

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 3 日現在

機関番号：16201  
 研究種目：基盤研究(C)  
 研究期間：2008～2012  
 課題番号：20530735  
 研究課題名（和文） 初等・中等教育での学力向上における学校経営改革の特質に関する日独比較研究  
 研究課題名（英文） A Comparative Study on the Characteristics of School Management Reform to Improve Achievement in Primary and Secondary Education in Japan and Germany  
 研究代表者  
 柳澤 良明 (YANAGISAWA YOSHIAKI)  
 香川大学・教育学部・教授  
 研究者番号：40263884

研究成果の概要（和文）：研究結果として、両国における学力向上の取り組みは、①学校制度改革、②明確な達成目標の設定、③緻密な成果確認システム、④学校経営改革、という4つのカテゴリーに整理されることが確認された。また両国の学校経営改革の特質として、①ドイツでの学校の質向上を中心とした学校開発の取り組み、②日本での校長の経営力に焦点化した学校経営体制の構築、③ドイツでの教育行政による学校経営環境の整備、という3点を指摘した。

研究成果の概要（英文）： Accordingly, I have been able to propose the following four categories for academic achievement policies in Germany and Japan: 1. school system reform, 2. the setting of clearly defined achievement goals, 3. detailed monitoring systems, and, 4. school management reform. I also noted three characteristics of school management in both countries: 1. school development efforts focused on improving the quality of German schools, 2. the structure of school management focusing on the powers of Japanese school principals, and, 3. upgrading and adjustments of the educational environment by the German educational administration.

### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：学校経営学、比較教育学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学力向上、学校経営改革、学校開発、教育スタンダード、教育モニタリング、民主主義教育、組織マネジメント、新たな職

#### 1. 研究開始当初の背景

##### (1) 研究開始までの主な研究

報告者はこれまで一貫して、初等中等教育における学校経営様式の日独比較研究に取り組んできた。まず具体的な成果として挙げられるのは、1970年代に見られたドイツにお

ける新たな意思形成の制度の導入とそこから生じた校長の役割変容を論じた研究である。この研究は博士論文となり、平成7年度科研費「研究成果公開促進費」の交付を得て、『ドイツ学校経営の研究—合議制学校経営と校長の役割変容—』（亜紀書房、1996）と

して刊行された。同書に対しては、1998（平成10）年6月に日本教育経営学会から日本教育経営学会賞が授与された。

その後も、ドイツにおける学校の自律性、学力向上政策、教員評価などに関する研究等を進め、論文にまとめた。近年では、学校経営参加制度の日独比較に関する研究にも取り組み、論文にまとめた。

## (2) 研究の直接的な着想

本研究の直接的な着想は、2004年度から4年間に及ぶ科研費・基盤研究(C)「初等中等教育における学力向上の理念と政策に関する日独比較研究」に由来していた。同研究では、ドイツ各州で取り組まれている全日制学校の拡充の理念と政策を明らかにすることができた。しかしながら、両国における学力向上の取り組みは、引き続き進行中であり、日本での取り組みは大きく変化していた。さらに、これらに対する学校経営改革の影響力は大きく、その分析も不可欠であった。そのため、両国の学校経営改革の特質を明らかにするために、学力向上に関する最新の状況を把握しながら、同研究をさらに発展させ、本格的な比較研究に着手する必要がある。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、日本およびドイツでの初等教育および中等教育における学力向上の取り組みをそれぞれ把握した上で、この取り組みと密接な関連性を持つ学校経営改革を明らかにし、日独比較研究を進めることをとおして、両国の学校経営改革の特質を明らかにすることであった。

日独両国では、一見するときわめて類似した学校経営改革がなされてきた。学校の裁量権の拡大、開かれた学校づくり（ドイツでは学校経営参加制度の拡大）、学校評価システムの整備などである。しかしながら、一見すると類似しているように見える学校経営改革であるが、その根本的な理念および原理には大きな相異があった。ともに学校の質の向上を課題としながらも、すでに具体的な制度設計にもその相異は表れてきていた。日独両国の比較研究をとおして、両国の学校経営改革の特質を明らかにすることにした。

## 3. 研究の方法

### (1) 研究方法の全体像

5年間に及ぶ本研究では、次の3つの点を研究課題とした。第一に、日独の学力向上の取り組みを明らかにすることであった。第二に、これらの取り組みをもとに、日独の学校経営改革を明らかにすることであった。第三に、両国の学校経営改革を比較することで、両国の学校経営改革の特質を明らかにすることであった。

これら3つの研究課題について、5年間に及ぶ研究期間における取り組みのウエイトは以下のものであった。最初の2年間は、第一の課題を中心にしながら、第二の課題についても並行して研究を進める。次の2年間は、第二の課題を中心にしながら、第一の課題についても並行して研究を進める。4年間にわたる日独両国のデータ収集の段階を経て、最終年度に第三の課題である比較研究に取り組むことであった。

### (2) 各年度の研究方法

#### ①平成20年度

1年目である平成20年度は、おもに第一の課題に取り組む1年目であった。具体的には、次の3つの作業に取り組んだ。第一に、ドイツ各州での学力向上の取り組みについて情報収集を進めるとともに、複数の州について、その基本理念や理念形成の背景について分析することであった。ドイツには16の州があり、州により、学力向上の取り組みはきわめて多様である。各州での取り組みの情報収集を進め、分析した。

具体的には、2004年度から取り組んできた科研費・基盤研究(C)による全日制学校の拡充に関する研究を継承し深めた。すでに大半の州での全日制学校の拡充に関する取り組みについては把握しており、基本理念や理念形成の背景についての分析もすでに進行中であった。したがって、具体的には残りの州の取り組みを把握するとともに、全日制学校拡充の基本理念とその理念形成の背景について分析を深めることで研究を進めた。

情報収集の方法は、州文部科学省の担当者およびドイツ人研究者へのインタビュー調査であった。

第二に、ドイツ各州での学校経営改革の現状について情報収集を進めた。

すでに2003年に、日本学術振興会とドイツ学術交流会から研究費を得て、ドイツ全16州での学校評価システムについて、各州の文部科学省の担当者に対してインタビュー調査を行った。この時点ではまだ、各州は学校評価システムの構築に着手したばかりであった。しかし、すでに新たな制度が整備された。したがって、各州での学校評価システムを中心とした学校経営改革の現状について情報収集を進めた。

情報収集の方法は、州文部科学省の担当者およびドイツ人研究者へのインタビュー調査であった。

第三に、日本における学力向上の取り組みについて情報収集を進めるとともに、学校経営改革の現状についても情報収集を進めた。日本では、各都道府県レベルでの取り組みだけでなく、市区町村レベルでの取り組みにも、興味深い取り組みが見られた。これらの特色

ある取り組みについて情報収集を進めた。

情報収集の方法は、論文・単行本などの文献、各種情報メディアの活用であった。

#### ②平成 21 年度

2 年目にあたる平成 21 年度は、おもに第一の課題に取り組む 2 年目であった。

第一に、ドイツ各州での学校経営改革の現状について情報収集を進めるとともに、その基本理念や理念形成の背景について分析することであった。

第二に、ドイツ各州での学力向上の取り組みについて情報収集を進めることであった。全日制学校の拡充以外の取り組みについての情報収集を進めた。

第一および第二の情報収集の方法は、州文部科学省の担当者およびドイツ人研究者へのインタビュー調査であった。

第三に、日本における学力向上の取り組みおよび学校経営改革の現状について情報収集を進めた。情報収集の方法は、論文・単行本などの文献、各種情報メディアの活用であった。

#### ③平成 22 年度

3 年目にあたる平成 22 年度は、おもに第二の課題に取り組む 1 年目であった。

第一に、日本における学力向上の取り組みについて情報収集を進めるとともに、その基本理念や理念形成の背景について分析した。

第二に、日本の学校経営改革の現状について情報収集を進めた。

第一および第二の情報収集の方法は、おもに論文・単行本などの文献、各種情報メディアの活用とともに、各教育委員会の担当者へのインタビュー調査であった。

第三に、ドイツにおける学力向上の取り組みおよび学校経営改革の現状について最新情報のフォローに努めた。情報収集の方法は、州文部科学省の担当者およびドイツ人研究者へのインタビュー調査であった。

#### ④平成 23 年度

4 年目にあたる平成 23 年度は、おもに第二の課題に取り組む 2 年目であった。

第一に、日本の学校経営改革の現状について情報収集を進め、その基本理念や理念形成の背景について分析することであった。

第二に、日本の学力向上の取り組みについて情報収集を進めることであった。とくに特色ある取り組みが見られる教育委員会を事例として取り上げた。

第一および第二の情報収集の方法は、おもに論文・単行本などの文献、各種情報メディアの活用とともに、各教育委員会の担当者へのインタビュー調査であった。

第三に、ドイツにおける学力向上の取り組みおよび学校経営改革の現状について最新情報のフォローに努めた。情報収集の方法は、州文部科学省の担当者およびドイツ人研究

者へのインタビュー調査であった。

#### ⑤平成 24 年度

最終年度にあたる平成 24 年度は、4 年間に及ぶデータ収集の段階を経て、おもに比較研究に取り組む年であった。

第一に、両国の学力向上の取り組みについて比較研究を進めた。

第二に、両国の学校経営改革の現状に関する比較研究を進めた。

第三に、両国における学校経営改革の特質について分析し、考察を加えた。

なお、日本およびドイツにおいて最新情報のフォローにも努めながら、研究成果の発表を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 各年度の成果

##### ①平成 20 年度

1 年目である平成 20 年度は、次の 3 つの作業に取り組んだ。

第一に、ドイツ各州での学力向上の取り組みについて情報収集を進めるとともに、複数の州について、その基本理念や理念形成の背景について分析するという作業であった。具体的には全日制学校の拡充に関する研究に取り組むということであった。これについては、全日制学校の拡充の意義として、移民を背景とする生徒など、学習環境の整備を必要とする生徒への支援という性格が強いことが明らかとなった。

第二に、ドイツ各州での学校経営改革の現状についての情報収集を進めるという作業であった。これについては、各州において外部評価が整備されていること、学校の自己責任を拡大する政策が導入されていることなどが明らかとなった。両者とも、学校の質を高めようという試みであった。

第三に、日本における学力向上の取り組みについての情報収集を進めるとともに、学校経営改革の現状についての情報収集を進めるという作業であった。これについては、学校評価の法制化をはじめとする学校評価制度の整備が進められていることが明らかとなった。

##### ②平成 21 年度

2 年目である平成 21 年度は、前年度に引き続き、次の 3 つの作業に取り組んだ。

第一に、ドイツ各州での学力向上の取り組みについて情報収集を進めるとともに、複数の州について、その基本理念や理念形成の背景について分析するという作業であった。これについては、第一に、中等教育の学校制度において多面的な見直しが始められていることが明らかとなった。たとえば、バイエルン州ではギムナジウム上級段階の改革が進められる一方、基幹学校の改革にも着手することをとおして、各学校種に即して学力向上

を図ろうとしていた。第二に、教員養成システムの改革が進められていることが明らかとなった。たとえば、すべての教員に修士号の取得が要求されることとなったことが特徴的な点として挙げられた。

第二に、ドイツ各州での学校経営改革の現状についての情報収集を進めるという作業であった。これについては、前年度の調査結果に引き続き、各州において外部評価制度が定着してきていること、学校の自己責任を拡大する政策が進められてきていることなどが明らかとなった。

第三に、日本における学力向上の取り組みについての情報収集を進めるとともに、学校経営改革の現状についての情報収集を進めるという作業であった。これについては、副校長、主幹教諭、指導教諭などの「新たな職」の導入により、学校組織を階層化させることで、教員の資質向上を図るという取り組みがなされていることが明らかとなった。

#### ③平成 22 年度

3 年目である平成 22 年度は、平成 20 年度および平成 21 年度の研究に引き続き、次の 3 つの作業に取り組んだ。

第一に、ドイツ各州での学校経営改革の現状について情報収集を進めるとともに、その基本理念や理念形成の背景について分析するという作業であった。これについては、ニーダーザクセン州における学校経営改革を中心に研究を進めた。同州では、「自己責任制学校」を基本理念とし、「学校の質」の指導枠組みを明確に示した上で、学校理事会と呼ばれる新たな制度を導入し、学校の質を高めることで学力向上を目指していることが明らかとなった。

第二に、ドイツ各州での学力向上の取り組みについて情報収集を進めることであった。全日制学校の拡充以外の取り組みについての情報収集を進めるという作業であった。これについては、前期中等教育における三分岐型学校制度の改革を上げることができる。基幹学校と実科学校との統合などにより、基幹学校の抱える問題の解消を図る中等教育改革に着手している州が見られることが明らかとなった。

第三に、日本における学力向上の取り組みおよび学校経営改革の現状について情報収集を進めるという作業であった。これについては、学習習慣の定着に関する取り組み、小中連携教育あるいは小中一貫教育に関する取り組みなどをおして、学力向上のための基盤づくりが進められていることが明らかとなった。

#### ④平成 23 年度

4 年目である平成 23 年度は、平成 22 年度の研究に引き続き、次の 3 つの作業に取り組んだ。

第一に、日本の学校経営改革の現状について情報収集を進め、その基本理念や理念形成の背景について分析した。その成果として、「新しい公共」という概念を基本理念とした学校づくりの取り組みが進められてきており、その背景や現状について認識を深めることができた。「新しい公共」という概念のもとでは、「参画」「協働」「責任」といった概念も重視されており、その具体的な取り組みとして「学校運営協議会」が注目されている。「学校運営協議会」は文部科学省の教育政策においてその拡大が求められている。

第二に、日本の学力向上の取り組みについて情報収集を進めることであった。とくに特色ある取り組みが見られる教育委員会を事例として取り上げることであり、その事例として小中一貫教育に取り組んでいる呉市教育委員会を挙げることができる。呉市教育委員会では、小中一貫教育を推進することをおして義務教育 9 年間にわたる学力保証に取り組んでいることが明らかとなった。

第三に、ドイツにおける学力向上の取り組みおよび学校経営改革の現状について最新情報のフォローに努めることであった。その事例として、バイエルン州で導入された、基幹学校と実科学校を統合した中等教育学校 (Mittelschule) を上げることができる。この中等教育学校では、企業等での実習 (Praxis)、自己責任ある生活を送るとともに実りある職業生活を送るための基盤を形成する社会的学習 (Soziales Lernen) が重視されていることが明らかとなった。またチューリンゲン州は、「チューリンゲン州教育モデルー地域での新しい学習文化」 (Thueringer Bildungsmodell - Neue Lernkultur in Kommunen) (略称、nelecom) に取り組んでいる。これは学校と地域が連携し、子どもたちが地域で体験を積み一方、地域づくりに加わることで新たな学習文化を創造しようとする取り組みであることが明らかとなった。

#### ⑤平成 24 年度

最終年度である平成 24 年度は、これまでの 4 年間の研究に引き続き、次の 3 つの作業に取り組んだ。

第一に、日独両国の学力向上の取り組みについて情報収集を続けながら比較研究を進めた。ドイツにおける学力向上政策の特質として明らかとなったのは次の三点であった。第 1 に、連邦レベルの取り組みによって「教育スタンダード」や「教員養成スタンダード」など、さまざまなスタンダードづくりが進められていること、第 2 に、州間での競争と協力によって学力向上が目ざされていること、第 3 に、「教育モニタリング」の観点から、各種研究機関における学術的研究にもとづいて改革が進められていること、であった。

これらの点は同時に、日本の学力向上政策の特質とは大きく異なることが明らかとなった。

第二に、日独両国の学校経営改革の現状に関して情報収集を続けながら比較研究を進めた。ドイツにおける学校経営改革の現状として明らかとなったのは次の三点であった。第1に、学校経営の主体となる学校当事者の拡大および多様化への対応が課題となっていること、第2に、全日制学校に見られるように、学校経営の対象となる活動内容の拡大および多様化への対応が課題となっていること、第3に、民主主義教育にもとづく生徒参加の強化が課題となっていること、であった。日本においても、コミュニティ・スクールの取り組みに見られるように、学校経営の主体となる学校当事者の拡大および多様化への対応が課題となっていることが明らかとなった。

第三に、日独両国における学校経営改革の特質について分析し、考察を加えることであった。第二で挙げた三点からみると、第1の点は両国において共通して見られる課題であることが明らかとなった。しかし、第3に関しては、ドイツでの取り組みが進んでいる一方、日本ではまだその素地すら形成されていないことが明らかとなった。

## (2) 全体的な成果

### ① 学力向上の取り組み

全体的な成果として、次の4つの観点から学力向上の取り組みについて論じる。

第1に、学校制度改革による学力向上についてである。

ドイツでは基本的に半日制学校が大半を占めていた。しかし、「PISA ショック」後の改革の中で全日制学校の拡充に踏み切り、現在では半数ほどの学校が全日制学校に転換している。またドイツでは、中等教育において三分岐型学校制度が導入されてきている。「PISA ショック」後の対応の一つとして、この学校制度に学力不振の原因があるとの見方が出され、三分岐型の中等教育を二分岐型に改革する動きが見られる。具体的には、バイエルン州で導入されている、基幹学校と実科学校を統合した中等教育学校などである。これは、三分岐型になっていることにより学校種間での学力格差が拡大したという認識に基づいている。

他方、日本は単線型学校体系であるため、ドイツのようなヨコの学校制度改革は求められない。日本で見られる学校制度改革はタテの学校制度改革である。中高一貫校の導入であり、地域によっては進学校である高等学校が中高一貫となるケースも見られる。また他方では、小中連携教育あるいは小中一貫教育という形で学力向上をめざす地域も数多

く見られる。こうしたケースでは、学習習慣の定着、学習意欲の向上などをテーマに取り組みが進められている。

いずれにしても、学校制度改革を行うことで学力向上を図ろうとする取り組みである。数多くの議論と社会的なコンセンサスにもとづいて実行されている改革である。

第2に、明確な達成目標の設定による学力向上についてである。

ドイツでは、「PISA ショック」後すぐに、「教育スタンダード」の作成および導入が議論され導入された。「教育スタンダード」は学習内容を規定している学習指導要領とは異なり、どこまでどのような力をつけなければならないかという学習成果としての到達度を規定したものである。教科毎に複数の学年にわたって作成されている。同様な発想によって、「教員養成スタンダード」も作成され実施されている。さらに、直接的な学力向上だけでなく、学力向上を側面から支える民主主義教育にも力が注がれている。

他方、日本では学習指導要領の改訂はあるものの、ドイツの「教育スタンダード」にあたる国家規模での取り組みはまだ見られない。自治体レベルでは、2013年3月に東京都において、「都立高校学力スタンダード」の取り組みが発表され、2013年度から2年間の取り組みとして始められている。これは、学習指導要領をさらに詳細に学習目標として提示しようという取り組みであり、高等学校の設置目的や生徒の習熟度合いに応じて、「基礎」、「応用」、「発展」という3つの段階で作成するとされ、注目に値する。

第3に、緻密な成果確認（モニタリング）システムによる学力向上についてである。

ドイツでは、第2の点と関連して、「教育モニタリング」の観点から各種の取り組みが進められている。PISA、TIMSSを初めとする国際比較学力調査だけでなく、他の国際比較学力調査を計画的に実施すること、国内各州の学力調査を実施することなどが挙げられる。さらに、こうした学力調査の結果を詳細に分析するために、教育研究機関を新設し、徹底的な分析を進めている。

他方、日本においても、PISA、TIMSSを初めとする国際比較の学力調査が実施されている。また、国内では、2007（平成）年度から小6と中3を対象に全国学力・学習状況調査が実施されてきている。この全国学力・学習状況調査を巡っては、悉皆調査か抽出調査かという実施方法を巡って意見の対立が見られる。他方、各自治体においても独自に学力調査が実施されているものの、調査結果が必ずしも十分に分析されているとはいえず、課題が残されている。

第4に、学校経営改革による学力向上についてである。

ドイツでは、学校開発に関する研究や実践が進められていることと関連して、学校経営改革によって学校の質を高めることで学力向上を図ろうとする取り組みが見られる。例としては、学部評価を中心とした学校評価の整備、学校の裁量権を拡大した自己責任学校の導入、自己責任学校における学校理事会の導入、地域づくりにウエイトを置いた学校の学習文化の転換、民主主義教育の一環としての生徒参加の強化、などである。これらは、どちらかといえば、直接的な学力向上の取り組みというよりも、間接的な学力向上の取り組みであり、学力向上のための環境整備の取り組みであるといえる。

他方、日本においても、ドイツにおける学校の質研究と同様に、効果的な学校に関する研究が取り組まれており、効果的な学校に求められる要素として学校経営に関する点も挙げられているものの、実践課題はまだ多い。学校経営改革として挙げられるのは、自己評価および学校関係者評価を中心とした学校評価の整備、副校長、主幹教諭、指導教諭という「新たな職」の導入による学校組織マネジメントの浸透、学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の拡大、などである。

## ②両国の学校経営改革の特質

さいごに、日独比較にもとづいて両国の学校経営改革の特質について論じる。特質として次の3点を指摘したい。

第1に、ドイツでの学校の質向上を中心とした学校開発の取り組みである。ドイツでは学校の質の向上に高い関心が寄せられており、学校の質を向上させるために学校開発の取り組みが続けられるとともに、自己責任学校の導入など学校の裁量権の拡大が進められている。このように、学校の組織構造をシステム的に改善することによって学校の質の向上を主眼としているところにドイツの学校経営改革の特質がある。

第2に、日本での校長の経営力に焦点化した学校経営体制の構築である。日本でも学校の裁量権の拡大が進められるとともに、学校組織には組織マネジメントの考え方が浸透してきている。さらに、副校長、主幹教諭、指導教諭という「新たな職」の導入も進められている。日本では、校長の経営行動やリーダーシップ発揮といった校長の経営力に焦点化した学校経営体制の構築が進められており、ドイツと比較した場合、この点が日本の学校経営改革の特質となっている。

第3に、ドイツでの教育行政による学校経営環境の整備である。ドイツでは教育スタンダードの導入などによる明確な達成目標の設定、各種の緻密な成果確認（モニタリング）システムによって教育目標とその達成状況の把握が明確化されてきている。こうした学

校教育の枠組みづくりに関する教育行政の取り組みは、学校経営環境の整備をもたらしている。活動目標が明確化された環境が教育行政によって整備された中で学校経営に取り組むということがドイツにおける学校経営改革の特質となっている。

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計2件）

- ① 柳澤良明、ドイツにおける学力向上政策と学校経営の動向(1)－「PISA ショック」後の学力向上政策の特質－、『香川大学教育学部 研究報告 第I部』、査読有、第139号、2013、1-13頁。
- ② 柳澤良明、ドイツにおける学力向上政策と学校経営の動向(2)－学力向上政策から生じた学校経営の新たな課題－、『香川大学教育学部 研究報告 第I部』、査読有、第139号、2013、15-25頁。

〔学会発表〕（計3件）

- ① 柳澤良明、ドイツ・ニーダーザクセン州における学校経営改革に関する研究、日本教育行政学会・第45回大会、2010年10月2日、筑波大学（茨城県）。
- ② 柳澤良明、ドイツにおける学力向上の取り組みと学校経営改革の特質－全日制学校の拡充とチューリンゲン州における「ネレコム」（"nelecom"）を事例として－、ドイツ教育研究会、2012年11月17日、早稲田大学（東京都）。
- ③ 柳澤良明、ドイツにおける生徒参加と民主主義教育－バイエルン州の取り組みを中心に－、日本比較教育学会・第49回大会、2013年7月7日（発表予定）、上智大学（東京都）。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

柳澤 良明 (YANAGISAWA YOSHIAKI)  
香川大学・教育学部・教授  
研究者番号：40263884