

## 現代中国における学校管理職研修の位置付けと役割 に関する批判的検討：公務員・教員研修との関わり に焦点を当てて

殷, 爽  
九州大学大学院人間環境学府：博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/2230982>

---

出版情報：教育経営学研究紀要. 21, pp.29-38, 2019-03-29. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law Graduate School of Kyushu University

バージョン：

権利関係：

# 現代中国における学校管理職研修の位置付けと役割に関する批判的検討 —公務員・教員研修との関わりに焦点を当てて—

殷 爽  
(九州大学／大学院生)

- I はじめに
- II 現代中国の学校管理職の身分と求められる像の多様性
- III 学校管理職研修の「真意」と現実的「葛藤」
- IV おわりに

## I はじめに

### 1. 研究目的と問題の所在

本稿では、1990年代以降中国の教育改革のうち、学校管理職研修の位置付けと役割<sup>(1)</sup>を批判的に捉え直すことを意図している。そのため、公務員研修・教員研修との関係について議論することを通じて、その「真意」と現実的「葛藤」を明らかにすることを目的とする。

2010年に公表された「国家の中・長期教育改革と発展企画綱要(2010-2020年)」の中では「教育家(教育専門家)を育成し、教育家が学校を創立・経営すること」<sup>(2)</sup>について言及されている。代・李(2013)は「教育家型」校長の育成は系統的過程であり、まず校長選考において資質能力がある人を選ぶことが重要となる。第二に、研修の改善も重要な一環である。研修は必ずしも教育家型校長を育成できると言えないが、促進作用があると指摘されている。最後に、科学的評価も教育家型校長の育成にとって積極的影響があると言われている<sup>(3)</sup>。その育成過程における重要な三つの部分について、選抜と評価は制度の作成から実施まで、その主体は教育行政部門である。しかし、研修の実施においては、その主体が教育行政部門か研修機関である大学かあいまいな状況にある。そこで、本稿では現在の中国の「教育家型」校長育成における、その研修に焦点を当てていく。

中国の学校管理職研修は、中央政府の政策規定によって、各地域と各研修機関が実施するトップダウン形式で展開されている。近年、研修における教育家型校長の育成の実施段階では次の2点が課題として挙げられている。1点目は教育行政部門からの研修に必要な費用などの支援が後退しつ

つある点である。なぜなら、教育家型校長の育成において研修の機能が弱いという教育行政側の認識がある。2点目はこれまで教育行政部門は研修を全体的にデザインし、研修機関はデザインどおりに実施するといった事例が多くみられた。その際、研修機関は地域の特質を配慮しないまま研修を実施するという実態を招いている<sup>(4)</sup>。趙(2018)は学校管理職研修において教育行政部門と研修機関の役割分担が明確ではないことを述べている。また教育行政部門からの指導と監督は不十分であり、それが研修効果の低下の要因の一つであると指摘している<sup>(5)</sup>。以上から、教育行政部門(本稿では中央レベルを中心にする)の学校管理職研修に対する意識や位置づけが研修の実施に影響を与えていると言える。そのため、先述した課題をもとに、学校管理職研修に対する中央政府の意識と位置づけについて検討し直す必要がある。

本稿では、中央政府が設定した学校管理職研修の位置付けと役割を批判的に再検討するために、教員研修・公務員研修との関わりに焦点を当てて考察していく。その理由は後述するが主に二つ挙げられる。一つは中国の学校管理職は幹部・教員の身分を有するためである。もう一つは1990年代以前、学校管理職研修は幹部研修の一部として位置づけられ実施されていたためである。

学校管理職研修が制度化された1989年から現在までの約30年間、中央政府が公開した学校管理職研修に関する政策内容について、楊(2015)は、当初、中央政府が学校管理職の学歴昇進を重視したことを指摘している<sup>(6)</sup>。即ち、その時の学校管理職研修のねらいは校長職の学歴を向上させるということであった。その後、校長の専門職としての力量形成が強調されたため、学校管理職の力量

形成を促進する教育を行うことが政策の中で提唱された<sup>(7)</sup>。牛（2017）は、現在の中国の「学校管理職研修の性質及び内容は校長としての指導管理などの職能発達を重視する」<sup>(8)</sup>ことを指摘している。また、周（2015）は校長任用前研修、任用中研修、それから様々な研修など、校長の専門的的力量形成の支援システムが十分に完備されていることを明らかにした<sup>(9)</sup>。

しかしながら、以上の先行研究の中で、1990年代以降における中国の学校管理職研修の位置付けと役割の変化とその要因、及び政策や制度と現実の矛盾や葛藤については十分に検討されていない。同時に、先述したように、これからの教育家型校長の育成における教育行政の役割、研修に対する意識と位置づけが不明確であることについて課題を解決するために、現在までの中国学校管理職研修の位置付けと役割における議論に批判的視点を提供する必要があると考えられる。

そこで、本稿は以下の課題を提示する。1) 1990年代以降の中国の学校管理職研修の位置付けと役割にいかなる変容があったのか、また、その要因は何か。2) 学校管理職研修と公務員・教員研修との関わりを全体的に見ると、どのような現実的「矛盾」、「葛藤」が存在しているか。

## 2. 分析枠組みと方法

### (1) 枠組み

学校管理職研修の位置付けと役割を検討する際に、その対象である学校管理職の身分を検討することが重要である。そこで1990年代以降、中国の学校管理職の身分はどのような変化があるのか、なぜ変化したのかについて解明し、その研修の位置付けと役割の変容を考察する。そのために、まず、現代中国における学校管理職の身分と求められる像の変化を整理する（図1）。

次に、現代中国の幹部研修・教員研修・学校管理職研修の三つの制度を中心にして、その矛盾と葛藤の批判的検討を展開する。なお、この手順は下に図示している。

### (2) 研究方法

本稿の方法は主に資料分析である。資料として、先行研究、教育政策・法律文書及び新聞などを収集し、解釈、検討していく。

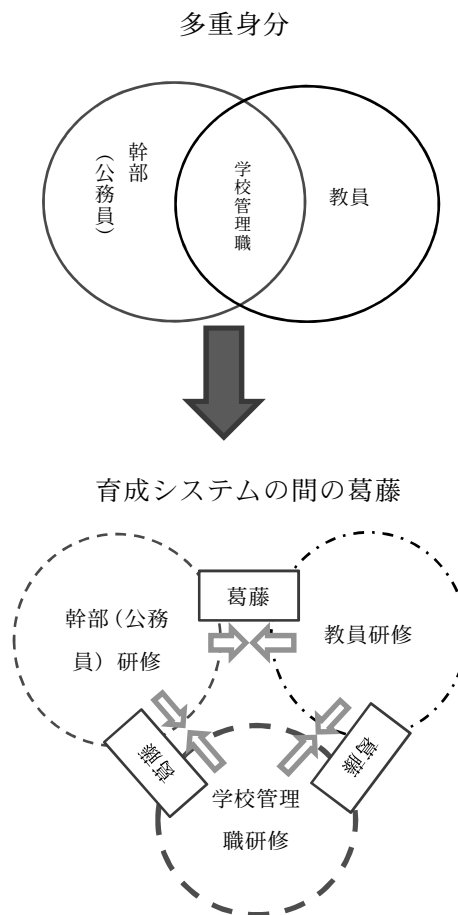


図1 分析枠組みの構想：身分の変容と研修の葛藤

## II 現代中国の学校管理職の身分と求められる像の多様性

### 1. 学校管理職の幹部・教員身分の由来

中国の学校管理職は二つの身分を有している。一つ目は、幹部としての身分である。「幹部」という言葉は中国の共産党の内部でよく使われている。幹部の人事制度は中華人民共和国の建国前に作られたもので、建国後の1949年—1978年の間には、幹部の「分級」「分部」という管理制度も新たに作成された。具体的には、1953年に公開された「幹部管理の強化についての決定」の中で、幹部を「分級」「分部」の9種類に類型化している。その中で、校長職などは文化教育幹部に属しており「幹部」としての身分をもっている。

二つ目に、学校管理職は、教員としての身分を持つ。1991年、公表された「全国小中学校長の任職条件と職場要求（試行）」によると、任職条件の

一つとして、小中学校長は中学校一級・小学校高級以上の教員職務を持っていることが必要とされている。即ち、校長に昇進する前に、教員あるいは教育に関わる職場で活躍してきた人物であることがわかる。

また、学校管理職の幹部と教員の身分は学校管理職の昇任制度の規制と関連性がある。中国の小中学校で管理職に昇任するには、委任・選抜任用・公開選挙の三つの基本ルートがある。「委任」とは、教育行政部門及び人事部門が学校と連携して候補者を審査し、一般公衆の意見を参考にしながら管理職を任免するプロセスである。「選抜任用」とは、学校のニーズによる試験を通して学校管理職を選抜する方式である。「公開選挙」とは、校内の全体から学校管理職を選択する方式である。90年代以前、学校管理職はほとんど「委任」によって任命されていた。その任命・委任された人々のほとんどは教育委員会の幹部と学校の教員である。

中国の学校管理職の定義からみると、学校管理職にあたる者としては主に校長があげられるが、実際には校長だけでなく、副校長、党支部書記、党支部副書記が学校教育の目標を定めているため、中国ではこれらの役職も「学校管理職」と言える。即ち、広義の「学校管理職」は、校長、副校長、党支部書記、党支部副書記を指す。なお、党支部書記と党支部副書記は、中国共産党の末端組織のリーダーである。中国共産党の末端組織の一つとしての学校では、両者は学校のリーダーとして位置しており、「学校の党支部書記・党支部副書記」と呼ばれる。これは学校管理職が幹部身分を持つ証拠と理由の一つであると言える。

しかしながら、現在の中国の学校管理職は幹部の身分をもっているが、国家公務員と地方公務員ではないという矛盾した現実も存在している。中国の校長職の「行政等級制度」について、李(2011)の論述によると、「校長を担当すると、自動的にその学校の行政等級に等しい公務員の行政等級を獲得する」<sup>(10)</sup> という規定がある。例えば、一般的に、市レベルの中高一貫校は正処級<sup>(11)</sup> であるため、校長は正処級の行政等級である。また、校長の任命については他の政府行政機関とほぼ同じ手順で、市・県レベルの人事部（一般行政）が統一的に管理する。そのため、学校管理職は公務員と同じ待遇ではないが、公務員に似た身分と地位を

持つ。

従って、中国の学校管理職には「幹部」、「教員」という身分があり、人事に関連する管理権限は一般行政が所有するが、「公務員」ではないという矛盾した現実が現れる。また、多重身分であることも中国の学校管理職の特質と言える。

## 2. 90年代以降の学校管理職身分と求められる像の「変化」

1990年代以降、中国の学校管理職の身分の「変化」に影響を与えたのは、「校長専門職級制度」(Professional Principal Grade System) 改革であると思われる。前述したように、中国の学校管理職は学校の行政等級に等しい級別があり、校長行政職階制と呼ばれる。それに対して、「校長専門職級制度」改革は、本来行政体系の一部とされていた学校管理職をこの行政体系から切り離し、「脱行政級別」管理へ移行するものである。

この「校長専門職級制度」改革が最初に言及されたのは1999年に公開された「教育改革の深化と素質教育の全面的な推進に関する決定」である。当時は「『校長専門職級制度』を試行する」<sup>(12)</sup> ことが規定された。また、2001年国務院「基礎教育改革と発展に関する決定」の中では「積極的に『校長専門職級制度』を推進する」<sup>(13)</sup> ことが強調された。その後、北京・上海・広州・山東などの地域から試行が始まった。山東省濰坊市の場合、本格的に「校長専門職級制度」を実施したのは2004年である。当年度、濰坊市の935名の学校管理職の人事に関する書類は市の人事部から教育行政部門へと移動した。濰坊市では校長職を特級校長・高級校長・中級校長・初級校長の4つのレベルの級別に分けた。校長の任期は4年であり、同じ学校での任期は連続2期でも認められる<sup>(14)</sup>。このような山東省の「校長専門職級制度」の試行には成果があると言われている。しかしながら、課題もある。例えば、勤務制で給料の清算基準が不明瞭などの問題が今なお存在している<sup>(15)</sup>。

中国の「校長専門職級制度」改革の試行から20年以上経つが、未だ法制化されていない。その理由について、蘇(2018)は1)改革の目標が曖昧である、2)関連している全体的な校長制度が不完全である、3)「校長専門職級制度」改革の本質を把握しておらず、特に、国家レベルの支援政策

がないため、改革を推進する外部の力が弱いという三つの理由を指摘した<sup>(16)</sup>。また、「校長専門職級」という法的制度が確立しなければ、あるいは中央政府と法律上の政策と規定がなければ、学校管理職が完全に「行政級別」から脱出することは不可能だと思われる。なぜならば、学校管理職の人事は、中央集権の行政システムの下に形成されていることによるものである。以上のような背景から、現在も中国の学校管理職の「幹部」身分が変化していないと考えられる。

一方、2017年1月23日、中国教育部は「小中学校管理職の管理に関する暫定方法」を公開した。これは、中国の学校管理職を取り巻く管理に関する

最新の中央政策である。1990年代以降の学校管理職を取り巻く人事についての規定を3期に分けて比較すると(表1)、任職の要求・任期・評価・研修の大部分に変化があったことが分かる。

任職条件の中で、教員としての経験が必須条件として規定されたため、学校管理職の「教員」身分については変化がなかったことが読み取れる。

学校管理職の人事における最も重要な任用と選抜では、90年代の単一の任免方式から、現在の多様なルートという変化が見られた。だが、委任・任用という方式が続くことは、中国の学校管理職が完全に「幹部」身分から脱出するにはまだ時間が必要だという事実を証明している。

表1 1990年代以降の学校管理職を取り巻く人事の比較

	1990年代	2000年代	現在
<b>任職資格</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学歴に関して、町の小学校長は中等及び中等以上師範学校から卒業すること、中学校の校長は専門師範学校あるいは以上の師範大学から卒業すること、高校は師範大学あるいはそれ以上の大学から卒業すること</li> <li>・中学校の校長は中学校一級レベルの教員としての肩書を持つこと、小学校の校長は高級レベルの肩書を持つこと</li> <li>・ある程度のキャリア年限がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員免許がある</li> <li>・中級以上教員としての経験がある</li> <li>・学校教育の仕事経験は5年以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門学校以上の学歴があり、中学校の学校管理職は大卒であることが必須である</li> <li>・校長は5年以上の教員として経験があり、党支部書記は学校党務と経営に関する経験が必要である</li> <li>・教員免許があり、小中学校一級レベルの教員として肩書を持つこと、高校の校長は小中学校の高級レベルの肩書を持つこと</li> <li>・校長に昇進すれば、2年間以上の副校長あるいは3年以上のミドルリーダーの経験が必須である；副校長に昇進すれば、ある程度の授業経験が必要である</li> <li>・初任者研修を受け、「職務に就く資格研修合格証明書」を持つべき、何らかの何らかの理由で研修の要求を満たしていない、入職後一年以内に研修をうけ、合格証明書をもらう</li> </ul>
<b>選抜と任用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>任免制</b></li> <li>・優秀な教員と行政幹部を予め育成し、この中から校長を抜擢する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小中学校長選抜任用制度</li> <li>・小中学校校長の招聘制を推進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>委任</b></li> <li>・<b>選抜任用</b></li> <li>・公開選挙</li> <li>・校長、副校長に昇任する際、見習い期間は一年間である</li> </ul>
<b>任期</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任期制を実施しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任期制</li> <li>・任期について原則上は3-5年間、再任できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任期制</li> <li>・校長・副校長における一期で3-6年間であり、党支部書記と副書記は党の関連規定によって任期を決める。</li> <li>・同一ポストで最大任期の時間は12年間である。</li> </ul>
<b>評価</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的な仕事に対する評価と定期的評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任完成度の考核を強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度評価と任期内評価</li> </ul>
<b>生涯教育(研修)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長研修制度の形成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任者研修</li> <li>・向上研修</li> <li>・高級研修</li> <li>・特別テーマ研修</li> <li>・校長国家レベル研修</li> </ul>

(出典 「全国小中学校長集団の建設を強化する意見(試行)」<sup>(17)</sup>(1992)、「小中学校の人事制度改革の深化に関する実施意見」<sup>(18)</sup>(2003)、「小中学校管理職の管理に関する暫定方法」<sup>(19)</sup>(2017))

求められる学校管理職の像については次の通りである。90年代は、当時の「校長責任制」活用の影響を受け、校長像はそれ以前の学校監督者から学校の「経営者」になったとされる<sup>(20)</sup>。「国家一学校の連絡員」「学校管理の万能型」は国が期待していた学校管理職像である。これに対して、社会と学校、特に学校内部で期待される校長像は「学校経営者」「教師教育者」「学校組織者」「学校の財政資源分配者」の4種類がある<sup>(21)</sup>。

90年代に求められた学校管理職の像と比較すると、2010年以降は、従来よく強調されていたマクロな視点の学校管理職の像に対して、現在はミクロな点に着目するという変化が見られる。図2は中国教育部が公開した校長の専門職基準からピックアップした校長の役割の要点である。現在では、求められるのは学校内部の管理や外部との調整ができるといった全体的な学校経営能力がある学校管理職の像だけではない。ミクロの点である教育課程の指導や教員の育成、学校文化作りの能力も学校管理職の理想像の一部となる。

学校経営計画を作成する	人間を育てる文化と雰囲気を作る
教育課程と授業を指導する	教員の専門職発展を指導する
内部の管理を優れたものにする	外部の環境を調整する

図2 校長専門職基準にみる求められる学校管理職像（出典 「義務教育学校長専門職基準」「高校学校長専門職基準」<sup>(22)</sup>）

つまり、学校経営の各領域の専門家のような学校管理職の像が期待されていることが現在の中国の特徴である。

### III 学校管理職研修の「真意」と現実的「矛盾」、「葛藤」

#### 1. 1990年代以降中国の教育改革と学校管理職研修

1990年以降の中国の教育改革の全体像をみると、改革の展開から改革の深化への移行という特徴が現れる。教育改革の展開を促進するために、

この約30年の間中央政府は次々に教育改革に関する新政策を公開していた。

1985年の「教育体制の改革に関する決定」から、1993年「中国教育改革と発展綱要」の公表までは、教育システムにおける「分権化」改革を巡って、1990年代の教育改革の全体的なデザインがなされた。1999年、国務院が公表した「教育改革の深化と素質教育の全面的な推進に関する決定」では、小中・高各教育段階における素質教育が本格的に展開されたことが示されている。2001年の国務院「基礎教育の改革と発展に関する決定」、2010年「国家中長期教育改革と発展の企画綱要（2010-2020年）」などは、中国義務教育の量的拡大という前提のもと、質保証の改革が中心となっている。2017年の「教育体制と機制改革の深化に関する意見」においては、学校管理・学校作り・学校評価の分権化改革がキーワードとなっている。

学校管理職研修と関わるのは、90年代の分権化改革の影響を受け、教育行政における中央と地方の関係及び学校組織内部の管理構造が変化した改革である。その中で、「校長責任制」という学校管理システムにおいて教育行政の指導のもとで、校長は全面的に責任を持ち、党支部による監督と教職員による民主的な管理が構造化された<sup>(23)</sup>。これは、当時の学校管理職研修の制度上での発展によりよい機会を提供した。

2000年以降、義務教育の均衡発展<sup>(24)</sup>の改革に伴い、農村・貧困地域の学校教育の改善の一部として、学校管理職の資質能力の向上も重視され、農村部の学校管理職研修も推進されていた<sup>(25)</sup>。しかしながら、農村部の学校管理職研修について、殷（2018）の分析によると、この関連政策は、ほぼ全体の政策構造の下位に位置づけられ、その機能は上位の「意見」「計画」を本格的に実施させるために作られた政策である。

#### 2. 公務員・教員研修と関わる学校管理職研修制度上の「分離」「再帰」「再分離」

1989年中国の国家教育委員会（現在の中国教育部）は「全国小中学校長研修の強化に関する意見」を公開した。「意見」は1949年に中国が建国されて以来、初めての学校管理職研修に関する政策文書であると言われる。また、その後の1999年12月30日、中国教育部が公表した「小中学校長研修

規定」は校長研修のために制定された法的拘束力がある最初の行政規定である。この二つによって、当時中国学校管理職研修制度の形成と独立が図られた。

90年代以前の中国学校管理職研修は、完全に幹部研修と教員研修制度の一部として存在していた。当時の中国の膨大な幹部体系の小さな部分としての学校管理職に関する研修を指定した政策内容について、中央政府の政策の中からは管見の限り確認できない。しかし、当時の研修を実施する機関の変遷から、80年代から90年代の学校管理職研修の変化が見出せると思われる。例えば、現在の中国の全国レベル研修機関として位置付けられた教育部小学校長研修センター(北京師範大学校内)の前身は、北京師範大学幹部進修クラスである。1987年中国国家教育委員会(現在中国教育部)は、華北・華東・東北・西北・中南・西南の各地域で「国家教育委員会××教育管理幹部研修センター」を設立する予定であった。そして、当時の北京師範大学幹部進修センターは「国家教育委員会華北教育管理幹部研修センター」と名称を変えた。また、「教育幹部研修センターの構築の強化に関する意見」(1987)の中で、「研修センターは教育幹部研修の重要な拠点とされる」ことを明確に規定した。1989年以降、学校管理職研修制度が独立した後、国家教育委員会は、「国家教育委員会中学校校長研修センター」(現在の教育部中学校校長研修センター)を設置したが、その基礎機関は従来の「国家教育委員会華東教育管理幹部研修センター」である。2000年に作られた「教育部小学校長研修センター」も従来の「国家教育委員会華北教育管理幹部研修センター」である<sup>(26)</sup>。

従って、学校管理職研修の実際の展開から見ると、確かに1990年以降の学校管理職研修制度は独立し、制度が形成された。しかし、表1で示したように、1990年代の中国の学校管理職の人事、特に学校管理職の任用制度では、まだ任免制であり、同時に「優秀な教員と行政幹部を予め育成し、この中から校長を選抜する」ことが強調されていた。つまり、幹部・教員身分があまり変わらなかった学校管理職には、独立した研修制度はあったが、この研修の役割は「学校経営者」として学校管理職を育成するか、あるいは行政の「幹部」として育成するかが、不明確であり矛盾する点であると

考えられる。

その後、2000年以降の学校管理職研修に関連する政策と規定は、以下の表に現れているように、2006年から独立した学校管理職研修制度は再度教育幹部研修制度に回帰したことが見出された。

表2 2000-2010年における学校管理職研修制度の変遷

年度	政策文書(中央政府公開)	学校管理職研修に関する内容概要
2002年	「小中学校長研修の強化と改善に関するさらなる意見」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的に基礎教育の改革を推進する。</li> <li>・学校管理職研修に関する授業の改革を推進する。</li> <li>・学校管理職研修の教科書を活用する。</li> </ul>
<b>幹部研修システムへ再帰</b>		
2006年	「2006-2010年全国幹部教育研修の企画」	
2007年	「全国教育システム幹部研修『十一五』企画」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・素質教育の実施を中心にして、小中学校長研修を展開する。</li> <li>・農村部の小中学校長の研修を重要な位置において、各種類の支援的な研修を行う。</li> </ul>
2008年	「2008-2012年大規模教育幹部研修の実施に関する意見」	
2010年	「更に教育システム大規模幹部研修の展開と実施に関する意見」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・素質教育の実施を中心任務にし、初任者研修・向上研修・高級研修・特定テーマ研修という全員研修を展開する。</li> <li>・農村校長の研修を重要な位置において、民族地域の校長研修を強化し、都市部の困難学校の校長研修を重視する。</li> <li>・義務教育の均衡発展と都市部・農村部の格差を是正するために、「中</li> </ul>

		部・西部農村の小中学校長の素質向上計画を実施する。教育家型校長の成長を促進する。
2010年	「2010-2020年幹部教育研修の改革綱要」	

(筆者作成)

以上の表2で示したように、2002年の「意見」は2000年代において単独の形式で公開されたものとしては、最後の学校管理職研修の政策文書だと言える。2006年から学校管理職研修政策は、教育システム幹部研修に関する文書の中で言及されたことが基本となった。また、この教育システム幹部の研修政策も全国幹部教育研修を実施するために、公開された政策という事実もある。従って、当時の学校管理職研修の具体的内容は、幹部研修制度の中で明確に規定されていなかったが、教育システム幹部研修の一部分として幹部研修制度に帰属した。

また、2007年から農村地域の学校管理職に向け研修を行うことが、政策の中で以前より明確に提起された。その次の2010年も、農村地域の学校管理職の研修が更に強調されたことも見出せる。実際に、政策の趣旨から見ると、農村地域の学校管理職研修を強調する目的は、義務教育の均衡発展を促進することが本質的な目的だと言われる。つまり、2000年代に再び幹部研修制度に戻された学校管理職研修の役割は、学校管理職、特に農村地域の学校管理職の資質能力向上よりも、義務教育の均衡発展という全体的な目標の実現を促進するための道具だと考えられる。

一方、この時期の学校管理職研修政策と現実の矛盾・葛藤については次のように考えられる。表1で整理されたように、2000年代の中国の学校管理職人事改革は実際に進捗があり、特に、採用・任命制度は従来の単一から多様へと変化していた。選抜任用と招聘制の導入の影響で、ある部分で選抜された学校管理職は幹部出身ではない可能性が高くなる。加えて、「校長専門職級制度」の改革も試行期に入った。学校管理職の脱行政管理の改革は実現可能であったが、逆に、学校管理職研修制度はもう一度幹部研修制度へ回帰した。幹部を育

成するために作られたシステムと学校管理職の育成には本質的な差異があるため、学校管理職研修の回帰からは、学校管理職を幹部として育成する政策的「真意」が見出せる。これも、現代の中国における学校管理職人事制度が「脱行政」改革から20年後も未だに制度化されていない理由の一つというわけではないだろう。これも、現代中国の学校管理職研修がもつ制度としての逆機能だと言える。

2013年、中国教育部は「小中学校長の研修を再強化する意見」を公開した。この政策の公開を契機として、学校管理職研修は90年代のように幹部研修制度から分離し、再び独立した。その後、中国教育部は農村地域の学校管理職の資質能力向上を取り巻く政策を次々に出した。例えば、2013年「郷村部校長の援助プロジェクトの実施に関する通知」、2014年「小中学校長国家レベルの研修計画に関する通知」、2017年「郷村の校長・園長『三段式』研修指針」などである。

表面的には、現在の学校管理職研修は独立した制度として実施されていた。以前より、この研修の趣旨には、学校管理職の能力を向上するという本質的な意欲が政策から読み取れる。しかし、教員研修政策を見てみると、校長や学校管理職に関連する規定はその政策の中で散見されていた事実もある。例えば、2012年中国国務院が公表した「教員組織を強化する意見」の第3章第8条の中では「校長研修を強化する」ということが強調された。「郷村教員の支援計画(2015-2020)」(2015)の第7条「教員の資質能力を全面的に向上する」において、「2020年の前に、全体の農村部教員・校長に360時限の研修を行う」等もある。こうしたことは、学校管理職研修は幹部研修制度から独立するのか、または所属を変更するのかといったことについては、現在の中国の学校管理職研修制度がもつ矛盾であると思われる。

一方、学校管理職の人事に関連する最新の制度では、確かに学校管理職の教員経験・履歴が重視され、学校管理職になる前に、優秀な教員であることが重要であると認識されている。しかし、学校管理職になった後の育成制度としては、教員と学校管理職に求められるものも完全に異なると思われる。従って、将来学校管理職研修が教員研修制度に位置づくことと不適応な状態になると考えられ



る。

### 3. 学校管理職研修における「矛盾」、「葛藤」とは

以下の表3からみると、公務員・教員と学校管理職研修には、制度の内容で似ている部分が多い。中国の学校管理職は、幹部（公務員）・教員と重なる身分に存在するため、研修制度が公務員・教員と同じ構成であることは一般的に認識されている。即ち、中国では、この三者の育成については、制度が混同しており類似している特徴がある。

しかし、本来この三者の機能は異なるため、三者に対する社会や学校教育からの期待も異なる。そのため、制度上における三者の育成の間で、葛藤が存在していると思われる。この葛藤が具体的に顕在化したものとしては、三者のキャリア成長期の違いや現実ニーズによって学ぶべき内容、実際の行為の差異である。つまり、三つの身分を一

つの「実体」に混合されることは問題がないが、この育成行為は、分別される必要があると考えられる。

一方、仮に、中国の学校管理職研修の位置づけと役割は、学校管理職の資質能力を向上する、または専門職能力を向上することとする。そうであれば、学校管理職の多重な身分が解消されないことに鑑み、育成制度において本格的に学校管理職・公務員・教員の区別を整理し、現実の学校のニーズと学校管理職の人的・キャリア成長に基づいて、完全な独立制度を作ることが求められる。しかし、実際には、中国の学校管理職制度は依然幹部・教員研修制度と混合している。明確に区別されるには十分な時間が必要である。従って、現代中国の学校管理職研修の位置づけと役割は、単純に学校管理職の力量形成を促進することではないと言える。

表3 公務員・教員と学校管理職研修

	公務員の研修制度（出典「公務員研修規定」2008年）	教員研修制度（出典「小中学校の教員研修の強化に関する意見」2011、「小中学校教員の継続養成規定」1999年）	学校管理職研修制度（出典「小中学校長の研修を再強化する意見」2013年、「小中学校長研修規定」1999）
研修の性質	権力と義務	権力と義務	権力と義務
研修対象	公務員全員、特に、県レベル（日本の町）のリーダーになった公務員は5年ごと3か月以上の研修を受ける必要がある。	教員全員	学校管理職
研修の種類と内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任者研修：試用期以内において、少なくとも12日である。内容は、政治理論・公務員法など</li> <li>・任職研修：リーダーに昇進した公務員向けであり、内容は政治理論、法律、リーダーシップに関連する知識の学び。県レベルのリーダーの研修期間は少なくとも30日であり、郷レベルのリーダーは少なくとも15日である。</li> <li>・専門的業務研修：内容は専門知識と技術研修</li> <li>・在職研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任者教員研修：新任教員に向けたものであり、研修時間は少なくとも120時限。</li> <li>・校内研修：教員の教育理念を更新し、新しい知識の学習、教育能力をアップする。5年ごと研修時間は少なくとも360時限</li> <li>・中堅教員研修：中堅教員を支援し、教育経験をまとめ、それをもとに、教育の規則を探索する。さらに、教員の教育・研究・研修・若手育成の能力を向上し、素質教育と全員研修の中で、導く作用を発揮する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初任者研修：法律に基づき学校を経営する能力の向上 時間：少なくとも300コマ</li> <li>・向上研修：素質教育を実施する能力の向上</li> <li>・高級研修：思考能力・教育を創造する能力・学校の継続発展を指導する能力を向上させる。</li> <li>・特別テーマ研修 現職研修は5年ごと職場から離れた形で少なくとも360コマ</li> </ul>
研修機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家行政学院</li> <li>・各地方の行政学院</li> <li>・幹部管理学院などの研修機関は資格認定された後研修を引き受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各級教師進修学院</li> <li>・師範大学</li> <li>・大学</li> <li>・非師範大学なども承認された後研修を引き受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・師範大学</li> <li>・教師進修学院</li> <li>・総合大学は承認された後研修を引き受ける</li> </ul>

#### IV おわりに

本稿の結論として、以下の3点を整理する。

第一に、1990年代以降、学校管理職研修の政策上の「真意」は教育改革を促進するための道具という機能に主眼が置かれた。

第二に、中国の学校管理職の二重身分の関係で、学校管理職の研修は制度上で幹部と教員研修制度へ行ったり来たりするという「分離」「再帰」「再分離」という特徴が現れた。目的・実用分野、対象の差異がある三者における育成システムの間互いに影響を受けた葛藤が存在している。そのため、学校管理職研修が制度としてもつ逆機能は、現在の中国の学校管理職人事制度改革の停滞を招きかねない。

第三に、中国の学校管理職を育成するためには、彼らの身分変更と人事制度改革の成果がなければ、管理職の選抜・評価・研修など十分に機能しないと考えられる。

学校管理職研修の実践的な探索と学校管理職の意識調査を行うことは今後の課題としたい。

#### 【注・引用文献】

- (1) 本稿で検討する「位置づけと役割」は、主に中国の中央政府が提出した学校管理職研修に関する政策及び求められる研修の機能を中心に捉える範囲に限定している。
- (2) 中国教育部（2010）「国家の中・長期教育改革と発展企画綱要（2010-2020年）」[http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/info\\_list/201407/xxgk\\_171904.html](http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/info_list/201407/xxgk_171904.html)（確認日：2018年12月19日）。
- (3) 代蕊華、李敏（2013）「教育家型校長の役割・位置づけと養成策略」『教師教育研究』第25巻、第2期、51頁。
- (4) 禹小慧（2012）「教育家型校長の研修の課題と対策に関する研究」修士論文（CNKI 公刊）、2012年。
- (5) 趙雪蓮（2018）「小中学校長研修の課題と対策に関する研究」『文学教育（下）』第11期、151頁。
- (6) 楊景海（2015）「農村地域の小中学校長研修の効果を上げるための新たなルートを開発する必要」『中国教育報』8月16日。
- (7) 同上
- (8) 牛志奎（2017）「中国の学校管理職養成」『世界の学校管理職養成』ジダイ社、161頁。
- (9) 周彬（2015）「中国における校長の専門化過程と質的保障に関わる課題」『「東アジアの教師」の今』東京学芸大学出版社、115頁。
- (10) 李昱輝（2011）「中国における校長人事改革と研修施策」『九州教育経営学会研究紀要』第17号、136頁。
- (11) 中国公務員制度における行政級別の一種類である。それ以外には、「正国家級」「副国家級」「正省部級」などがある。
- (12) 国務院（1999）「教育改革の深化と素質教育の全面的な推進に関する決定」<http://www.chinalawedu.com/falvfagui/fg22598/12450.shtml?from=groupmessage>（確認日：2018年12月19日）。
- (13) 国務院（2001）「基礎教育改革と発展に関する決定」[http://www.gov.cn/ztlz/nmg/content\\_412402.htm](http://www.gov.cn/ztlz/nmg/content_412402.htm)（確認日：2018年12月19日）。
- (14) 中国教育学会調査組（2015）「小中学校長専門職級制度改革の発展—山東省濰坊市小中学校長管理制度改革の調査報告」『中国教育学刊』第7期、62頁。
- (15) 王福建、梁廷（2018）「校長専門職級制度改革の理論的基礎・現実問題及び対策—山東省小中学校長専門職級制度改革の実践を例として」『教育理論と実践』第38巻、第29期、24頁。
- (16) 蘇偉（2018）「小中学校長専門職級制度改革課題と対策の選択」『当代教育科学』第10期、94-95頁。
- (17) 中国国家教育委員会（1992）「全国小中学校長集団の建設を強化する意見（試行）」<http://www.chinalawedu.com/falvfagui/fg22598/56561.shtml>（確認日：2018年12月19日）
- (18) 中国教育部（2003）「小中学校の人事制度改革の深化に関する実施意見」[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xxgk/moe\\_1777/moe\\_1779/201412/t20141209\\_180779.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1779/201412/t20141209_180779.html)（確認日：2018年12月19日）
- (19) 中国教育部（2017）「小中学校管理職の管理

に関する暫定方法」[http://www.moe.edu.cn/jyb\\_xwfb/s6319/zb\\_2017n/2017\\_zb02/17zb02\\_wj/201701/t20170123\\_295587.html](http://www.moe.edu.cn/jyb_xwfb/s6319/zb_2017n/2017_zb02/17zb02_wj/201701/t20170123_295587.html)（確認日：2018年12月19日）

- (20) 殷爽（2017）「中国における学校管理職研修の制度化に関する考察－1989-1999年における制度の形成要因に着目して－」『九州教育学会研究紀要』第45号、48頁。
- (21) 同上
- (22) 中国教育部（2013、2015）「義務教育学校長の専門職基準」「普通高校の校長専門職基準」。
- (23) 殷、前掲論文、2017。
- (24) 均衡発展とは、教育公平を理念とするものである。
- (25) 殷爽（2018）「中国農村の貧困地域における学校管理職養成・研修政策の動向－教育部「郷村の校長・園長“三段式”研修指針」等の検討を中心に－」『教育経営学研究紀要』第20号、13頁。
- (26) 楮広啓、呂蕾、劉景（2009）「小中学校長研修実施機関と研修制度の改革」『中国教育学刊』第12期、2頁。