果たす。



- ・市町村等立小中学校に対しては、各研究機関及びサポート機関等との総合的コーディネート機関として教育事務所を位置づけ、その役割を充実する。
- ・学校教育課及び教育事務所学校教育グループや総合教育センターにおけるサポート機能の充実を図るとともに、学校支援機関とのコーディネート機能を充実する。

## 6 社会教育の充実

社会の熟成に伴い生涯にわたる学習の重要性がクローズアップされるとともに、児童生徒の教育においても、自らの興味関心に基づいて主体的に学ぶ態度の育成が目指されており、生涯学習の充実が求められている。

ニュージーランドにおいては、社会生活全体にゆとりが感じられ、大人達も定時に仕事を終えた後、学校や公園を始めとする公共施設を自由を利用してスポーツを楽しんだり、家の改装を行ったり、ガーディニングを行ったりしながら、それぞれに生活を楽しんでいる。また、人々は、地域の一員として、学校理事会を通じて学校教育に参画し、ボランティアで学校を支えている。地域社会全体が、ゆとりを持っており、その中で、子ども達は、社会の一員として活動している。

また、BOT は、地域に入り学校の教育活動について情報を発信するとともに、学校に対する地域の声を学校経営に活かすことや、地域における児童生徒の指導にあたるなど、学校と地域とを結ぶ機関として位置付いている。

ゆとりの教育と生きる力の育成が叫ばれる我が国においても、地域との連携という点からも、参考とすべきことである。

オークランド博物館においては、豊かな展示資料とともに、子どもたちが、実際に体験しながら学ぶコーナーが広く設置されるとともに、マルチメディア技術と実物を組み合わせた展示手法により、子どもたちが保護者とともに楽しみながら主体的に活動することを通して興味関心を高めるための工夫がなされていた。

- ・児童生徒の学校外活動を支援する機関及び組織を充実させることにより、学校教育の位置づけを明確にしていく。
- ・学校のミッションやビジョンの公表を通して、学校教育の役割を明確にすることによって、地域や家庭で果たすべき役割を明らかにしていく。
- ・PTA活動や学校評議員、学校理事会などを活用し、保護者地域を巻き込んだ教育活動の推進を図る。
- ・本県においては、美術館の充実とともに、新博物館建設の構想があるが、博物館の建設にあたっては、地域の特性や文化に関する展示内容の充実に加え、来館者が実際に手に触れ、活動しながら体験を通して学べるスペースを広く設定するなどの工夫を講じるとともに、幅広いニーズに合わせたサービスを提供する地域文化発信の拠点となる複合施設としての建設が望まれる。

## 教育省 (MINISTRY OF EDUCATION)

訪問日時 平成13年11月9日(金)

午前10時30分～12時

説明者 マーティン コネリー氏 (Mr.Martin Connelly)

役職 主任政策アナリスト

### 事前調査

- 1 名称 教育省 (MINISTRY OF EDUCATION)
- 2 所在地 St Paul's Square 45-47 Pipitea Street P.O. Box 1666 Thorndon, Wellington  
電話: +64(0)4-463-8000 FAX: +64(0)4-463-8001  
URL: <http://www.minedu.govt.nz/>
- 3 設立 1989年10月  
(1989年教育法の制定により Department of Education を改組)
- 4 大臣等 教育大臣 Trevor Mallard 氏  
准教育大臣 Steve Maharey 氏  
准教育大臣 Parekura Horomia 氏  
准教育大臣 Lianne Dalziel 氏
- 5 機関設立(教育省改組)の経緯と目的

1984年にロンギ政権によって着手された経済分野を中心とする行政諸改革に引き続き、1987年に成立した第2次ロンギ政権において教育・社会福祉分野における改革が実施された。この教育・社会福祉分野の改革においても、予算の削減や合理化の視点は大きな位置を占め、教育行政の効率化が求められたのである。

このような情勢の中、1987年に設置された教育行政調査委員会が翌1988年に答申した「卓越を求める管理 (Administering for Excellence)」(いわゆるピコット報告)においては、「効果的な行政システムは、可能な限り単純であるべきであり、政策決定は可能な限り現場に近いところでなされるべきである。」と述べられるとともに、教育行政の制度について、次の4点が指摘された。

行政は個人や地域の教育要求に迅速に対応し、かつ要求の変化に対応できなければならない。

生徒・父母・地域が教育システムを理解し、政策決定に直接参加し、影響力を持つような立場にあるべきである。

教育に関わるものが公平に扱われ、公平に報われるべきであり、そのための機会が与えられなければならない。

政策決定に責任を負う者は、自らが行った決定に対し責任を負うべきである。

この「ピコット報告」に示された改革理念に基づき、教育改革が実行される中、教育

省も改組され(Department of Education から Ministry of Education へ)現在に至っている。

この改組によって、教育行政全般に渡っていた教育省の権限は大幅に縮小されることとなり、部門によってはエージェンシー化を図るなどの組織の整理統合と、大幅な人員の削減が実行されたのである。

## 6 具体的な任務とその基本姿勢

現在、教育省の任務は、次の3点に集約されている。

教育に関する政策立案

政策実施過程の監督

効果的な財源配分とその運用に関する助言

教育省を含めた政府の基本姿勢は次のとおりである。

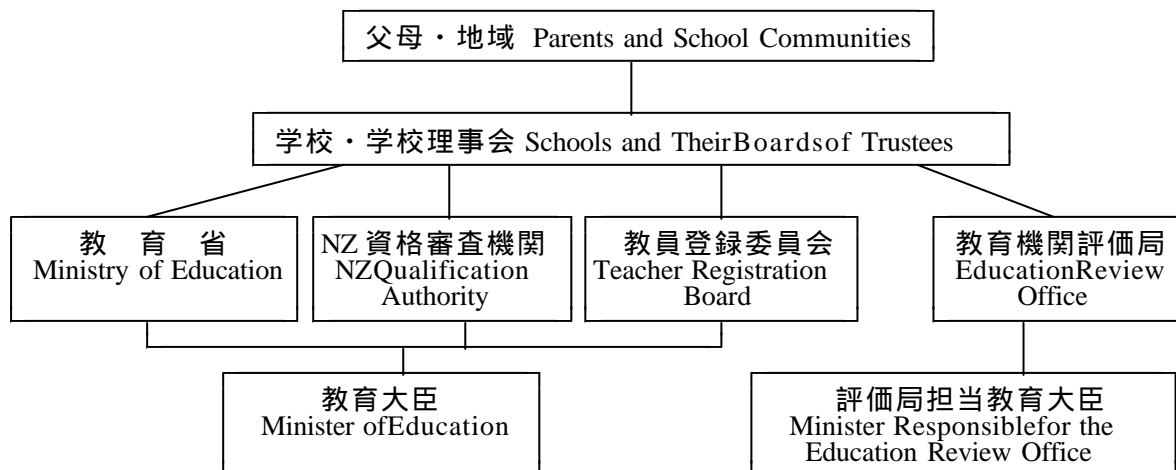
政府と国民は契約に基づくサービスの提供者と消費者の関係にあり、政府は国民の要請に根ざしたサービスを提供するものであり、余計な介入はしない。

行政サービスも投資に見合った成果が求められるものであり、それ故に成果を評価し、かつそれを国民に説明する責任を有する。

## 7 教育行政制度における教育省の位置づけ

教育改革における教育省の改組と合わせて、地方においては、100年以上続いた教育委員会を全面的に廃止するとともに、全ての公立初等中等学校(及び統合学校)に学校経営の中心的な役割を果たす「学校理事会(Board of Trustees: BOT)」が設置された。このBOTは、学校の単なる支援組織ではなく、教育省との連絡を始め、当該学校の職員の任免・人事や予算の立案・運用に渡る大幅な権限と責任を有する機関である。現在、教育省は、地方事務所を通じてこのBOTと直接結びついている。

また、教育機関の外部評価を行う専門機関としての「教育機関評価局(Education Review Office: ERO)」、学術及び職業に関する資格の基準を開発・設定しその水準を評価する「ニュージーランド資格審査機構(New Zealand Qualification Authority: NZQA)」、教員の質を確保するため教員として一定の資格を持つ者を登録しその証明を行う「教員登録委員会(Teacher Registration Board)」が設けられ、それらは教育大臣に対して直接責任を負っている。その関係を図にすると次のようになっている。



## 調査目的

教育委員会制度の廃止、学校理事会制度の導入、外部評価機関として教育省から独立した教育評価局の創設などに取り組んだ教育改革の成果について調査し、自律した学校経営及び学校評価を進める上での参考とする。

教育省の教育行政方針等について調査を行い、本県における教育行政のあり方を考える上での参考とする。

指導力不足教員に対する認識について調査を行い、教育政策面から教員の資質向上を考える上での参考とする。

## 訪問調査

### 1 説明内容及び質疑

#### (1) 教育省の存在意義と教育行政施策実行の視点

教育省の重要な仕事は、次の4点である。

教育のあり方や方向性を含め、教育のあらゆる側面に対して、政府に政策上の助言を与えること。

政府の教育政策を、効率的、効果的、そして全ての国民に対して公正に実行すること。

教育に割り当てられた予算や資源を最も効果的に活用されるよう、助言を与えること。

経済的、社会的な政策課題に対して、教育政策面からの展望を与えること。

これらのことを実現するにあたっては、EROによる学校教育の状況に対する評価報告がその判断材料として寄与している。

2000年におけるニュージーランドの学校数及び在学児童生徒数は、Primary（初等学校）2,220校(450,204名)、Composite（地域学校）120校(40,937名)、Secondary（中等学校）336校(236,435名)、Special school（特別なニーズに対応する学校）48校(2,113名)の計2,724校(729,689名)である。

教育省は、これらの各学校に対して、単に規則法規や予算面で関わるだけではなく、保護者や地域との関わり、教員資格や雇用理念等に対する視点も含め、そこに学ぶ児童生徒達に質の高い教育を提供するために学校を支援している。

教育省の施策では、次のようなことを目指している。

社会的・経済的・民族的に異なる背景を持つ児童・生徒を含め、全ての立場にある児童・生徒について、その学力を向上させるとともに、教育成果の格差をできるだけ少なくすること。

児童生徒、あるいは学校、その他教育機関の活動に着目しながら、児童生徒の学力を高めるための学習環境の整備計画をサポートすること。

次のような機能的な教育行政システムを確立・推進すること。

- ・児童生徒一人ひとりの学習ニーズや能力を把握し、それに応じた教育を実施する教育システム。
- ・それぞれの地域社会の文化や価値観の違いに応じた教育を実施する教育システム。
- ・学習意欲が低い児童生徒に対する特別プログラムや学校改善プログラムにより、児童生徒が直面する不利の状況を克服する教育システム。
- ・家庭生活において経験するかも知れない様々な問題に対応するため、福祉、健康等関係諸機関や地域との連携を密接にしながら、児童生徒の可能性を高める教育システム。
- ・児童生徒にとっての実質的な教育の質を保障するために、課題を持つ学校をサポートする教育システム。

これら、教育省の施策を実行するにあたっては、国内11の地域に設置している教育省地方事務所が、直接各学校に対して接触を持ち、サポートをしている。

また、特別なニーズをもつ児童生徒達の教育に対する予算的支援も積極的に行っている。

## (2) 学校理事会 (BOT) 制度を導入したことのメリット

教育委員会制度を廃止し、学校理事会制度を導入したメリットは、大きく次の2点である。

学校教育に保護者を取り込むことができたこと。

ニュージーランドでは、マオリ民族及び太平洋島嶼系民族等を含めた多民族国家であるが故の民族的な考え方の違い、経済的な違い、人口が集中する都市部と農村部などの地域による違いなど、国民生活には様々な違いがある。それによって、教育に対する考え方やニーズもいろいろであったにもかかわらず、今までは、中央であるウエリントンで施策を決定し、画一的に実施しようとしてきた。学校理事会制度を導入し、その委員の中心を保護者及び地域住民とすることによって、保護者や地域住民の参画による地域に根ざした学校教育を実施することができるようになった。

このように、教育に対する保護者や地域の思い、考えが学校教育に反映しやすくなったことが、大きなメリットの一つである。

学校において政策を決定・実施することができるようになったこと。

教育委員会制度を廃止し、BOT に学校経営にあたっての大きな権限を与えたことにより、国家的枠組みを踏まえながらも、学校としての経営方針、政策を独自に決定し、実行することができるようになった。例えば、従来は、校舎の改築に関して壁の色をどうする、プールの設置はどうするなどのことも含め教育委員会の許可が必要であった。現在では、BOT 会議の方針により決定し、それらを実行することができるようになっている。また、校長をはじめとする教職員も、それぞれの学校によって任

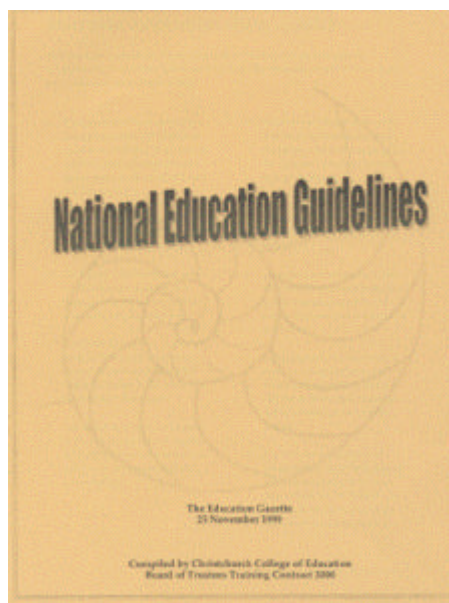
用できる制度となっている。

これらのことによって、保護者や地域住民のニーズをもとにした学校の教育方針を明確にするとともに、その実現に向けた学校の政策を個々の学校（BOT）の判断で実行できるようになったことが2つ目の大きなメリットである。

### （3）教育指針（ガイドライン）について

<地域差があることや学校理事会においてその学校における教育の方針が決定されることと、学校における教育の格差を是正しようとする教育省の方針との関係について。>

ニュージーランドでは、4～5年サイクルで転居する家庭が多く、児童生徒達も移動してしまうこととなる。全ての児童生徒に公平な教育を提供するためには、教育内容における最低限の基準が必要だという考えから、ナショナルガイドラインを策定している。このガイドラインに基づき、各学校が教育課程を編成し、教育の質を保障している。



注）ナショナルガイドラインには、ナショナルカリキュラムとして、全国共通の基本的な教育目標と教育内容が示されているが、その内容について詳細に規定しているものではない。

従って、各学校において具体的な教育計画が作成される。そこでは、統一した教科書もなく、実際に扱う教材やテキストもそれぞれの教師によって選定され作成される。

### （4）モニタリングプロジェクトにより実施される学力試験について

モニタリングプロジェクトは1995年から始まり、4年生と8年生を対象とした全国的なサンプリングテストをオタゴ大学を中心機関として実施している。毎年、サンプルとなる生徒を対象に、全教科を4つに分けて実施することとしており、4年間をかけてサンプリング調査のサイクルが完成する仕組みとなっている。

このテストの意義としては、次のような視点から教育の在り方を捉え直すものである。

児童生徒の全国的な学力水準を知る。

教員による児童生徒の評価のあり方を考える。（一人ひとりに対し、学力が身に付いているかどうかを適切に評価してきたかを見直す）

単に生徒の学力の差だけでなく、基礎学力を身につけさせるための指導法のあり方の見直しとその開発を考える。

例えば、1999年には、このサンプリングテストによって、識字を含めた基礎学力、特に数学の学力について課題があることが指摘された。これを受け、教育省とし

ては、学校サポートセンター等の学校支援機関と契約を結び、学校を支援して学力充実を図ることとした。このようにして、モニタリングプロジェクトによるテスト結果を教育政策の充実に結びつけている。

児童生徒に対する評価について

なお、児童生徒に対する評価については、個々の成長を見ていくことを重視している。個々の成長というと、学力ももちろんだが、その児童生徒の持つ背景を含めてみていくことが必要となる。つまり、その児童生徒が持つ背景の中で、どのように進歩してきたかを見ていくことが大切であると考えているのである。

#### (5) 指導力不足や不適格教員について

##### 1) 指導力不足や不適格教員の実際について

教員の資格については、教員養成カレッジ (College of Education) 等において、所定の課程を修了した者に対して教員免許が与えられるが、さらに、教員登録委員会 (Teacher Registration Board) において登録を行うというシステムを創設し、教員の質の維持を図っている。

なお、教員登録委員会では、新たに教員資格を取得し教員になった者を新任教員として登録し、その後、教職経験によって3年目教員というように、一定期間ごとに、登録を更新していくこととしている。その際には、教員登録機関においても教員研修を実施し、登録基準を設けている。

しかし、残念ながら登録教員であっても指導力不足や不適格とされる者がいる。

なお、指導力不足教員の判定にあたっては、校長が行うモニターと評価が重要な視点である。

##### 2) 指導力不足教員と判定されるまでのプロセスについて

児童生徒や保護者から、教員としての資質に対して不満が出ることもあるが、最終的な判断の視点としては、校長が行う教員評価が大きなウエイトを占める。

校長は、全教員に対して評価を行っているが、特に、指導力不足と考えられる教員に対しては、半年ぐらいの期間をかけて、授業を参観しながら、相談にのったり、指示を与えたりしながら指導助言を行うとともに、外部の研修に参加させたり、同僚の教員の授業を参考にして授業研究を実施したりするなど、力量を高めるための研修プログラムを実施する。このようにして、時間をかけ、再教育を行っても改善が見られず、保護者等からの不満が出るようであれば、指導力不足教員として学校理事会が対応することになる。

##### 3) 指導力不足や不適格教員に対する処遇について

以上のような過程を経て、指導力不足や不適格と見なされた教員に対しても、今までの教育委員会制度の中では、他の学校に転勤させることにより対応がなされていた。

学校理事会制度の導入によって、各学校で教職員の任免も行うこととなったため、その地域や保護者(学校理事会)が、指導力不足である又は教員として不適格である

と判断すれば、退職させることとなる。この点でも、保護者や地域の考えが学校運営に直接反映されるものであり、地域と学校との結びつきが強くなったということである。

なお、一つの学校で不適格な教員と判断されれば、教員登録も抹消され、他の学校において教員となることは考えられない。

全国的な教員評価のプロセスにおける不適格教員の基準については、教育省と教職員組合とが協議することもある。

#### (6) 教育の資の向上のための施策について

指導力不足とは逆に、優秀な教育活動に対し、特別な予算措置を講じて、さらに力量をアップするための研修を支援するなど、一層の資質向上を図る施策を実施している。教育省としては、このことによって、他の教員に対し良い影響を及ぼすことを期待している。

ただ、教員個人を優秀教員として表彰するという制度は考えていない。というのは、ニュージーランドの教員はその様な制度を求めてはいないし、どのような教員が優秀かということを一定の基準で図ることは難しいと考えている。実際、優秀教員に対してボーナスを出すということを試行したが、うまく機能しなかった。個々の教員について誰が優秀かということで競争するというよりも、むしろ、学校の中で、同じ教科を担当する教員が協力し、その学校の教育水準を上げようとする考えが一般的である。

#### (7) 校長研修について

教育行政の最前線機関である学校の責任者としての校長に対する研修も始めている。その方法としては、教育サポート機関と契約することによって、その研修を提供している。

校長を養成するための研修というのは行っていない。なお、校長は、BOT がその責任において任用することになっている。

#### (8) 教育改革における課題について

うまく機能している BOT であっても、その機能を維持することが難しいということがある。地域差によることもさることながら、学校理事会のメンバーが3年で替わっていくことにより、新しいメンバーによって理事会の機能を組み立て直す必要が生じ、高いレベルを常に維持することがいつもできるとは限らないのである。うまく機能している BOT はそのまま、うまくいかない BOT は代替システムを見つけるように常に取り組んでいく必要がある。

校長の役割が重要であり、校長は多忙である。学校理事会制度において、校長がその職責を果たすためには、学校全体を掌握するとともに、学校経営に対するビジョンを持ちそれを実行に移す力量が求められる。時間的、体力的、精神的に負担が大きい。

#### (9) 教育改革の成果について

現段階で、成果をまとめるのは難しいが、全ての人が、改革前の制度には戻りたく



ないと言っている。このことが教育改革の是非を端的に物語っている。

また、この教育改革によって、政府がマオリ語により全ての教育活動を行う教育機関を創設したことにより、社会一般に対するマオリ民族の地位を高めることができた。このような意味から社会への投資という意味での成果も上がっている。

#### (10) 教育行政の今後の方向性について

ニュージーランド全体を通して、学校としてのまとまりができれば、今後は、個々の児童生徒の様子をつかむことが課題となってくる。セルフマネジメントシステムが一段落した際には、個々の児童生徒の学力、教育の進捗状況のあり方を的確につかむことに目を向けていく必要があると考えている。



#### ベンチマーキングによる成果（学校経営、学校評価、教育行政へのヒント）

我が国においては、学校数及び就学児童生徒数がニュージーランドと比べ格段に多く、現段階で、教育委員会制度を直ちに廃止し、文部科学省が直接学校を所管するには無理がある。むしろ、地方分権が進められている現状を活かし、文部科学省が示す国の教育諸施策に対し、県及び市町村教育委員会がその主体性を発揮し、地域に根ざした教育を一層推進する方向での対応が必要である。

#### 1 教育委員会の位置づけ及び機能

##### (1) 教育委員会においては、教育に関する政策立案を中心とする。

教育委員会は、学校等の設置機関として、学習者・地域住民に対しより充実した教育サービスを提供するための政策立案を行うとともに、その実現に向けた財政上の措置を講じ、効果的な執行を支援することを主な役割とする。

##### (2) 学校及び教育機関に対するサポート機関の充実を図る。

学校サポート機能については、委員会内部組織以外にも、外部機関との連携を深め、

民間コンサルタントを含めた外部機関の活用を促進する。

教育委員会のサポート体制については、教育委員会が必要だと認める支援内容を示し、総合教育センターのみならず広く外部機関にもその研修実施に参画を求め、教育委員会が契約を結ぶこととする。なお、各学校はその中から必要な機関が実施する研修を選択するシステムを導入する。このことによって、研修内容の多様化が進み、各学校の必要性に応じた研修が実施できるようになるとともに、研修の質の向上が期待できる。

教育事務所の学校教育グループの機能強化を図り、学校サポート体制を充実する。

## 2 学校の自律性の推進と教育委員会の関与

### (1) 各学校を教育行政の最前線機関として位置づける。

学校に求められる機能の見直しと精選を図る。

管理職に対し、教育行政面を含めた学校経営のためのリーダーシップ育成に資する系統的な研修を実施する。

学校予算について、校長の責任において必要な支出ができるようにする。

- ・予算配当にあたっては、標準額を積み上げる現行のシステムで積算した額を学校運営費として一括して令達し、その執行にあたっては節割りに関係なく、校長の判断により行うシステムを導入する。

学校教育目標の設定及び学校教育課程の編成に、保護者・地域住民及び地域の企業等のニーズを反映させる。

- ・県立学校においては、その地域の産業との関連に着目し地域企業と連携を取りながら、それらを反映した学科の設置及び教育課程の編成を目指す。例えば、本県に多く見られる神社建築等との関連を考慮した建築科、紀南地域における林業や豊かな自然との関連において自然科学科や木工関連学科、工業地域におけるエネルギー工学関連学科等を、各学校において設定できるようにする。

## 3 学校評価の実施

### (1) 学校自己評価の充実

学校の教育ビジョンを明確に示し、それに対する自己評価を実施することが必要である。その際には、学校教育目標に基づく教育活動の達成度に関する評価の実施を徹底するとともに、各学校において保護者や地域住民の意見等をその判断材料として取り入れる方策を構築することが求められる。評価結果については、ホームページに掲載し、広く県民からの意見を求めるシステムとする。

### (2) 外部評価の導入

学校評価については、教育政策を立案する機能が教育委員会にあることに鑑み、教育委員会の政策方針も含めて、評価を実施することが必要である。

このことに伴い、評価の実施主体として外部評価機関を設置する。外部評価機関の設置にあたっては、教育委員会の所管外とし、教育委員会と独立した機関（首長部局

の住民の意見をまとめる部署の所管とすることも一案であると考え)として設置することや、現在の学校評議員制度を活用し、各学校の評議員からなる学校評価機関を設置することも考えられる。

(3) 評価結果の活用

評価結果については、教育活動の改善に活かすものであり、各学校及び教育委員会における取組の見直しとともに、教育委員会においては具体的教育施策に反映させるための材料とする。

4 指導力不足教員への対応

(1) 教員間における研修及びサポート体制の充実

各学校における教員間での教材研究や公開授業研究をシステム化し、教員の資質向上を図る。ここにおいては、当該教科や学年団の教員がチームとして授業の充実を図る体制を確立する。

(2) 校長によるサポート

校長は、当該学校の授業の様子を参観し、必要に応じて各教員の資質向上に必要な助言や研修計画を提示するシステムを導入する。

(3) 教育委員会の取組

教育委員会は、指導力不足教員の概念を明確にし、当該教員の資質向上に必要な研修に対する支援体制を確立する。

- ・資質向上のための研修プログラムの開発を教育サポート機関と契約し、校長の提示した研修計画を実施するための予算的措置を講ずる。

## オークランド教育省地方事務所 (Ministry of Education, Auckland City)

訪問日時：平成13年11月12日(月) 午前11時～午後12時30分

説明者：レイモンド ウェブ氏 (Mr. Raymond Webb)

学校と就学前教育の担当チーフ

### 事前調査

- 1 名称 オークランド教育省地方事務所 (Ministry of Education, Auckland City)
- 2 所在地 39-45 College Hill, Private Bag 47-911, Ponsonby, Auckland
- 3 設立 1989年(改組)
- 4 教育大臣 トレバー モラード氏 (Mr. Trevor Mallard)
- 5 性格 教育省の地方機関
- 6 目的 教育省によって作られた教育政策の実施及び学校への支援活動
- 7 機能・業務
  - (1) 学校・就学前教育機関への支援
  - (2) 生徒個々へのサポート
  - (3) 学校・学校理事会 (BOT) の指導・支援



### 調査目的

- 1 教育省地方事務所の概略を調査し、三重県の教育の改善に資する。
- 2 各学校・BOTとの関係を調査する。

### 訪問調査

- 1 説明内容
  - (1) ニュージーランドの教育の概要について
    - ・教育改革によって教育省の仕事内容が変わった。その1つに、教育省とは別に資格に関するニュージーランド資格審査機関 (NZQA) という組織が出来た。これは、全国統一の資格試験を統括したり、各学校で行われている教育内容を全国的に見たりしている。また、教育登録委員会 (TRB) によって、教員の登録や教員の資質向上を図っている。そして、教員や他の職員の雇用の基準も開発している。その他に、教育機関評価局 (ERO) がある。
  - (2) オークランド教育省地方事務所の役割について
    - ・オークランド市を中心に600校を担当している。
    - ・教育省は教育における政策や教育活動の基準を作るところであり、地方事務所はそ

の政策を実施していく役割を担っている。

・地方事務所の主な仕事は

学校や就学前教育機関に対する支援を行っている。

問題を持った個々の子供へのサポートを行っている。例えば、英語を母国語としない国から来ている子、障害を持った子、登校拒否等で学校を離れている子等へのサポートをしている。

地方事務所は、学校と学校理事会（BOT）と関わりを持って仕事をしている。特に、BOTとのつながりでは、地域や保護者の意見を把握しているチェアパーソンとのコンタクトが重要になっている。

（3）学校理事会（BOT）の概要について

- ・保護者や地域に対して重要な責任を担っている。
- ・5人の保護者、校長、教員代表、（セカンダリースクールでは生徒代表を含める）から構成されている。
- ・学校は、BOTによって決定された教育省と学校との同意書であるチャーターを中心に、運営がなされている。
- ・BOTの仕事は、校長を含めた教員の採用、教育省から配分される財政の管理、学校全体の政策決定を行うことである。それに対して、校長は日々の教育活動の責任者となっている。

（4）日本との相違点について

- ・ニュージーランドにおける教育省と学校のつながりは、日本の文部省と学校とのつながりとは異なる。かつてニュージーランドも、日本のように中央集権の強いものであったが、地方分権に変わってニュージーランドの教育も変わってきた。学校で使う教科書も、各学校で作成される。その際、こういった教科書や教材をどのような資料を基に作るかについては、日本のような検定はなく、生徒の実態や要求に応じて、作成できるように学校に任されている。

## 2 質疑応答

Q1：教育委員会制度が無くなって、地方事務所の役割で変わったことは何か。

A1：教育委員会制度は1989年に廃止されたが、地方事務所が整うまでに3・4年かかった。現在、ここではチャーターの承認がメインの仕事になっている。

Q2：地方事務所の組織はどうなっているか。

A2：64人の事務官が働いている。

- ・国には11の地方事務所があり、ここは、その1つである。また、分所もある。
- ・長官が、校長との折衝等を中心にやっている。
- ・事務所には、5つの機構があり、それぞれにチーフがいる。学生へのサポート、ネットワークの機構が2つ、学校と就学前教育、ワンガレイという地域的に不

安定な所への対応の機構が置かれている。

Q3：チェアパーソンの研修は、どのようなものがあるか。

A3：財政の研修があるが、サポートセンター等と提携したもので行っている。

#### ベンチマーキングによる成果

##### 1 教育行政に関して

- (1) 共に教育に関わっていく上で、教育関係機関は、指導という視点ではなく支援（サポート）という視点で、学校教育に関わっていくことが必要である。例えば、学校評価をどのように行い、どのように改善していくかというようなことをアドバイスしたりすることが大切である。
- (2) 学校教育だけでなく、保護者の教育力の向上から、就学前教育や学校教育だけでは解決できないような個々に問題を持った子どもに対するサポートのための啓発や相談ができる組織の強化が必要である。
- (3) 教員の登録・研修・数年毎のチェックによって、教員の資質向上を図ることができる。また、指導力不足教員への対応として、教職員の雇用基準づくりも行う必要がある。

##### 2 学校運営に関して

- (1) 学校は教育機関として、保護者や地域に対して重要な責任を担っているということを、再確認する必要がある。
- (2) 学校における様々な目標を、保護者との契約として位置づけ、一般にも分かり易いものに手直しして公表していく必要がある。
- (3) チャーターに、地域の教育に対する意向を反映することが学校運営上重要になっていることから、現在ある学校評議員制を活用したチャーターづくりが必要である。
- (4) 地域や保護者の意見を把握している人を、学校運営のアドバイザーとして取り込んでいく必要がある。その点から、学校評議員制度を再度洗い直してみることが大切である。

## 教育機関評価局（ERO：Education Review Office）

訪問日時：平成13年11月9日（金）午後1時～3時

説明者：グラハム コ克蘭氏（Mr.Graham Cochrane）

ロス ハナ氏（Mr.Ross Hanna）

ケート マクファーソン氏（Ms.Kate Mcpherson）

### 事前調査

1 名称 教育機関評価局（ERO：Education ReviewOffice）

2 所在地 Level 12,Mayfair House,44 The Terrace,Box 2799,Wellington

3 設立 1989年

4 長官 Kaven Sewell

5 性格 教育機関の外部評価を行う、教育省から独立した専門機関

6 目的

「生徒に対する教育の質の改善に寄与すること」及び「学校段階においては学校が、また全国段階では政府の政策立案者が、より良い政策決定を行うのに貢献すること」が主たる目的である。

7 機能・業務

（1）就学前教育機関及び初等、中等教育機関の評価を専門的に行う。また、それ以外の教育関連機関の外部評価も行っている。

（2）教育大臣に対して、教育水準に関する情報、及び教育政策に対する助言を提供するため、教育制度全体に関わる全国的な事柄（例えば、教師問題、マイノリティ（マオリや太平洋島嶼系民族等）に対する教育、言語教育、学校選択等）に関する研究・調査を実施している。

8 教育機関評価局（ERO）による学校評価の手順

学校は2、3カ月以内にEROの調査がある旨が通知され、チャーター、学校の年次報告書、教員研修計画、学校案内、自己評価報告書等、調査に必要な資料を事前にEROに送付するよう依頼される。

調査チームが、事前に送られた資料を分析する。

数日から1週間程度の期間で調査チームが学校の訪問調査を実施し、より詳しい情報の収集にあたる。

訪問調査終了後、調査チームから学校理事会（BOT）に対し調査の過程が報告される。

訪問調査終了から15日以内に報告書（草案）が作成され、BOTに送付される。評価結果を変えることはできないが、学校は事実誤認があれば15日以内にEROに報告する。

修正済みの最終報告書がBOT及び教育省に送付される。

#### 調査目的

- 1 外部評価機関としてのEROの概略を調査し、学校評価システムの改善に資する。
- 2 政策提言のための研究・調査機能を持つEROの課題を聞き取り、本県の教育の改善に資する。
- 3 外部評価機関と各学校・BOTとの関係を調査する。

#### 訪問調査

- 1 説明内容（グラハム コ克蘭氏より）
  - (1) ニュージーランドの教育の概要について
    - ・教育省は、政策立案、カリキュラムのガイドラインの開発、財源配分等にあたる。
    - ・全国約2700校には、保護者が選ぶ学校理事会（BOT）が設置されており、教育省及び教育省地方事務所とこのBOTとは直接つながっている。
    - ・教育大臣とは別に、教育機関評価局（ERO）の担当大臣が位置づけられている。その点から、EROは教育省とは別組織であり、独自の長官がいて独自の財政を持っている。
  - (2) 教育機関評価局（ERO）の概要について
    - ・EROは、総ての学校や教育機関に対しほぼ3年毎に、教育政策、システム全体を評価し、報告する役目を持っている。
    - ・教育省とEROは、組織として直接結ばれてはいないが、互いに協議し相互理解を図っていくことにしている。例えば先ごろ、子供の教育の底上げを図っていく目標に対し、教育省とEROが合意したところである。
    - ・ニュージーランドの教育関係機関には、
      - 資格に関する任務を担う、ニュージーランド資格審査機関  
(New Zealand Qualification Authority : NZQA)
      - 職業教育を担う、教育・訓練支援機関  
(Skill New Zealand)
      - 就学前教育のサポートを担う、就学前教育開発機構  
(Early Childhood Development Unit)
      - 教員の登録や初任者の研修、3年毎のチェックを担う、教員登録委員会  
(Teacher Registration Board : TRB)
      - 生徒への就職指導を担う、キャリア・サービス  
(Career Service)
      - 障害児教育その他特別な教育サポートを必要とする子どもへの支援を担う、特殊教育サービス



( Specialist Education Services )

があり、組織として細分化されているがそれぞれに関わっている。その中で、子どもたちの教育全般にわたって評価するのが ERO である。

- ERO は、政府に対して、教育の財源がどのように使われているかの成果を、保護者に対して、どのような教育が行われどのような安全性が保たれどのような成果があるのかを、学校に対して、どのように改善していくかを報告する責任を負っている。

- ERO の役割として 4 つの報告がある。

学校が提供する教育活動の質に対する評価の報告（これが、国民への報告の大前提になっている）

教授活動の質に対する評価の報告

子供の学習活動の質に対する評価の報告

BOT の質に対する評価の報告も行っている。

- ERO は、学校に対し命令権があるのではない。あくまでも評価し報告する機関である。即ち、学校経営に介入するのではなく、評価のために入って行く権限を

持っている。このことによって、学校内に入って評価できるのである。

- ERO の評価は、教育法で決められており、それに基づいて実施している。また、学校との関係で裏取引があっては困るので、調査官は採用基準に則り、公正性を維持できる人を採用している。

- 学校に入る調査官は、全国10カ所のオフィスで計120名いる。彼らは、元管理職や現場経験者等の教育畑出身者が主である。調査官の前提としては、学術的な資格、教育の経験、システムやカリキュラムの熟知、評価技術、コミュニケーション能力等、個人の資質が大切である。また、研修としての専門的なトレーニングも行っている。



## 2 質疑応答

Q 1 : 1989年に ERO が発足してから、評価方法を 5 回変えているのはなぜか。

A 1 : 学校自体も自己評価に慣れ、経営の質が上がり、教育の内容も変わってきている。それに合わせて評価していかなければならないのだから、評価方法いわゆる評価の観点を改定していった。

Q 2 : サポートという点から、ERO と他の機関との関係はどうなっているか。

A 2 : 教育関係機関はもとより教員組合 ( P P T A 等 ) との関係も含め、公式なものではないが、長官がいるんな機関と話をしている。特に、ERO とは、評価後のこ

とが重要になっているので、そのことについて話し合っている。

### 3 説明内容（ロス ハナ氏より）

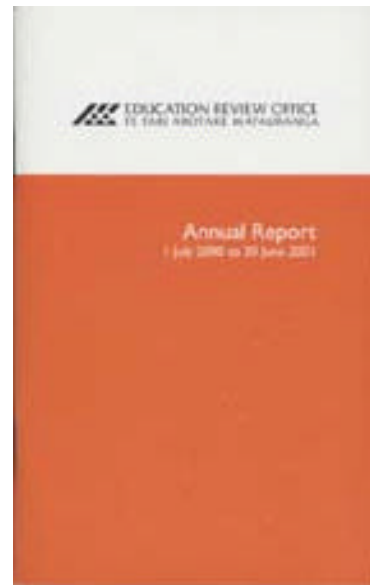
#### （1）評価について

- ・評価の必要性については、学校がどういう状況にあって、どういう教育を行っている、どういう方向に持って行くべきであるかという視点から、学校を改善していくという認識を学校が持つべきであり、その点で学校が行う自己評価が大切になる。
- ・現在では、法的にも学校では特に自己評価をしなければならなくなった。自己評価が自校で十分に出来ない学校に対しては、学校の外からの助言が必要になってきている。その点で、EROが自己評価の基準を示し、学校でチェックしてもらう体制をとっている。
- ・自己評価の観点で一番大切にしていることは、子どもたちの教育の充実ということである。
- ・4人ぐらいのチームで、3日間程の学校訪問調査を実施している。調査の事前に資料を提出してもらい、訪問調査ではその情報に基づいての質問や授業参観、さらに、子どもたちの様子を見ながら、事前の報告と合致しているかを評価している。
- ・EROが出した改善点については、サポートセンター等が学校改善のためにアドバイスをしている。EROは、3年に1回の勧告をするのが仕事で、サポートを主たる仕事としてはいない。

### 4 質疑応答

Q1：三重県においては、学校評価について認識がまだ十分ではない。今後どのように認識させていくと良いか。

A1：ニュージーランドでは、法律が出来ているから認識されている。（法整備）改善のために必要なんだということを教えていく。（必要性）学校はやらなければならないんだということを理解させていく。（当然性）保護者が学校を知りたいから公表しなくてはならない。（公開）公表するということが教育活動改善のための非常に大きな力となる（原動力）という5つの視点から評価を導入している。しかし、法が整備され義務化されるまでには長くかかった。初めは、「Do you know?」からしか聞けなかったのである。その後、「What」「How」になり、そして現在の義務化となった。現在、報告書を公表することにより新聞でもかなりトピックスになっている。その点で、公表は教育活動改善のための大きな力となっていると言える。例えば、否定的な報告書を受け公表されることによって、学校が何らかのアクションをとってもらうことが大切であり、それが子ども



たちの教育のためにつながっていくのである。

評価の成果として、あらゆる教育の面に関しての研究の報告書が出されており、教員の知識を広げるという点での情報源になっている。レポートが、学校現場を調査しての報告であり、ニュージーランドの教育の良い点や問題点を出してきているということから、教育全体を知るという点で情報源となっている。報告書は、総てのことで通し、子どもが中心であることを訴えている点等があげられる。

Q 2 : 学校によって調査ポイントが異なるのか。

A 2 : 評価基準は、あくまでも調査官が学校を見る視点であって、学校がこれに合致させなくてはならないということではない。また、全国教育指針 ( N E G S ) に基づく教育とともに、各学校が作成し、承認を受けたチャーターが確実に実行されているかを評価する事になるので、全て一律の調査ではない。

Q 3 : 日本 ( 三重県 ) で、まずしなくてはならないことは何か。

A 3 : まず、法律を作ることである。

- ・評価基準はモデルを示している。学校訪問調査の6カ月後に報告を受けてのサゼスションを行い、さらに6カ月後にまた報告を受ける等の繰り返しで改善が図られていく。特に、E R O や評価に批判的な学校に入り、話し合いをしているので良くなっていく。
- ・チャーターは、全国教育指針 ( N E G S ) を基に地域との協議の上に作成される。また、保護者に対し、チャーターで学校は何をしなければならないかが明確にされている。公表するシステムが徹底されているから、各学校で実際にやっているかやっていないかを評価すべきであるということは学校も分かっている。

Q 4 : 学校も自己の反省をすれば、問題点はE R O の外部評価の結果と同じものになるはずであるがどうか。

A 4 : 外部評価の報告書が出来るまで学校と綿密に話し合っていくのである。学校は、報告書が提示され、やらなければならないことが分かっているにもかかわらず、現実の現場の状況に対応しなければならないので、異なることもでてくる。

- ・最終目標は子どもの教育の達成であるが、システムやプロセスに対する助言が必要になって来たり、学校運営で校長に助言が必要になってきたり、教員の研修が必要になってきたりして、いろんな人いろんな機関との援助とつながって、目標が達成されるのである。

Q 5 : 学校訪問調査は3日間で出来るのか。

A 5 : 非常に難しい。調査官は数年間で20名ほど増えるなど、以前より若干増えている。しかし、人を増やすのには財源が必要である。学校が評価を認識するという土台があってサポートが進められなくてはならない。認識があれば速く進む。また、調査官の人間性とも関わってくる。コミュニケーションを持つか、冷たく切

るかにも左右される。

#### ベンチマーキングによる成果

##### 1 学校評価に関して

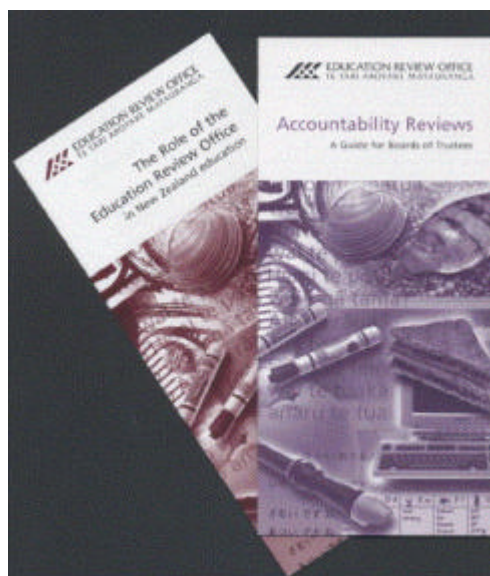
- (1) 法律を整備することによって、学校評価を義務として位置づけることができる。
- (2) 学校を改善していくという認識を学校に持たせることにより、学校における評価の必要性を感じとらせることができる。
- (3) 特に、学校においては、自己評価の取り組みを進めていくこととあわせて、県はモデルとしての自己評価の基準づくりをすることにより、体制をつくっていく必要がある。
- (4) 自己評価の観点において、子ども達の教育の達成という点を主眼とすることが大切である。
- (5) 自己評価の内容として、学校の教育政策、学校のシステムを評価する。特に、教育活動の質 教授活動の質 学習活動の質 地域・保護者の活動の質があげられる。そのなかで、財源がどのように使われ、どのような教育が行われ、学校をどのように改善していくかということをはっきりとさせていく必要がある。
- (6) 自己評価をもとに学校内で話し合いを持つことにより、共通認識を持つことができる。
- (7) 学校の自己評価を公開に耐え得るものにし、公表することが必要である。
- (8) 学校の評価をもとに、外部機関との話し合いを持ち、改善すべき点に対して何らかのアクションをとっていくことが必要である。
- (9) 県内各学校の自己評価を集約することにより、県全体の教育の情報源としてまとめることができる。

##### 2 サポートの組織づくりに関して

- (1) 学校の自己評価をもとに、学校改善のためにアドバイスをするサポート組織をつくる必要がある。
- (2) サポート組織は、学校関係者だけでなく民間の活力も導入していく必要がある。
- (3) サポートする人材の研修も設け、エキスパートを育てる必要がある。

##### 3 地域・保護者との関係について

- (1) チャーターは、憲法や教育基本法、学校教育法を基本に、学校の教育活動に関わる学習指導要領を踏まえながら、地域との協議の上で作成する制度を採り入れるべきである。
- (2) チャーターには、学校が何をしなければならないかを明確に記載する必要がある。
- (3) チャーターは、保護者に示しながら学校運営の指針とする必要がある。
- (4) チャーターの公表により、学校の外部評価への道筋をつくることができる。



## 全国学校理事会協会（NZSTA：New Zealand School Trustees Association）

訪問日時：11月9日（金） 午前8時30分～10時

説明者：会長 Chris France (クリス フランス)氏

### 事前調査

- 1 名称 全国学校理事会協会（NZSTA：New Zealand School Trustees Association）
- 2 所在地：Level 3, Aurora Chambers, 66-68 The Terrace, P.O. Box 5123, Wellington
- 3 代表者：会長 クリス フランス氏（Mr. Chris France）
- 4 構成員：10人の常勤スタッフ  
全国に配置された9人の人事・労務関係アドバイザー  
加入は任意であるが、全国の初等・中等学校の学校理事会の90%以上が加盟している。
- 5 目的 広範囲なサービスを会員である学校理事会に提供することにより、分野別協議を通じて学校に付加価値を提供し、地域社会の利益を育成推進する。
- 6 活動内容  
中央政府に対して、会員の学校理事会（BOT）の見解を代表する。  
支援のネットワークにより、住民参加を通じた自治管理の考えを育成する。  
顧問業務によって熟練した人事労務関係の助言を提供する。  
BOTへの付加価値の高いサービスを提供する。  
BOTに対して研修を実施する。  
全国的に調整された研修を提供できるように研修内容の開発と契約の維持を行う。  
3年ごとに実施される理事会選挙での調整と全国的な運営を行う。  
月刊誌、理事会ハンドブック、理事会入門、雇用関係出版物等の発行する。  
理事会のあらゆる側面に関するヘルプデスクを設置し、支援を行う。
- 7 NZSTAの行っている各方面への要請活動  
学校の諸活動に対して政府が資金助成を行うこと。  
BOTを通じた学校の自治の考え方を、政府自身が広めること。  
理事会によって学校が適切な方向に運営されるための法的裏付けを行うこと。  
理事会の効率的な運営のための支援サービスに政府が資金提供すること。  
学校改革によって教育内容が改良されるためには、評価が必要なこと。  
完全な地域教育を保証すること。

## 調査目的

NZSTAの行う、BOTメンバーに対する研修はどのようなものか。

BOTメンバーの選挙はどのように行われているか。

NZSTAはBOTから集まった意見を取りまとめて中央政府に政策提言や要望を行っているのか。

NZSTAは教育省の施策を各学校やBOTに伝えるシステムを持っているか。

BOTの性格と校長や教員の仕事内容とはどう関連しているか。

## 訪問調査内容（クリス フランス氏より）

### 1 NZSTAの業務について

- ・基本的に、NZSTAから各学校のBOTに政府の教育方針、重点施策の変換などの情報提供をするとともに、各校の状況を把握することで教育省に情報を与えて政策に反映させることである。
- ・機関誌を月1回各学校へ送付している。
- ・新理事に配布するハンドブックの作成。  
(何をするか、法的に要求されること、学校に関する基本的知識など)

### 2 BOTに対する研修

3年毎のBOT選挙によって約1/3ずつ、全国的には15,000人が入れ替わるので、大部分が素人である新理事に対して研修を行っている。研修は2時間ほどのものを何種類が行っており、地方事務所のアドバイザーによる学校へ出向いての問題点指摘と必要な研修、チェアパーソンに対する特別研修（BOTのスペシャリストとして意識や志気を高める意識づけの研修）などがある。最近ではスペシャリスト（校長）の養成のための研修を重視している。

### 3 NZSTAの組織について

- ・独自に行う研修により教育省との契約を取り、経費を受け取っている。
- ・独立機関として、加盟校からの基金（登録費）で運営している。
- ・中央の職員は3～4人で、中央から支所へ情報を送っている。
- ・支所（1人）で学校へ提供する内容を作っているが、学校へ出向いて現実的なサポートをするには十分な人手ではない。
- ・電話やインターネット、ヘルプデスクなどによる相談やアドバイスを実施している。

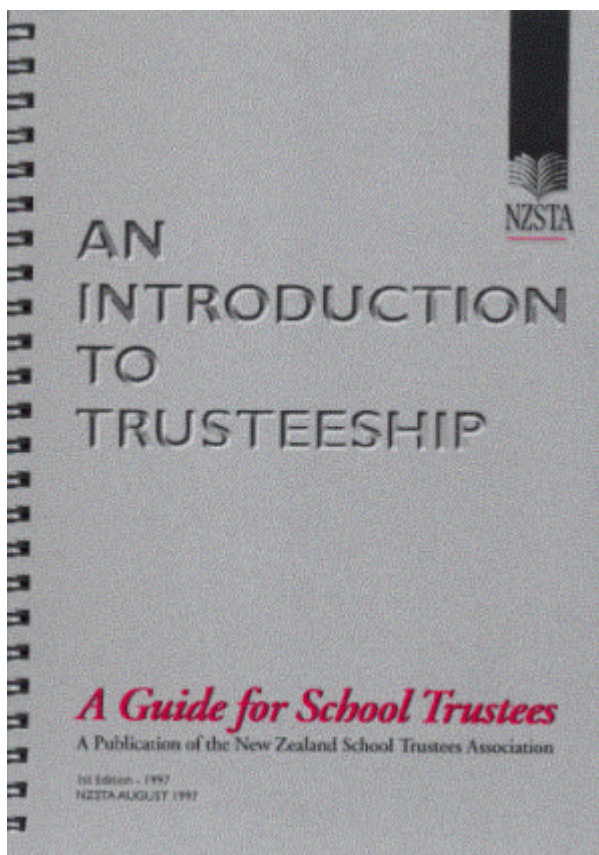


#### 4 BOTの業務に対するNZSTAの見解

- ・BOTは、教育行政の末端として位置付けられている。
- ・父母もBOTを通して学校組織の一部であり、学校と一緒に作ってくと考えている。
- ・BOTは、個々の授業内容を知ることよりも、学校全体のカリキュラムや教育内容がよいかどうか、子供の視点・親の目から見て意見を述べるものである。
- ・BOTは、専門家である教師と父母の間の調整を取るための協議の場である。
- ・BOTの仕事は、ストラテジックプラン(戦略計画)の承認、校長や教員の採用、学校が十分な教育活動をしているかの調査などである。
- ・学校は、ストラテジックプランによって具体的な運営の方向を決めている。
- ・学校に対しては人種による文化、地域の経済力による差にもとづく要求が大きいので、それらをいかにカリキュラムの中に取り入れるかが重要である。
- ・学校の中の声は校長が、地域や父母の声はBOTのチェアパーソンがまとめて方針を決定するので、チェアパーソンがどれだけ学校に対する地域の声を集められるかがポイントとなる。
- ・生徒の学力達成に関する責任は、最終的にBOTにある。

#### 5 BOTへの研修に対する見解

- ・BOTに対する研修は初歩的な内容が中心になっている。
- ・BOTのメンバーに対する研修については、教育に関して素人であるということを前提に行っており、特に問題はないと考えている。
- ・研修の中で、BOTは地域と一緒にやっていくこと、人の集まる場で生の声を聞くこと、地域の特性を生かした活動をする必要性を伝えている。
- ・BOTは財政権を持つ教職員の雇用主であり、地域に向かって学校のやっている事を伝えて学校と地域のパートナーシップを取っていくことを求めている。
- ・具体的な研修内容としては、BOTに対して法的に要求されること、カリキュラムの立案の仕方、初歩的な運営方法(会議の開き方、人の集め



方、報告や伝達の仕方)特に、情報を全て公開することの必要性を強調して実施している。

#### 6 BOTへのサポートに対する見解

- ・経済的に恵まれた地域は、意見も出易いし、自律的な学校経営ができるので良い支援を行えるが、貧しい地域では意見も少なく関心も薄いのでやりにくい面がある。

#### 7 BOT選挙に対する見解

- ・BOTメンバーの選出に対しては政治的影響はほとんどない(100%ないとは言えないが)。
- ・中央の教育政策は政党間で大きな差がないので、政権が変わっても教育施策に変化は生じていない。
- ・地域の特色を出すためにメンバーに特定の人を入れようという運動はある。例えば、全国的にマオリなどに配慮する考え方がある。

#### 8 教育評価局に対する見解

- ・この国で新しい教育制度を導入するにあたって、どこに問題点があるかを判断するための評価機関が制度上必要であり、そのための機関として教育機関評価局(ERO)が重要である。
- ・EROの行った学校評価をもとにして、BOTがストラテジックプランを作り、学校運営の改革を考えていく。NZSTAは各学校が作成したのストラテジックプランを見て研修内容を決めていくので、学校の実情にあった研修が行える。

### ベンチマーキングによる成果

#### 1 ニュージーランドの教育制度について

##### (1) BOTの全国組織について

- ・教育委員会組織のない現状では、国の教育方針や教育政策を各学校のBOTに伝達するシステムが必要である。NZSTAが機関誌によって各校のBOTに伝達している。(ただ、会員でないBOTはどうしているのか。)
- ・各学校のBOT意見を集約して国の教育方針に反映させるための、全国的な組織が必要である。

##### (2) BOTに対する研修について

- ・各学校のBOTはごく普通の父母がメンバーとなっているので、学校とは何かという基本的な研修が必要であり、そのためには全国的な状況と個々の学校の状況がわかっている組織がなければならない。
- ・個々の地域や学校がベストの選択と考えても、経験や情報がより広い範囲で交流される必要があり、全国的な研修組織が必要である。



- ・学校に対する研修は、N Z S T Aだけでなく、スクールサポートサービスなどいくつかの組織が競争で請け負っているが、必要なレベルが保たれるためにも競争原理は望ましいことである。

### (3)その他

- ・N Z S T Aの場合は各学校の拠出金によって運営されるため、職員が少ない。特に地方事務所では1人で多くの学校を抱えて十分な支援ができていくような状態である。
- ・N Z S T Aが行っている問題点に対する支援や研修は、N Z S T Aの中央や地方事務所を中心として扇のように各学校へ向かってなされている。情報の集約も逆向きになるだけのようである。学校間を網の目に結ぶネットワークが必要ではないか。
- ・B O Tの中心となるチェアパーソンが存在と役割については、N Z S T Aを訪問して初めて明らかになったが、父母代表であるB O Tをまとめる役割は重要であり、意識づけのための研修が行われていることは大切なことである。

## 2 我が国（三重県）の教育制度への対応

### (1)学校評価について

- ・教育活動の成果に対する自己評価が第一に必要である。最近、大学では学生からの講義評価が行われるようになってきたが、本県においても児童生徒による授業評価や父母からの評価も含めて、数値目標を設定した評価を行うことが学校の活性化のためにも求められる。
- ・次に、独立した第三者機関による学校評価を行うことが考えられる。
- ・自己評価、外部評価ともに公表すべきである。公表することで学校目標を明確にすることと目標達成への努力が緊張感を持ってなされるようになる。また、父母や地域住民が学校の現状を理解し、支援する体制ができることが望ましい。

### (2)父母・地域代表の学校運営への参加について

- ・今の学校では年度ごとに重点目標や活動方針を決めても、父母や地域住民に公表することがほとんどない。また、校内での不利なことや欠点は隠したいという意識がはたらいてきた。学校がどのような方針で教育活動を行うか積極的に発表し、協力を求めていけば、保護者や地域から支えが受けられるようになるだろう。
- ・学校、特に校長は積極的に保護者の意見を聞いていく必要がある。従来は学校にも保護者にも、教育のことは専門家に任せてくれ、学校に任せておけばよいという気持ちが強かったが、これからは、学校・保護者・地域の三者が協力して子供の成長を見守らなくてはならない。いろいろな機会をとらえて父母や地域の声を聞くべきである。
- ・ニュージーランドのB O T制度を我が国にそのまま当てはめることはできないが、学校運営を保護者参加・地域参加の方向に向けることは大切である。そのためにはP T Aを活性化して父母の意見が学校に伝わりやすくすることと、学校評議員との

連携を密接にして、今まで以上に父母や地域の声を取り入れることである。既存の制度の中で利用できるものを積極的に活用したい。

- ・今のPTA役員は基本的に無報酬で、学校運営に対する意見を述べることも少ない。PTA活動は保護者の親睦会的な行事が中心になっていることが多い。PTA会長と副会長1名程度に月額15ドル程度の報酬を支給するとともに、学校運営や教育活動に関する研修（学校側の説明と外部機関による基本的研修）を実施して、学校の諸活動に対して意見や助言を出してもらえば、父母の意見が入りやすくなる。

### (3) 学校間のネットワークについて

- ・従来の教育委員会制度では、学校が支援を必要とするときに相談したり助言を受けたりするシステムが不十分である。教育センターや教育研究所、大学、第三者機関などを活用し学校が運営面での支援を受けられるような体制を取る必要がある。
- ・学校運営での問題点や成功例失敗例は、地域的な差はあっても他の学校においても大きな示唆を与えてくれる。それらを集約して整理しておき、学校からの相談に応じて支援や助言を行うシステムがあるとよい。

## KEN RAE (ケン ラエ) 氏(元教育省上級政策アナリスト)

訪問日時：平成13年11月10日(土)午前9時～

説明者：Ken Rae 氏

### ・事前調査 (Ken Rae 氏について)

オークランドの中学校英語教師、同教育委員会勤務を経て1998年まで教育省上級政策アナリストとして1980年代後半のニュージーランドの教育改革に当初から携わった人物である。

### ・調査目的

ニュージーランド教育省の元上級政策アナリストであり、ニュージーランドの教育改革を含め教育事情全般に通じている方であり、様々な角度からの意見が聞かせてもらえる。また、元は政府の要職にあった方ではあるが、現在はその職は退いており、自由な立場からの意見が聞かせてもらえる。

#### インタビューの骨子

教育改革の実現のポイント

改革に当たったの取り組み

ニュージーランドの今後の教育改革の方向



### ・調査内容

インタビューによる質疑応答で進むのではなく、まず、Ken Rae 氏によるレクチャーの形式を取って進んだ。そのレクチャー終了後に質疑応答の時間をとっていただいた。以下 Rae 氏の講義から

(1) Rae 氏の仕事の多くは法規面での整備であった。1984年から行政改革が始まり、1989年から教育改革が始まった。1984年の行政改革の目的は公務員の削減とその組織の再編成であった。競争原理の導入によって効果・効率を求めた。つまり市場原理を導入したのである。しかし、全体に係わるサービスを提供するネットワークが重要であり、それが不足しているのが現在の課題である。

(2) ほとんどの学校(87%)が公立であるニュージーランドで市場化という競争原理を元にした教育改革を行った。1988年の「ピコット・レポート」というワーキング・パーティ・レポートが出され、1988年に教育省より「明日の学校(Tomorrow's Schools)」が出された。これによってそれまでの教育制度を解体した。

(注) Tomorrow's Schools : ニュージーランドの行政改革は1984年から始まったが、

この流れの中で 1989 年の学校理事会(BOT)や教育機関評価局(ERO)の設立などに始まる一連の教育改革の具体的内容を示した政策文書のこと。

その教育改革は

- 官僚制度の縮小
- 諸制度の経営・運営の改善
- 選択肢を増加させること
- 制度外の人々の参画

をゴールとした。ここまでが教育改革の最初の段階であった。

" ..... What were some of the goals of the change? ..... One of the goals was shrinking bureaucracy. Another of the goals was improving management both at the center and at schools. Another of the goals was increasing choice. Another of the goals was increasing participation of community and parents. ...."

( 3 ) 教育省はナショナル・カリキュラム・フレームワークという「枠組み」を作り、それと同時に、ERO による「監察」を整備・強化した。当初 ERO は、評価の主眼を各学校の目標においていたが、徐々に国の基準にいかにか合致しているかに変化してきた。ERO の設立当時( 1989 年 )は

「政府が教育を提供する」 ( Government provides education. ) であったが

「政府は教育の成果を購入する」 ( Government buys educational profits. ) という考え方になった。

( 4 ) 1999 年に現政権(労働党)になってから競争原理と市場化に傾きすぎていたことへの反省から、学校間、教職員間、父母・地域・教員間のネットワークの構築へと改革は方向を変えていった。これまでの改革のなかでは経営手腕に重きが置かれすぎる きれいがあ、教育の専門的な視点が足らなかったのではないかと思っっている。本来、ERO の設立目的もネットワーク作りであったはずだ。今後、この改革で最も重要なことはネットワークの強化と維持であると考えている。また、選択とか競争原理のもとでは、人口の少ない地域が都市部に較べて置き去りにされがちであることも残された問題点である。

## 5 . 質疑・応答

Q 1 : ERO を作った時にサポート機能を考えていたのか。

A 1 : 設立当時の ERO の役割は、

学校の中を見て報告書を作成し公開する。

改善のポイントを指摘し学校に認識させる。

という2つの点を想定していた。これがやがて監察( audit )に重点が移り、サポートという言葉が ERO に結びついていった。

Q 2 : 改革前と後での教職員のやる気はどうか。

A 2 : 改革により教員、特に管理職のペーパーワークの仕事が非常に増えた。教育省は労働に見合った給料を支給していると考えているが、教職員組合などはそうは考えていないむきもある。

Q 3 : 教員の意識改革という考え方はあるのか。

A 3 : 教員の教育も必要と考え、教員養成機関として教員養成カレッジ ( College of Education ) を作り、養成だけでなく現職教育も行う機能を持たせた。そこでやっているはずだ。

Q 4 : 政府が学校の教育成果を購入するという考え方は変わっていないのか。また、ERO はチェックという方向で行くのか、支援というものを含んでいるのか。

A 4 : 政府が購入するシステムになっているということは、そのお金の出所は税金であり、父母である。だからこの関係の中で ERO が父母の方を向いていないということはないと思う。

#### ベンチマーキングによる成果

学校の運営を開かれたものにするためには、学校の運営・管理に学校の内外からの評価や、地域・保護者などの共同参画が必要である。どのような試みも弊害は当然あるが、それよりも得られるものが大きい。もう一つは、種々のネットワーク、つまり学校間、教員間、保護者・地域と学校の間などのネットワークが重要である。きめの細かい政策のためには全ての学校を含めたネットワーク化が必要である。



## ニュージーランド教育研究所 (New Zealand Council for Educational Research)

訪問日時：平成13年11月9日(金)午後3時30分～

説明者：Cathy Wylie氏

### 事前調査

- 1 名称 ニュージーランド教育研究所(New Zealand Council for Educational Research)
- 2 所在地 10th Floor, West Block, Education House, 178-182 Willis Street, Wellington
- 3 長官 Robyn Baker氏
- 4 性格 教育関係の研究成果や情報を提供し、助言することで教育関係者の支援をしていく。
- 5 目的 研究成果(現在進行中のものも含め)の提供、本や冊子の発行・販売 ニュースや通信の発行。

### 調査目的

- 1 1990年代の改革以降のニュージーランドの教育課題をつかむ。
- 2 各学校の抱えている教育課題について明らかにする。
- 3 教育行政、学校運営それぞれの場で、地域や保護者・児童生徒の願をつかみ、それらに応えるためにどうしていくべきなのかについて聴き取る。
- 4 保護者や地域連携のあり方について探る。

### 訪問調査

#### 1 説明内容

##### (1) 改革のメリットと問題点

改革により、中央の教育省とBOTがダイレクトに繋がった。現在では、中央とBOTの関係が難しくなっている。中央の設定するガイドラインと学校現場で求められるものがマッチしないことが多々ある。改革後、教育省の持っていた機能が細分化され、EROのような幾つかの機関ができた。このことにより、学校は、教育省だけでなくいろいろな機関と関係を持っていかなくてはならなくなった。改革前は、教育委員会がコンタクトを取っており学校と近い関係にあったが、現在では、個々の機関との関係を持たねばならないということが問題になってきているのである。バランスの問題として、子どもの教育の発展ということと、行政的なこととして財政をどう使っ

ていくか、学校施設をどう活用していくかという二つの側面がある。ダイレクトに繋がったことをそういう面ではメリットとみる考えもある。一方、校長の負担は大変増えてきているという Wylie 氏のレポートもある。校長は、子どもの成長発達のこと、カリキュラム改革、教員の評価、財政執行に関する件などたくさんの報告書を作成しなければならない。

## (2) 教育委員会の廃止とローカルネットワークの必要性

教育委員会制度の廃止後 12 年間で、ニュージーランドが学んだことは、ローカルネットワークの大切さである。地域の学校ごとに結びつけることもそうだが、教育委員会のように学校をサポートしていくシステム面でのネットワークが必要である。子ども達は教育に対する様々なニーズをもっている。また、教育に関する様々な課題もあるので、学校をサポートしていく様々な施設や機関が必要となってくる。逆に言えば、学校側は様々な課題に直面しているために、様々な機関にサポートを求めたり相談をかけたりしなければならなくなっている。学校が様々な情報を獲得しながら必要な相談活動や質の高いサポートを受けられるよう、それに見合った体制や組織の存在が必要である。このことから昔のようにトップダウンでなく下から支えていくボトムアップのシステムも含めてのネットワークが必要である。

## (3) 外部評価の意義 - ERO の改革 -

もし日本で自律的な学校経営をやっていくのであれば、どういうことをやっていくのかという基準になるものと、それに向かってやれているのかどうかをチェックするシステムを持たねばならない。導入当時、外部評価機関としての ERO が教育的な目で自律的な学校経営を見ていくという点でその必要性を担っていた。ERO 設立当初の最初の 5・6 年は、学校の出来てないところやだめなところを指摘するばかりで、こういう改善が必要だという報告までなかなかいかなかった現実があった。そのことで学校からの批判があり、これまで 3 回に渡り ERO の改革を行ってきた。最終的な改革として、学校改革のために必要な情報を提供していくという方向になっている。評価は、欠点の指摘ではなく、十分に達成されていることや課題となっていることを指摘しながら、これからの学校改革に必要な情報を提供していくのがその役割である。また、その職員がめざすことや、必要とするサポートが明らかにされることで、前進していけるのである。さらに、公開することで学校間の情報がクロスし、自分達の学校を見直していくことにもなる。このように新しい改革として ERO が学校改革のサポート機能を持つということで、改革に必要な情報提供をするという役割を持つようになってきている。

学校が自律性を持っていくには、教員相互の関係が大切である。教員が相互に改善を指摘しあったり情報提供したり、授業を見合うなどして出来てきた教員相互の繋がりが大きな力となる。

#### (4) 学校理事会と学校の自律的運営

学校理事会は、素人である父母が中心になって組織されているが、学校が自律的経営をやっていく上で家庭や地域の声を聞いていくことは非常に良いことである。父母の声は、学校の政策を立案するためにもまして、実際の教育を変えていく上で重要なのである。教育水準の低い地域や問題を抱える子どもの教育を変えていく上で父母の声が大切である。

父母を学校の経営に参加させる上で学校や教科に関するスペシャリストである教員の役割が大きい。父母とスペシャリストである教員の関係が大きな役割を果たしている。

もう一方で、校長を任命する上で父母の声が大きく影響する。学校理事会協会(NZSTA)も教育省も校長の任命に関して、父母に対してそのスキル獲得に向けて徹底的に指導していくようにしている。校長を任命するのは、父母即ち学校理事会で、間違った判断をして良くない校長を選んでしまうと日々の学校の活動がうまくいかなくなってしまう。理事会にとってそこが大きな課題なので教育省も理事会協会も力を入れている。

学校理事会の抱える最大の問題は財政である。財政については専門的な知識に関するトレーニングが必要になってくる。三重県で理事会の制度を導入する時に財政的な権限を持たせるかどうか大きな分かれ目になるだろう。日本では学校に対する期待が非常に強いがニュージーランドも同じで学校に対する期待は、どんどん高まっている。しかしそれは父母と共に教育を変えていくということでは、ビッグチャンスである。

## 2 質疑応答

Q1：現状から考え、サポートシステムを作っていく中心的なものは何か

A1：ニュージーランドには学校に対する多様なサポート機関がある。どの機関が一番重要な役割を果たすかということであるが、どこか一つにサポート機能をまとめてしまうのではなく、いろいろな機関が連携しながら動いていくのが良いのではないかと考えている。教育省がやっているスクールサポートプロジェクトもあるが、最終的にはいろんな機関が様々なサポートをしている。情報提供としてこれらをまとめていくのは教育省の仕事だと思う。

Q2：一つのサポート機関で十分でないときに他に求めることもあるのか

A2：教育省契約のサポートは無料で受けられる。そういう場合学校としてはラッキーで出来ればそれを受けたいと思う。それは、カリキュラム等専門的なことが多い。現場としては、障害のある子がいるとかコンピューターの技術に関してサポートが必要とかの場合は無料のサポートが無いので、有料で受けなければならない。



Q 3 : E R Oのスタッフが少ないのでは。個別の学校の課題に関わって支援までしようと思うと短い時間と少ない人数で実現が難しいのではないかと。

A 3 : 人数から見ると非常に多くのことがオフィスに要求されている。各学校に細かいことまでサポートすることは出来ないのではないかと。むしろ、学校が現状把握するためにE R Oの果たす役割は大きい。

Q 4 : 父母の参加ということで、日本では学校に任せっきりの雰囲気がある。ニュージーランドでは父母の中にそういう雰囲気は無かったのか。父母の参画を促す取り組みは？

A 4 : 子どもを表彰する時には学校でコンサートを開いて父母や地域の人々にも学校に来てもらうとか、日常の教育活動の中で彼らに出来るサポートを求めたり、一緒にランチタイムを取って昼食に来てもらうとか、学校と父母・地域が一緒になってやっていく状況をたくさん持つようにすることが一つである。

Q 5 : 理事になる父母の特性、バックグラウンドは？

A 5 : 校長が理事を集める時に経済的に低い地域では非常に難しいことである。逆にいうと同じような理事が集まるということになる。基本的には、いろいろな特質を持った父母を集めなければいけないが難しい。特にこのような人でなければということはない。教育省の出す年次報告で統計を取っている。

Q 6 : 生徒の学校参加への効果は？

A 6 : 具体的な調査はない。生徒代表の持つ役割は難しいが、末端の生徒が抱える問題を知る上で大切ではないか。また、生徒自身が学校のことを知る上で、非常にいい機会である。その情報が他の生徒にも提供されることになるのでいいシステムだと思う。

Q 7 : 国がかかる予算は減ったのか増えたのか。

A 7 : 一回下がってまた上がってきている。政権が代わった時に、これまでの政府がやってきた欠点を無くすという公約をした。統活補助金の廃止もその一つ。現場の声をくみ上げること売りにした。教育予算が上がったのは、父母の声を取り込んだため上げざるを得ない状況になったのである。

Q 8 : 施策立案機関と評価機関の関係をどう考えるのか。

A 8 : 別個でやるのであれば連携は必要である。評価の基準の設定にしても、サポート機関とまったく考えが違えば成り立たない。両者が一緒にやっていくことは必要だと考える。

Q 9 : 私学に対してはどうか

A 9 : 統合学校は総て理事会を持っているが、私立学校は3%くらいの学校しかBOTを持って

いない。

#### ベンチマーキングによる成果

- 1 三重県でも、様々な課題に取り組む上で学校教育活動への地域や保護者の主体的な参加が必要不可欠になっている。そのためには、学校教育活動の情報公開や責任ある部署の設定が求められる。学校運営の共同化のシステムの構築が課題である。
- 2 学校が必要とするサポート体制をどう作っていくのか。教育事務所、センター、大学や研究所、医療機関や福祉施設、民間団体等々のネットワーク作りが必要になってくる。

## クライストチャーチ教員養成カレッジ学校支援サービス

(Teacher Support Services, Christchurch College of Education)

訪問日時：平成13年11月8日(木)午前8時30分～

説明者：Mr. Geoff Moore氏

Mr. Defyd Williams氏

Ms. Marg Wright氏

Dr. Lindsay Parry氏(副学長)

### 事前調査

- 1 名称 クライストチャーチ教員養成カレッジ学校支援サービス
- 2 所在地 Christchurch 8030
- 3 性格・目的

- (1) 学校及び学校理事会(Board of Trustees: BOT)運営に対する支援を行う。  
例えば、BOTの好ましい運営方法や校長とBOTの関係について、あるいはカリキュラムの編成や生徒の学力向上を目指した、教師に対する指導法についての支援を行う。
- (2) 教員養成機関である。
- (3) 国(教育省)が目指す学校教育の指針達成のため、教員養成機関の中に学校支援センターを位置づけ、学校支援のための機関としての働きを達成しようとしている。

### 調査目的

- 1 各学校(BOT)からのサポート依頼の内容について調査する。
- 2 サポート機関としての果たす役割や活動内容について調査する。
- 3 サポートの手順や方法について調査する。

### 訪問調査

- 1 機関の構造と主たる役割について

- (1) 教員養成カレッジの一部機関としてサポートセンターを設置しており、BOTに対する支援機関としての役割を果たしている。
- (2) BOTが、本来の主たる目的であるところの、子どもたちの学力向上に目を向けることが定着してきたので、サポート内容もカリキュラムの編成、実践に関わる内容が多くなってきた。

これは、教育改革初期の段階においては、BOTをどのように運営していくかについてのサポートする内容が多かったが、最近では教育省が示す全国教育指針(NE

G)に沿った教育が実践されるようになってきたことを示すものである。

(3) 学校現場の教員に対する、サポートセンターとしての支援として、授業の仕方、教え方を一緒に考えたり、模範授業をしたりすることもある。

(4) 学校に対するアドバイザーとして現在60人のスタッフを擁している。内訳は・学校経営に関するアドバイザー(20人)・カリキュラム、指導に対するアドバイザー(40人:就学前教育含む)である。



(絵はサポートサービスの冊子から)

(5) これら、サポートに対する経費については、サポートセンターが計画的におこなうものについては教育省から支給され、学校は無料でサポートを受けられる。学校からサポートを要請する場合の経費についてはBOTで負担しなければならない。

## 2 BOTに対するサポートについて

(1) サポートの内容としては次のようなものがある。

- ・スクールプランについて(カリキュラム含む)
- ・学校の報告書作成手順や様式について
- ・校長の役割について
- ・校長とBOTのつながりについて
- ・プランの運営方法について

(2) 学校によっては、財政と法律に精通している人材がそろっていないこともあるため、BOT運営の基本的なサポートが必要な場合もある。

(3) 現在、この機関では100ぐらいのBOTをサポートしている。内容としてはカリキュラム作成のサポート要請が最も多い。

(4) BOTは学校自己評価を含めた全ての評価に関わり、実施していかなければならないので、評価に関する4つのワークショップをサポートセンターが行っている。現在、1年で10校ぐらいを対象に実施している。

## 3 学校支援プロジェクトの成果について

学校自己評価(学生による評価含む)に対する支援プロジェクトの成果として次のことがあげられる。

(1) 評価に対する教員の信頼と理解を育成することができる。

- ( 2 ) 教えること・学ぶこと・評価すること・記録すること・報告することの流れを連携できる。
- ( 3 ) 生徒に対する有効なフィードバックの理解と実践ができる。
- ( 4 ) 一連の評価手順（特に自己評価又は同僚の評価）の理解と実践ができる。
- ( 5 ) 教員と生徒のために有効な記録保管の理解と実践ができる。
- ( 6 ) 生徒とその親に対する効果的な報告の必要性の理解と実践ができる。
- ( 7 ) 教員が学校やBOTに、生徒、学級、集団の進歩と業績に関する正確なデータを出すことを可能にする。
- ( 8 ) 全ての教員の職業発達を可能にする。

#### 4 教育機関評価局（ERO）とサポートセンターの役割の違いについて

基本的にはそれぞれ独立した機関であり、EROは外部から学校を評価するが、サポートセンターは学校を評価するのではなく、学校の求めに応じてサポートするのが役目である。

#### 5 不適格教員（指導力不足教員）への対応、措置について

- ( 1 ) 校長が日常的にチェックを行う。（授業の参観、生徒の評価、勤務の様子等を手がかりに）
- ( 2 ) 基準に到達していないと認められた教員はまず研修を受けることが必要とされている。研修を受けても基準に到達しない場合は、BOTの判断により免職とされる。

#### 6 子どもの学力把握とその対応について

先進国とされる39の国を対象に行った国際学力検査（9歳から13歳を対象とした学力テスト）では、ニュージーランドの算数・数学の成績は13番目の結果であった。

（参考：日本は3位）

この結果から基礎的学力が不足していることが判明した。そこで、国際間の競争力を付けていくことが必要となり、テストにより生徒のランク分けをし、生徒の学力に応じた指導ができるよう数学の学力向上プロジェクトを実施している。このプロジェクトは現在3年経過したところであり、今後4年間おこなっていく予定である。そのプロジェクト推進に関するサポートを行っていくのはサポートセンターの役割である。

また、改善の重点項目及びサポートセンターの役割としてとして次のことがあげられる。

数に関するテキストの開発

教師の指導力の向上を図ること

子どもたちに、自分で考える力を付けていくこと

サポートと並行して、プロジェクトの成果を見届けていくこと

なおこのプロジェクト支援のためのアドバイザーとして、元校長・教科の専門家が登用されている。

#### ベンチマーキングによる成果

##### 1 学校の支援体制について

- (1) 現在の教育委員会制度の中において、教育委員会は学校教育の政策立案を中心とし、学校支援機関としては外部機関を活用する方向がある。その中で国立教育大学の果たす役割に期待できる方向が見える。
- (2) 民間研究組織を学校支援機関として活用することが期待できる。
- (3) 教育委員会、教育事務所の学校教育グループを学校支援機関として、その機能・体制を整えていくことができる。

##### 2 学校評価と学校支援について

- (1) 学校は、達成可能な具体的学校目標を設定し、その達成に向けて自己評価を繰り返しながら改善を図っていくことが必要である。  
自己評価については、保護者、地域に対して明確な説明ができるようきちんとした裏付けや根拠が必要となる。
- (2) 評価の中心的視点は児童・生徒の学力に向けなければならない。学校の本来の使命は確かな学力の定着であり、学校は常に子どもの学力に着目し、定着度を明確に把握して指導の改善を図っていかなければならない。  
そこで、必要となるのが教員に対する支援機関である。現行の研究機関の見直しを含め、教育行政から独立した支援機関の設置も考えられる。

##### 3 校長の役割と教員の指導力向上について

- (1) 校長は当該学校の教員の力量、資質を的確に把握する必要がある。その方法として授業の巡視が最も重要である。
- (2) 校長の裁量権の拡大が必要である。
- (3) 教員の終身雇用的慣例を改め、指導力不足の教員に対して、研修サポートの制度化と雇用規則の改善を図る。
- (4) 指導力不足教員の基準を明確にする。

訪問日時：平成13年11月12日（月）午後2時30分～

### 事前調査

- 名称 TEAM Solutions, Auckland College of Education
- 所在地 Symonds Street, Auckland 1035  
<http://www.teamsolutions.ac.nz/>
- 目的 教育機関及び教育関係者（教職員）の総合的な支援（オークランド中心）。  
スクールリエゾンコーディネーター（学校間の連携をつくる）。  
学校の希望に応じ種々の助言や研修を提供する（有償）。
- 内容
- ・校長への支援
  - ・スクールリーダー及び学校運営
  - ・教育課程の編成
  - ・マオリ等への教育
  - ・学級経営
  - ・評価
  - ・計画の立案
  - ・新任教師の支援
  - ・学習面での指導や生活指導を含む生徒支援 等

### 調査目的

TEAM Solutions の機能  
各学校（BOT）からのサポート依頼について  
サポートの手順・方法

### 訪問調査

#### 1 担当者の説明及び協議

- ・全国学校経営指針（The National Administration Guidelines：NAGs）が変わり、学校に対して様々なことが要求されるようになった。学校としては、それら全てをやらなければならない。

N A G 1	教育課程・評価	N A G 2	戦略・自己評価
N A G 3	教職員	N A G 4	財産・財政
N A G 5	健康・安全	N A G 6	経営

#### （1）自己評価について

##### アカウントビリティーの捉え方

- ・学校に配分されるお金に対するアカウントビリティー
- ・外部からの評価を受けること自体がアカウントビリティーであると考えている。

##### 自己評価のポイント

- ・評価を改善に結びつける流れをつくること

- ・誰が適任かということも含めて考えておくこと

#### 自己評価の観点

- ・子どもの学習に重点を置いた自己評価
- ・BOTを中心とした学校経営の面に重点をおいた自己評価

#### 自己評価のタイプ

- ・各年次ごとの評価
- ・3～5年という中期サイクルによる評価

#### 自己評価を進める段階

- ・ドキュメントをそろえる
- ・領域別の評価を行う

カリキュラム評価

マネジメント評価

BOTの評価

- ・さらに深い評価の実施

生徒の教育の実状を踏まえた評価

テキスト作成に使用する資料など、細かな部分

#### 自己評価に必要なデータ等

##### \* 資料収集のプロセス

##### 学校

質問表 / 調査票

SWOT

観察

教育活動の評価

反省・感想

聴取事項

試験

結果項目

チェックリスト

↓ 会議 (ブレインストーミング)

##### 地域

質問表 / 調査票

無作為抽出によるサンプリング

SWOTの分析

焦点化されたグループ

↓ 聴取事項

学校だけでなく地域の評価が必要であり、そのためにこういったプロセスが必要である。

#### (2) 誰を巻き込むのか

・自己評価を進めていく上で、どのような人を巻き込んでいく必要があるかといえはそれは学校に関わる全ての人たちである。リストの下から3番目( )にあるコンサルタント/アドバイザーが、ここ(T E A M Solutions)である。

教職員

支援者(サポートスタッフ)

BOT

生徒

保護者/親権者

保護者のグループ PTA

卒業生

Whanau(マオリの集合体の一つ)



(3) データ集積からの具体的計画の立案

・プロセスの中で必要とするデータや関係者との話しの中から、様々なデータを集めることができる。そのデータをもとに具体的な行動を考えていくためには、誰がこのことについての責任を持つのか、コストはどうかなど、細かなことを考えなければならない。

何をすべきか

誰が責任を持つのか

いつ行うべきか

どのような結果を望むのか、どのような結果を予測するのか

経費はいくらか

達成指標は

成果の報告はどのように生かすか

(4) 何を評価するのか

・NAGs(ガイドライン)に照らし合わせ、個々の問題としてどこを評価していくかをみていく。NAG2では自己評価が規定されているので、以下に示す観点で見ていく。

NAG1(カリキュラム)

領域毎のカリキュラム

プログラム

態度: Attitudes

スキル

システム

教育方針

カリキュラム計画

評価手順

学級経営

NAG2(自己評価)

戦略計画

年間報告書

チャーター(教育目標)

BOTとの連携、積極的な地域との協議

報告書の作成の手順

(5) 協議内容

- ・TEAM Solutions が評価を行う観点としては、全体像と個々の細かい部分とがある。
- ・細かいところを見ながら、全体を見ていく。
- ・学校自己評価を行うのは、非常に大変な仕事である。一人でできるわけではない。

例えば、学校のメンテナンスにいくらかかるのかなど、素人には難しい専門的な分野もある。そういった専門的な部分にサポートが必要になる。しかし、サポートを必要としながらも、自己評価を行っていかなければならない。



- ・実際に自己評価を行う場合、どこからどういう風に自己評価を行えばいいのか。ここ（TEAM Solutions）にも、問い合わせがくる。質問は状況によって様々である。（回答としては）一般的には、キーポイントとしてスタート時点で確認することなどがあげられる。
- ・学校から様々な質問を受けるが、自己評価において、「これしかない、これが正しいんだという、絶対的な方法はない。」のである。大切なことは、自分たちで学校をつくっていくという姿勢である。EROのような外部評価もあるし、父母や地域の意見を聞かなくてはならないということもある。しかし、それはバランスの問題であって、あくまでも最終的に学校をつくる決定を下すのは「学校」である。
- ・評価のゴールというよりも、まず、なぜ評価を行うのかということについて、共通の理解を持つために、子どもたちがどういう状況にあるのかを知ることが重要である。常に生徒の教育状況を念頭に置いておかなければならない。
- ・つい評価というと、悪い点を見つけて指摘する事に終始しがちだが、そればかりではなく、いいところが見つかったら、それを継続していくという考え方が重要である。
- ・たとえば、EROが外部から評価を行うわけだが、それはひとつのプロセスの中に外部評価が入ってくるということであって、自己評価というプロセスを通して、全ての人が権限を持つ、つまり全ての人の目（様々な目）で評価をしていくことが重要である。
- ・自己評価というのは周りとの繋がりの中で成り立っている。いろいろな人の目が必要になり、周りのみんなとの協同でなりたつことであり、自己評価を行うことを楽しんでほしい。

## 2 質疑応答

Q 1：組織体制は？

A 1：基本的にはこちらのメインはカリキュラムについてのアドバイスである。

ナショナルカリキュラムで決められていることに対して、きめ細かなアドバイスができる。フルタイムで仕事をする職員をたくさん抱えているわけではなく、いわゆるファシリテータを養成して、広めよう（要望に応えよう）としている。

Q 2：研修のノウハウの元は企業かそれともオリジナルか。

A 2：教育学の方法によるものである。

Q 3：PDCAのサイクルについてはどうか、アメリカ等の影響は？

A 3：（木岡先生から）それはもうすでに十分影響されている。アメリカの教育学、

教育行政学がその観点を取り入れたものである。

\* 先ほど行った学校：Glendowie College の自己評価のシステムと、ここでの話が合致しているといったら、こちらの情報や考え方が伝わっている、と言っていた。

Q 4：サポーターはどんな人か（元の職業）？

A 4：校長先生やシニアスタッフ経験者が主である。

Q 5：お二人の経歴は？

A 5：28年間の教員歴で教頭、校長経験を持っている。

校長経験10年とスクールアドバイザーの経験がある。

Q 6：どのくらい教育省との契約を抱えていますか？

A 6：30程有る。非常に財源としては潤っている。

\*ひとつの機関で30もの契約を持っているところは少ない。かなり教育省としてはオークランドにおいてここを重要視していると言える。

Q 7：サポーターの方たちの研修はどこですか？

A 7：ここでやっている。先生方の情報が重要なので、学校が終わった後に校長先生などを招いて協議をしている。

## ベンチマーキングによる成果

### 1 支援機関として

ニュージーランドの特徴として、支援機関の専門性が高く、またニーズを的確に判断してプログラムを用意していることがあげられる。学校のニーズがはっきりしていることも要因の一つである（学校が求められていることが明確になっているため）と考えられる。支援機関の専門性とニーズへの対応が課題である。

現在県教育委員会、教育事務所そして三重県総合教育センター等が学校への支援を行っているが、これまで以上の高い専門性が要求される。そこで専門性を高める方策と、現在実施している事業の拡充を図る手だてが必要と考える。

- ・ 県教育委員会事務局及び各教育事務所及び三重県総合教育センターに学校経営専門の担当者（指導主事あるいは研修主事）を配置する。

県教育委員会事務局・・・1～2名

各教育事務所・・・1名

三重県総合教育センター・・・1名

計9～10名

- ・ 上記学校経営担当者の資質を高めるために、国立教育政策研究所又は大学、大学院等と連携し、内地留学等も含め学校経営に関する講義等を計画的に学ぶ機会を設ける。
- ・ 教育委員会、教育事務所及び三重県総合教育センターに配置した学校経営担当者が

中心になり、学校経営アドバイザー事業（本年度事業）等学校経営支援のための事業を企画運営する。

上記事業を運営し、アドバイザーと共に学校経営についての支援を経験する中で専門性を高め、また県独自の支援事業を企画する。

## 2 学校経営に関する意識の醸成

ニュージーランドでは、支援機関の研修プログラムを積極的に活用するなど、学校において学校経営への意識が定着していることを実感した。自律的学校経営が施策として確立していることが大きな要因ではあると思うが、学校の経営、また職員間の協働についての意識が高く、全ての面において、組織としての動きが念頭にあるように感じられた。そこで本県においても、授業改善へ向けた評価や経営についての意識を高めることが必至と考える。

・ 悉皆研修の中の1コマとして、経験年数に応じた内容で学校自己評価、マネジメント研修を位置づける。

・ 新規採用教員、経験者研修（6年目・11年目）管理職研修等

\* 管理職についてはすでにマネジメント研修を実施

\* 本年度いくつかの講座で取り上げたが、計画的体系的になっていない。

## 3 外部評価機関について

評価及び支援に関する専門性と透明性を確保していくためには、支援機関とは別の評価機関を設立する必要がある。ニュージーランドにおいては、その役割が明確になりすぎて、ERO にサポート機能がないことなどが課題となっているが、現在その在り方や連携などについて改善を図っている。本県においても外部から評価するという



観点が必要だと考える。ニュージーランドにおける経緯、課題を参考にしながら、外部評価機関設立のための準備委員会を立ち上げ、機関の業務内容の検討を十分論議しながら、外部評価機関の設立を進める必要がある。

## ヒルモートン高等学校及び学校理事会 ( Hillmorton High School ・ BOT)

訪問日時：平成13年(2001年)11月7日(水)午後1時～

説明者：Richard Betton 校長及び BOT 委員

### 事前調査(調査対象機関の概略)

- 1 名称 : Hillmorton High School(ヒルモートン高校)  
及び BOT(Board of Trustees)(学校理事会)
- 2 所在地 : Christchurch(クライストチャーチ市)

### 調査目的

- 1 教育機関評価局(ERO)に関しては、その評価活動と学校の自己評価はどのように行われているか。またどのように自己評価を捉えているのか。
- 2 BOT に関しては、メンバーはどのような人が選ばれているのか。また、BOT の学校運営に対する考え方や方向性はどのようなものか。



### 調査内容

#### 1 説明内容

- (1) ERO の評価に関して、その資料は学校側が出す。官僚的な評価になっているが部分的には役に立っている。教員の自己評価については、例えば社会科(Social Studies)内での相互評価を行っているし、管理職による教員に対する評価も行われている。管理職が同教科の他の教員に評価を尋ねることもある。生徒の自己評価もさせている。制度としての評価の前に相互評価を行っている。
- (2) BOT の構成メンバーは父母代表(5名)・マオリ(1名)・教員代表1名・校長1名・生徒代表(1名、2人の推薦により立候補する)である。BOT は職業ではなく、3年で半数を改選する。学校側が裁量権を持っているのが特色である。建物は学校の財産ではなく教育省のものであり、自己評価、ERO の評価を通じて教育省とつながりを持っている。父母のアンケートなどを通じて地域との連携を図っている。自己評価のシートは校長が教育省のガイドラインに沿って作成し、学校長が年次報告(annual report)で各科毎の評価を出す。

#### 2 質疑応答

Q 1 : いわゆる教育やその評価に関しては専門家ではない素人が人事や経営に携わる

ことに不安はないのか。

A 1 : アマチュア集団が学校を経営することの問題点に関しては、素人を教育するのは校長の仕事であり、評価するための訓練をする。また素人が学校評価に必要なのは常識 (common sense) で判断をして欲しいからである。BOT の予算が特に付けられている訳ではなく、学校の予算で運営する。

Q 2 : 目標となる理想の子ども像のようなものはあるのか。

A 2 : 育てたい子ども像のようなものを想定しているわけではない。そのような作られた枠にはめるのではなく、子どもを育てることが重要なのである。

Q 3 : BOT の予算はどのようになっているのか。

A 3 : BOT には特に予算があるわけではなく、学校の予算で運営で運営している。

#### IVベンチマーキングによる成果

質疑応答で答えてもらったように、教育の専門家以外つまり保護者、地域住民などの一般の人々に学校に対する要求を出してもらい、その要求を、運営に活かしていくことが、開かれた学校経営につながるということがわかった。保護者のニーズ、地域のニーズに応えること、いわば学社共同参画が、公教育にとっては欠かせない要素である。



## サークレッド ハート 小学校 (Sacred Heart School)

訪問日時：平成13年11月8日(木) 午前11時～

説明者：DAVIDPHILLIPS氏(学校長)

### 事前調査

- 1 名称 Scared Heart School
- 2 所在地 40 Spencer Street Christchurch
- 3 設立 125年前
- 4 学校長 DAVID PHILLIPS 氏
- 5 性格
  - ・ 宗教的教育を維持した学校教育を提供する統合学校(公立学校)
  - ・ キリストと福音の教えが学校生活の中心となるカトリック教育の提供

### 調査目的

- 1 学校理事会(BOT)と学校の関わりについて調べる。
- 2 教育委員会制度のあった1980年代の学校運営と教育改革後の現在の学校運営との違いについて調査する。
- 3 学校の自己評価がどのようになされているのか調べる。
- 4 外部評価(EROの評価)を学校側がどう受け止め、学校運営にどのように生かされているかを調査する。

### 訪問調査

#### 1 説明内容

##### (1) 教育改革と学校理事会

1980年代の改革以後、「明日の学校(Tomorrow's School)」に基づき大きな学校改革がなされてきた。その中で、学校が権限を持って学校運営に関わる総ての事を決められるようになってきた。特徴としては自律的学校経営の導入が一番大きなことであるが、一方で教育省の示す政策や目標に合致しているかどうかを考えなければならない。以上の二つの側面を持っている。

BOTの会議は、毎月1回持っている。カリキュラム委員会・学校施設委員会・財政委員会・安全(safety and health)委員会・宗教教育(公立学校としての補助を受けるために、統合

学校の性格をもつ)委員会・人事委員会・地域連携のための委員会からなる7つの小委員会がある。地域との連携をしっかり持っている。給料が殆どない状態で(月15ドル)、ボランティアの精神で参加してもらっている。奉仕的な活動である。

日常の学校教育への関与については、BOTに求められているわけではない。

校長の任命は、BOTが行う。なお、学校長も理事会のメンバーであると法律で決められており、学校理事会に日々の情報提供をするのが学校長の大切な仕事である。

教員を採用するのは理事会の責任であるがどんな教員を採用してほしいか推薦するのは学校長の仕事である。教員評価も学校長の大切な仕事である。

## (2) 学校自己評価と戦略計画(ストラテジックプラン)

ニュージーランドのどこの学校でもやらなければいけないことで、難しいことは、学校がどのように自己評価をするかということである。学校は、ストラテジックプランを毎年を作らねばならない。このストラテジックプランは、今年この学校は、特色的なものとしてこういう事やっていくということを示しており、学校計画よりもっと強い意味を持っている。その中で、この学校の「売り」は何かということをはっきりと示さなければならない。学校は、こういうことを重点的にやっているんだということについて、3年間から4年間の長期計画で総ての学校の管理・運営・教育活動を展望したプランを作成するよう教育省の方から文書で指示が出ているのである。このプランを作成する過程では、職員や保護者そして児童にも広く意見を求め要望をくみ上げ、より良いものになっている。これは、毎年作成している学校教育目標(チャーター)と一体になっている。チャーターは学校教育計画等全体的なものであるがストラテジックプランは学校が自己評価をやっていく上でベースになっていくものである。なおこのプランは全国学校経営指針(NAGS)に沿った形で作られるものである。

## (3) 自己評価をどのように行うのか

学習向上プランはチームで作っていく。その一つとして、読解力と識字率を上げていくのが大きな目標である。読解力を上げるため、この学校では、ライブラリーを作っていくことを非常に重視している。子ども達がどんな学習をされていて、その進捗状況がどうかをBOTに報告していかなければならない。その際には、全部の領域でなく、学期ごとに重点的な領域を決め、分けて報告しながら、全学年を通して一つのトピックに対して発達状況を見ていくという取り組みをしている。

今、ここではKids in Townというのが一つの目標になっていて、一つの学年に対して一つのトピックが与えられ、全校が同じ課題で取り組んでいくことになっている。このように



設定された自己目標に対して、全職員が協働で自己評価の報告書を作成する。生徒の作文等を見ながら良いところは何かピックアップし、各項目ごとに評価していくと、どこが悪いかも見えてくる。それは競争のためではない。どこの学校でも目標があって、それがどのくらい達成されたのか、どの学校がどの面で頑張っているかを知っていくことは教育の質を高めていくことになる。

またこの学校では、総ての子どもがポートフォリオを持っている。1年に3回保護者と子どもに対して報告していくが、それに合わせてまとめている。今回は、12月にその情報提供をすることになっている。

#### (4) 教員評価について

毎年教員とサポートをしてくれるメンバーの評価を校長が行う。校長が授業を見る中で、チェックしていく。3年に一回EROが評価に来るが、その評価基準を使って自己評価もしている。このサイクルは、1年で終わるのではなく大きな目標もあるので継続してやっている。

校長を任命する時には、3人の判定員から意見を求めるとともに、3～4回にわたってインタビューもなされている。

政策評価ということだが、この学校は34の政策を持っており、一つひとつの評価をあらかじめ作成した計画に従って行う。(NAG3の人事に対して5つの政策を持っている)人事評価もその中に入っている。何時どんな報告をするかもリストになっている。この自己評価の過程においてもEROが関与している。

教育改革は、うまくいっていると思うが、学校理事会の仕事は、大変ハードである。校長の作成する報告が大変多くなり締め切りに追われる。理事の仕事もそれに伴ってハードになっている。

## 2 (質疑応答)

Q1: EROの調査について

A1: (auditという言葉が校長先生が使われたことから分かるように)学校にとっては、評価というよりもチェックというか監査のイメージが強い。EROは、リストに対して合致しているかチェックをすることが中心で、このように海外も含めた他との教育交流などの機会を持っていることは評価してくれない。

Q2: 校長がどこにスタンスを置いているのか。

A2: 経営面で学校理事会が重要である。共にやっていかなければ学校経営はやっていけない。

Q3: 人事に対するBOTへの希望は、かなえられてきたのか。

A 3 : 何時もそういうわけではない。

Q 4 : BOTのメンバーが素人の集団であることをどう考えるのか

A 4 : トレーニングが必要である。

説明の後、観察文(低学年)、物語作り(高学年)の作文に関する、授業参観をさせていただいた。



#### ベンチマーキングによる成果

- 1 効果的な学校運営を導き出す学校自己評価を行うためには、明確な自己目標の設定が前提となる。学校現場において、長中期の目標（戦略目標）と短期（年度）目標を設定していくことが求められるが、その手法や手順を明らかにしていきたい。

どの学校も学校要覧や学校教育目標や計画を冊子化して備えてはいるが、それぞれの地域や学校の課題が見えてこないものが殆どで、どんなゴールを設定して実践を組み立てているのかが明らかでない。そのため、何がどれくらい達成され、どんな課題が残されているのかははっきりしないまま次の年度へ進んでいる傾向にある。学校自己評価が機能する前提作りが求められてくるだろう。

- 2 学校改革のテンポを速め、成長発展させるためには、どこに重点を置いて自己評価をしているのか、どんな方法と手順で行うのか、どんな資料をそろえるのか等々が明らかにされなければいけない。それぞれの学校で異なってくるのは当然だが、そのための手立て、一般化の方策

が研究課題になってくるだろう。

- 3 自己評価を集団で行う体制作りのために、自己評価の意義、学校運営との関わりについて職員で確認していくことを時間をかけて行わねばならない。
- 4 学校自己評価は人事考課制度とは直線的に結び付けない。職員の中に分裂や対立が持ち込まれ学校運営の協働化が妨げられる可能性が有る。教師評価は ( teacher`s appraisal ) 校内研修や外部研修への積極的参加、相談活動等のサポートを受ける等本人の自己変革や専門的力量向上の意欲への喚起の手段として位置付けられるべきである。

## グリーン ベイ高等学校 (Green Bay High School ・BOT)

訪問日時：平成13年11月12日(月)午前9時30分～

説明者：Lionel Devaliant氏(校長)

ポール氏(BOT チェアパーソン)

### 事前調査

- 1 名称 グリーン ベイ高等学校 (Green Bay High School ・BOT)
- 2 所在地 Godley Rd, Green Bay, Auckland, New Zealand
- 3 設立 1973年
- 4 校長 Lionel Devaliant
- 5 概要 男女共学の普通科 生徒数 600人  
(この学校は、留学生を多く受け入れている。)
- 6 特色 「地域に開かれた学校」と「生徒の自主性の育成」であり、制服は規定していない。(国全体では制服のある学校が多い。)

### 調査目的

- 1 教育改革後の学校について
- 2 校長としてのビジョン、改革に関する感想等
- 3 生徒の状況について
- 4 学校理事会(BOT)のチェアパーソンとの懇談及び役割等

### 訪問調査

#### 1 教育改革と学校

教育改革により学校にも「競争」が持ち込まれたが、この学校はそれを否定し、子どもたち自身が何をしたいか、個々に何を伸ばしていくかを重視している。クラブやスポーツにも積極的に取り組んでいる。この地域も父母も競争を望んでいない。

地域との連携を教育の大切な部分と考えているし、その点については、教育機関評価局(ERO)からの評価も高い。

改革後、校長としてはビジネスマネージャーとしての色彩が強くなり、人を集めたり、金を集めたり等の企業経営的な仕事をしている。校長としてはやりたくてやっているのではないが、そうせざるを得ない。

困ったことだが、校長は経営者(ビジネスマネージャー)としての役目を果たしていかなくてはならないが、そのためのトレーニングを受けていない。そのため、学校を専門的にサポートしてくれるプライベートコンサルタントが急増している。

## 2 教育活動の特色

生徒個々を伸ばすこと、クラブやスポーツを頑張らせること等を特色とし、学力のみを考えてやっていないから、習熟度別授業は行っていない。また、学区制が復活したため、どの子が来ても満足させなくてはならないと考えている。

教頭がBOTを担当しており、その年やらなければならないテーマ（例えばIT教育）を決め、学期（4学期制）に1回は研修会を、政策については毎月1回検討会を実施している。

学校自己評価は学校としてだけではなく、学級ごとにも行っている。生徒の実態をきめ細かく記録し（例えば、生徒の異動状況や進路先、授業中に教室から出した生徒数など）評価につなげている。

カリキュラム、生徒指導等のリーダーを決め、それぞれで評価し報告しあっている。教員はチームを組んでプランを立てている。

BOTは父母向けにニュースを出し、情報提供を積極的にしてくれている。

## 3 その他

この学校は初代校長が体罰を禁止していた。（他の学校ではそうではなかった）生徒を叱る場合、教員は体罰ができない、これが最大の防御となっている。

この国の文化として、教員と生徒の位置づけは明確である。やかましければ「出ていけ」と言える。また、対教師暴力はなく、生徒は教師に対して必ずMr.をつけるし、教師も生徒に対し個人を追い詰めたり、個人を非難したりすることはない。教師と生徒の関係だけではなく、国全体で子どもと大人とのけじめがきちんとできている。

## 4 BOTチェアパーソンとの対談

学校理事会の二本柱は「校長」と「BOTチェアパーソン」である。

チェアパーソンになった理由は、近くに住み、自営業であること、校長との意見交換が頻繁にできることから引き受けた。

BOTはチームであり、話し合い等で難しいこともあって、大変な仕事であるが、重要な仕事であるため、リーダーとして楽しんでやっている。

仕事内容で重要なことは、メンバー間の調整、つながりをとることであると考えている。そのため、チェアパーソンの役割は重要であると思っている。

子どもが学校を離れてしまった場合、子どもを学校に戻すのは校長ではなく、BOTの役割だと考えている。最低、学期に一回は学校を離れてしまう生徒のことについて話し合いを持っている。

自分たちが意見を言うことで学校や子どもたちが変わっていくのを見るのはチェアパーソンとして楽しい。

地域との連携については、自分の足を使ってのフットワークや、調査を通じ、地域を

掴んでいくことが大切であり、父母や地域とどのように連携していくか、地域の活動をいかに把握するか、常に地域の人とコンタクトをとるように心掛けている。

学校とチェアパーソンとの関係がうまくいくことが大切だが、現在、両者の関係はうまくいっている。

## ベンチマーキングによる成果

### 1 自律的な学校経営

1988年のピコット報告を契機に教育行政制度の抜本的な改革が断行され、100年以上続いた教育委員会制度が廃止され、学校理事会の創設によって、学校段階への大幅な権限の移譲が行われた。学校訪問の中でも、政策決定や人・金・物に関する権限が学校自身に委ねられていることによって、学校自身が何をすべきか、何ができるかを真剣に考え、学校の自律的経営を行っていることが強く感じられた。

実際、現場の感覚も校長の経営的手腕を背景に学校ビジョンの策定・実践や教員による教科書づくりなどにおいても、自律的要素が随所に盛り込まれている。

### 2 地域との連携

父母、地域の代表等から成るBOT制度が定着しており、学校自身が学校と地域・父母との関わりを大切にし、地域とともに歩む学校の教育活動が展開されている。

BOTの代表であるチェアパーソンが深く学校経営に関与し、協働して子どもの育成に関わっている事は素晴らしいことである。特に、チェアパーソンと校長との二人三脚ぶりが学校を良くしていく原動力となっている。

### 3 開かれた学校づくり

学校内での自己評価、BOTによる学校運営、教育機関評価局(ERO)による外部評価など、まさに学校を内からも外からも「開かれた学校」にするとともに、学校の教育活動に対する責任を明確にしている。

三重県においても、学校評議員制度や学校自己評価制度を導入しているが、学校を開いたものにし、地域と連携していくためには、ニュージーランドのように小・中・高校の全てで実施して始めて効果が出るものであると考えられる。

### 4 校長のリーダーシップ

学校に自律的経営を求めているため、校長は明確な教育ビジョン、教育方針を持つ必要があり、さらに、学校経営的資質、マネージャー的手腕が求められる。

校長がリーダーシップを発揮していくためには校長個人の資質の問題とそれを発揮させるための環境づくりが必要である。

校長には、常に学校の現状を把握し課題を見つける努力が求められており、教育者で

あると共に経営者である事が必要であることから、校長に負担が掛かりすぎているきらいがある。

## 5 子どもの状況

社会全体、保護者の考えが「学校選択のために子どもに競争させる」という捉え方をせず、子ども自身の良さを伸ばし、自らの進路、生き方に合わせた学校選択をさせているため、子どもたちは自らの目的をしっかりとって学校に通っている。

懲戒指導をメインとしている日本の生徒指導と違い、生徒個々を活かし、生徒と教員の信頼関係を重んじ、善悪のけじめを明確に指導するなど本来の生徒指導がなされていることは参考にすべき点である。

また、学校に依存する部分が大きくなってきている日本と違い、子どもたちを学校のみならず、地域全体で見守っていくという姿勢が強く、社会全体が大人と子どもの区別を明確にしている。（子どもには携帯電話を持たせない、夜歩いている子どもはいない等の状況）



## グレンドゥーイ中等学校 (Glendowie College)

訪問日時 平成13年11月12日(月) 午後1時～

説明者 デビッド エディ氏(校長)

### 事前調査

- 1 名称 グレンドゥーイ中等学校  
(Glendowie College)
- 2 所在地 Crossfield Road, Glendowie Auckland 5  
e-mail: admin@glendowie.college.co.nz
- 3 校長 デビッド エディ (David Eddy)



### 調査目的

- 1 学校の自己評価について(自己評価がうまくいっている学校として顕著)

### 訪問調査

- 1 学校の概要  
(1) Glendowie College のストラテジックプラン(2001年に向けて)の主な内容  
教育信条

- ・私たちは Glendowie College の役割は、質の高い教育を行うことだと考えています。
- ・私たちは全ての生徒があらゆる能力を発揮できるよう学業、文化、スポーツ課外活動において優れた教育を行うよう努めます。
- ・多様なものを受け入れる大切さを教え、生徒が豊かな人間関係を築くことができるよう支援していきます。
- ・職員には意欲をもって革新的にこれらのことに取り組むよう進めます。
- ・私たちは生徒一人ひとりが成長し、よりよい人間関係を築くことができるような環境を作っていきたいと考えます。同時に生徒に達成感を持たせることができるよう努めます。
- ・地域と学校が互いに協力的な関係になるよう努力します。

### 使命

Glendowie College は、地域社会と協力しながら、生徒一人ひとりがその能力を十分に発揮できるよう質の高い教育をしていきます。このような教育によって生徒たちは自信をもち、自分が達成したことに誇りを持ち、他の人を尊敬することができるようになると考えます。すなわち、このような教育によって生徒一人ひとりが成長し、社会的、文化的にも意識が高まると考えます。



## 目標

2001年までに次のことを実現したいと考えています。

- ・ Glendowie College は地域の将来にわたるニーズに応え、質の高い教育を行うために、学校用地の開発計画を作成し承認を受けます。
- ・ Glendowie College は、絶えず変わる環境において、現在または将来にわたるリスクを減らすために安全性の高い予算案を立て、教育効果を上げます。
- ・ Glendowie College は、計画されている教育や学校経営を実現するために高度な情報テクノロジーのシステムを整えます。
- ・ Glendowie College は、生徒の様々なニーズに応えるカリキュラム作りを続けます。そして全ての領域にわたって質の高いカリキュラムを保障します。
- ・ Glendowie College は、地域の中の学校の役割をさらに探り、効果的な連携、協議をしていきます。

## その他

- ・ Glendowie College は、ストラテジックプランの要約版を皆様にお分けしています。完全版をご希望の方は、学校にお知らせください。
- ・ 毎年学校理事会と学校運営委員会が、このストラテジックプランを評価します。そして計画に見合った年間の成果があったかどうかを見極めます。次のストラテジックプランは、2001年の半ばに出す予定です。その時期に地域で次の学校理事会を選出する予定です。
- ・ 現在、ストラテジックプランを実行するにあたって、素晴らしい効果があがっています。私たちは将来を考える学校こそが、地域社会に一番良い結果をもたらすと信じています。

## (2) デビッド・エディ氏の説明から

Glendowie College は1961年に創立された中等学校で、都市部にあって特徴のある学校である。本校の生徒は820人で、オークランドの多くの中等学校と比べて小規模である。大規模校とは異なり、職員と生徒がより密接に関わることが可能になる。ひいては保護者との密接な連携をとることもでき、学級・家庭間の効果的なコミュニケーションが図れる。

本校は男女共学で、国際色豊かな学校（多文化を受け入れる学校）である。およそ60%の生徒はヨーロッパ系で、あとの40%の生徒はアジア、太平洋の島々、そしてマオリ族の出身である。本校は学業に力を入れるとともに、生徒一人ひとりのあらゆる可能性を伸ばすことにも力を入れている。また、学校における調和のとれた豊かな人間関係も重要であると考えている。若い世代が互いを受け入れ、年齢、文

化、性別、地位に関わらず仲良くやっていくことはきわめて重要だと考えるからである。これは、教師と生徒の互いの信頼関係を築くことにもつながる。こういった価値観が建設的な（積極的な）学習環境を作る上で欠かせないと考えている。

Glendowie College は質の高い教育を行い、学問のすばらしさを教え、生徒が将来に向けて自己の可能性を生かせるように支援している。また、生徒が調和のとれた豊かな人間関係を築けるような環境づくり、生徒一人ひとりのニーズにあった教育や学力向上、生徒自身が誇りを持てるような学校づくりに力を入れている。

本校は、学業、スポーツ、文化面において成果を上げている。すべての学年にいろいろな科目があり、生徒に幅広い教育課程で学ばせている。わたしたちは Glendowie College が特別な学びの場であると考えている。

教員数は60名ほどで、エディ氏は校長として12年勤めている。エディ氏は「本校は、自己評価がうまくいっている学校であり、その結果が生徒のアチーブメントにつながっている。また、大学の入学試験の結果も、ニュージーランドの中でもトップランクである。」と語った。

## 2 自己評価について（校長談）

自己評価については、次の(1)～(6)の順で行う。

### (1) アクションプラン

この学校がどういう方向に進んでいくべきかという全体像であり、3年間のストラテジックプランを立てる。3年毎の政策のキーポイントをあげ、一つの目標に対して、こういうアクションを起こすということを明記する。そして、アクションが目標につながっているかどうかチェックしていく。

誰がどこに対して責任をもち、どういうタイムテーブルでやっていくのか、それを最後に評価していくプロセスをとる。

このストラテジックプランは、この学校にとって最も重要なものであり、校長が一人で作成するのではなく、父母代表、地域代表、生徒代表の意向も採り入れながら作成し、学校理事会に提出し、決定する。

### (2) マネージメントプラン

毎年、どういう目的で、どういうふうに行っていくかというマネジメントプランを作成する。チーム（6～7名で編成）毎に分かれて、各チームがカバーしなければならない領域を、このプランを作成することによってはっきりさせる。チーム毎に「こういうことが必要である」という提言を行い、学校理事会で決定する。

それぞれのチームにはチェアパーソンがあり、「今年はこちら」「今年はこちら」と毎年チェックする。これをもとに前述のアクションプランが作成される。

### (3) 学生の学力評価

各教科及び学校の全ての活動の中で、1年に2回評価を行う。教科主任がとりまとめをし、アカデミックアチーブメントチーム（6人程で構成）で、最終的に生徒の学力評価を行い、その評価を次の年にどう活かすかの計画を学校理事会にあげる。それには、各領域毎に次の四つの観点がある。

- ・目標に対して、期待される成果は何か。
- ・誰が具体的な行動を起こすのか。
- ・誰が責任をもってやるのか。
- ・それをいつまでにやるのか。

この計画の進捗状況については、学校長に報告の義務が課せられており、この結果は、教員研修にも活かされる。

### (4) カリキュラム評価

カリキュラムと生徒の取得する資格に関して、各教科毎に評価する。毎年の評価と長期間（例えば3年毎）の評価を、評価基準に従って評価する。このカリキュラム評価に対し TEAM Solutions、Auckland College of Education 等の助言を受け、学校長が最終的にサインし報告書を作成し、管理する。

### (5) 教員評価

人事に責任をもつチームが、人事政策、研修計画の見直しを1年に最低2回は実施し、その結果を管理職に伝える。

全ての教員は、毎年評価を受けなければならないことが法律で規定されている。教員は、教育省のドキュメントに従って3ランクに評価される。校長はこの評価に基づいて、来年はこんなこと（重点）をやってほしいと各教員と話し合う。

本校では、教員の資質向上にはかなりの資金をかけるが、もともと採用時に学位等を授与されている者もあり、高いレベルにある。

### (6) 生徒の行動に関する評価

学術面だけでなく、学校生活全てにかかわることについて、生徒の個々の行動把握に力を入れている。どういった生徒が問題をもっているかピックアップし、それは一つの問題だけなのか、いろんな問題がからんでいるのかを明らかにする。そして、どんな状況にあったのか、いろいろサポートすることによって生徒がどのように変容したかを記録する。何年毎にというのではなく、日常的に出席率や学習状況等をみて、

生徒一人ひとりの行動を把握するように努めている。

#### ベンチマーキングによる成果

##### 1 校長のリーダーシップ

校長が強いリーダーシップを発揮している。学校の将来について明確なビジョンを持ち、ストラテジックプランの策定や各種目標の設定に際して、全員の意見をよく聴いた上でまとめている。

##### 2 保護者・地域からの信頼

学校でおこる全ての出来事が学校理事会に報告され、学校理事会から学校の概要を公開することにより、保護者や地域に対する学校のアカウンタビリティを果たしている。このことが、保護者や地域からの信頼を得ることにつながっている。

##### 3 学校自己評価

自己評価を通して、学校内のシステムを再検討し、教育の質のレベルアップに努めている。

この自己評価の結果は、その後のストラテジックプランの作成に際しても、重要な要素になっている。自己評価のみではなく、外部機関による学校評価システムも導入されている。

## オークランド博物館 (Auckland Museum)

開演時間：午前10時～午後5時（月曜日～日曜日）

入場料：目安として1人5ドルの寄付金（高校生までは無料）

### 訪問調査の概要

訪問日時：平成13年11月11日（日）

#### 1 博物館の位置

オークランド博物館は、太古の火山の周縁に位置するオークランド・ドメイン内にある。市街とワイテマタ湾の壮大な景観を有するこの土地は、1840年に所有部族ナティ・ファトゥアから国に寄贈された。

#### 2 博物館展示の概要

ニュージーランドでは、マオリ・タオンガ（至宝）と太平洋諸民族の芸術が重要な意味をもっている。

##### 地上階

この地に移住したポリネシア人と原住民族マオリについて展示している。

- ・マオリ文化についての様々な展示とともに、マオリ文化を紹介するショーも公開されている。

展示室「野生児」と「街」で、その後のニュージーランドの社会史を展示している。

- ・「太平洋の小路」には、国際的にも評価の高い太平洋地域の展示品が公開されている。中でも、ソロモン島の航海用カヌーには目を見張らされる。

##### 中階

「自然史展示室」には、巨大な恐竜の骨格標本が多数展示されている。

- ・先史時代のニュージーランドに生息した生物たちの物語を伝えている。

海辺の汐溜まりをのぞき込み、ツチボタルのいる鍾乳洞を探検できるセットがある。3階建ての建物に匹敵する実物大のカウリの木に設けられた見学台から、とまり木に休むつがいのニュージーランド・アオバツクを観察できる。

この階には、子どもたちが実際に活動しながら学ぶための広いコーナーが設けられており、保護者とともに本を広げたり、模型やパズルを操作したり、また、体を動かしながら、興味関心に応じて様々な活動を展開していた。

##### 最上階

「心の傷跡」と題し、戦争による犠牲者や苦難を通してニュージーランド独特のアイデンティティーについての感動的な物語を伝えている。

この階には、第二次世界大戦で活躍した2機の戦闘機の展示室と「兵器庫」と名付けられた資料館がある。戦時下を思わせるセット、音響効果によるシーン描写やマルチメディア技術を博物館所蔵の展示物を組み合わせることによって、1800年代以来のニュージーランドの戦争のかかわりから今日に至る平和維持活動がわかりやすく展示されている。

#### 3 総括

このオークランド博物館は、質・種類と奥深さにおいて他に並ぶものがない博物館である。なお、博物館裏にあるオークランド博物館附属図書館は、国内有数のニュージーランド史関連書籍、手書き原稿、古文書、写真、絵画、デッサンなどを所有している。

## ニュージーランド教育改革調査報告書

発 行 平成14年3月

発行者 三重県教育委員会

連絡先 三重県教育委員会事務局教育政策課  
教育行政システム改革推進室

〒514-8570

TEL 059-224-3008

FAX 059-224-2319