

## 中国農村地域におけるスクールリーダー教育の特質 ： 東北師範大学の「一体四段式」研修を事例として

殷, 爽  
九州大学大学院人間環境学府 : 博士課程

<https://hdl.handle.net/2324/2559289>

---

出版情報 : The Joint Journal of the National Universities in Kyushu. Education and Humanities. 6 (1/2), pp.No.3-, 2020-03-31. 九州地区国立大学間の連携に係る企画委員会リポジトリ部会  
バージョン :  
権利関係 :

中国農村地域におけるスクールリーダー教育の特質  
—東北師範大学の「一体四段式」研修を事例として—

九州大学人間環境学府大学院生 殷爽 (YIN SHUANG)

はじめに

(1) 本研究の目的

本稿では、中国における農村地域のスクールリーダー教育<sup>(1)</sup>の内容と方法の特質を検討する。具体的には、農村地域の学校管理職の現職研修<sup>(2)</sup>の一つであり、東北師範大学が開発した「一体四段式」研修の事例を通じて、その特質の内実の解明を目的とする。「一体四段式」研修とは、①特定テーマ学習＋②シャドーイング研修＋③勤務校での実践＋④学校現場でのまとめと報告及び指導という四段階による研修であり、体系化された研修モデルである（10頁の図1）。この研修は、中国教育部が計画した農村部校長の援助プロジェクトを実施するために、東北師範大学が開発した学校管理職研修モデルである。本稿が「一体四段式」研修に注目する理由は、後文で述べるように、その研修モデルが、中央政府の政策への解釈をもとに、研修機関が開発した中国農村部のスクールリーダー教育において先進的なものであるためだ。2017年、東北師範大学教育学部教師発展学院が開発した「一体四段式」研修も、当年度の中国教育学会教員研修者連盟<sup>(3)</sup>における「優秀な研修の実践ケース」として優秀賞を得ている<sup>(4)</sup>。さらに、2019年5月29日には中国教育学会教員研修者連盟のホームページで「一体四段式」研修を再公開し、カリキュラムのデザインと実施について詳しく紹介している。研修モデルの再公開の趣旨は、全国の学校管理職研修を実施する各機関に示唆を提示するためである<sup>(5)</sup>。このような評価を得ていることから、本稿では東北師範大学の「一体四段式」研修モデルを全国的な先進事例として捉える。

(2) 問題の所在

① 校長の専門的力量とその形成における「両極化」

中国のスクールリーダー教育は、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。そうした中で、2014年に、教育部は「小中学校長の国家レベル研修計画に関する通知」を出したが、この通知において、国家レベルの研修計画としては、小中学校長の模範型研修プロジェクトと中・西部農村の校長研修計画プロジェクトの二つのプログラムが示された。これは、中央政府が都市と地方、地域間の格差を念頭に、農村・貧困地域の実情に配慮し、模範型校長を育成すると同時に、中・西部農村の校長の力量形成もすすめることを意味している。換言するならば、スクールリーダー教育において、中央政府が機会均等を目指していることがうかがえる。

この政策動向は、校長の専門的力が都市部と農村部とで「両極化」しているという、中国のスクールリーダー教育の実情に起因している。中国社会は都市と農村（県・鎮を含む）に大別され、都市部と農村部の校長の資質能力には差異が存在するといわれている<sup>(6)</sup>。また、都市・農村間には教育格差が存在することも校長の資質能力に影響するとされる<sup>(7)</sup>。つまり、中央の政策期待と異なり、現実には研修の差異が存在する。そして、中央政府が公表した学校管理職研修に関する政策はこの「両極」を強化する可能性があると考えられる。その理由について、例えば、2000年には、学校管理職研修制度における高級研修<sup>(8)</sup>を実現するために、上海で『名校長』のワークショップ（中国語「名校长工作室」）が試行され、その後中国の各地域で設置された。優秀な校長を育成し、将来の人的資源を蓄えるために行われた『名校長』のワークショップは、各級の教育行政部門が管理し、各研修機関に依頼する形で展開した。そこでは徒弟制的な教育関係が結ばれており、「名校長」に選ばれた校長を師匠とし、その他のメンバーはその校長を模倣する形で研修が行われた。

しかしながら、『名校長』のワークショップで研修を受けるメンバーは、一つのワークショップにつき5～10名だけである。加えて、この5～10人は各地域の優れた校長が選ばれているため、『名校長』のワークショップはエリート育成の研修方式と言える（周・陳 2015：52頁）。即ち、中国において校長のための高級研修に参加できる校長はごく一部の少数派であり、それ以外の校長は高いレベルのエリート育成研修に参加できない。特に、農村部の校長ではそれが顕著である。従って、依然として校長の力量の地域間格差は広がったままであり、中国のスクールリーダー教育においてその是正に取り組むことは急務である。

## ② 都市部と農村部間の校長人事異動の形骸化

都市部と農村部の教育格差を是正するために、2013年、中国教育部、財政部<sup>(9)</sup>、人力資源と社会保障部<sup>(10)</sup>が連携し、「県（区）範囲内義務教育の校長、教員定期異動を推進する意見」を公表し、そこで「3-5年の間、県（区）範囲内校長、教員の定期異動の制度化、常態化を実現できるように」と明確にした。また、2018年に中国国務院が公表した「新時代の教員集団改革の深化に関する意見」の中では「都市部の優秀教員・校長は郷・村の学校と教育困難校へ異動させることを推進する」と言及されている。しかし、現実には、「校長は農村から都市へ異動するだけであり、都市から農村へ異動する校長はほとんどいない」ことや「教員のみ異動し、校長は異動していない」などの課題が指摘されている（王・李 2017: 55 頁）。実際には、中国では校長の人事異動は教員の異動と異なり、幹部の人事任命に属する。そのため、教育行政からの任命として校長の人事異動を行えば、教員よりも達成する可能性が高いと言える。しかし、異動制度の最終的な目的は異動の達成ではなく、校長自身の専門的力量形成を促進するか、学校改善を順調に展開するかが最終的な目標とされる。また、鄭・薛（2018）は、幹部人事の任命に属する校長の人事異動について、制度として柔軟性が不十分であることを明らかにした。鄭・薛（2018）の調査結果から見ると、校長の異動制度の実施においては、教育行政からの暗黙の関与が強すぎるため、表面的に異動しているように見えるが、実際には教育資源の均等分配を達成していない。つまり、校長人事異動制度の形骸化を招く。さらに中西部などの地域で校長異動の停滞を引き起こす恐れがある。

## ③ 農村部の学校の現実問題

先行研究の馬・周・梅（2017）は、現在の中国の農村地域、特に中・西部の貧困地域の学校教育の現状と課題について、以下の4点にまとめている。第一に、農村部の学校では教員不足が顕在化していると同時に、指導能力不足教員が多いこと。第二に、保護者や地域住民は学校の進学率への関心が高く、このことが、教員集団と設備などが厳しい農村の学校経営に無意識のうちにプレッシャーをかけていること。第三に、両親が都市部に出稼ぎに行く場合、一部の子どもは都市部の学校に転校するものの、大部分が留守児童となるという課題があること。また、生徒数が年々減っていることも農村部の学校教育の課題である。第四に、家庭教育の機能の低下が挙げられる。

上述した4点の問題は、現在の農村部の学校教育の代表的な課題となっている。このような現状において、農村部のスクールリーダーは、学校経営者として都市部と異なる特殊な課題に対応できる力量が求められる。特に、上述した農村部の学校改善を推進する学校発展のためのビジョン形成能力、教職員育成能力、学校文化風土の醸成能力などが必要な力量となる。

#### ④研修の機能

このような校長の力量の地域間格差、校長人事異動の形骸化と農村教育の現実課題をふまえると、研修は校長の専門的力量的「両極化」を緩和するための一つの選択肢になると考えられる。

校長の専門的力量的とその形成の「両極化」を是正するため、公開された農村部の校長に向けた研修政策を、研修機関はどのようにして受け入れるのか。また、その政策と農村の学校教育の現実を基にどのような新たな研修モデルとカリキュラムが開発され、研修がどのように展開されるのか。このような研修の実施は農村部の校長の専門的力量的形成を促進し、「両極化」を緩和する機会であると考えられる。特に、研修機会の均等が求められているという背景の下、以上のような研修の実態を明らかにすることは、校長への研修の質を確保していくにあたって必要な作業と思われる。そこで、本稿は中国の農村地域のスクールリーダー教育の実態に焦点を当てる。

スクールリーダー教育の最終的な目的は学校管理職の資質能力の向上であると言える。そのため、中国のスクールリーダーの育成の実態を論じることを通じて、中国の農村部における校長育成の特質を明らかにすることが重要な課題となる。それだけでなく、その特質の影響要因を検討しその内実を明らかにすることも本稿の重要な課題である。この特質と内実の解明の意義は、中国の農村地域校長の育成の原理を提示できる点にある。即ち農村部の学校教育に適した学校経営能力がある校長を育成することによって、中国の全体の校長の専門的力量的の両極化を緩和し、農村の学校教育を質的に変革できると思われる。

先行研究において、中国の農村地域のスクールリーダー教育の特質に関する研究は少ない。校長の力量の現状と課題をめぐり、宋・陳（2017）は質問紙調査を通じて西部農村小学校長はスクールリーダーとしての基礎知識を備えていることを明らかにした。しかし、カリキュラム開発・外部調整等の能力が不十分という課題も

見られた。その要因については、孫・乞（2014）が農村地域の校長の専門的力量的形成における苦境という視点から論じている。彼らによれば校長の「官僚」的な言動の残存、生徒募集の困難・教員集団の不安定・教育経費の不足等農村学校の現実、及び政策の保障・支援不足がその要因という。提言として、孫・乞（2014）は多様な研修の開発に言及した。先行研究が取り扱った研修モデルの開発事例は以下のよう  
に分類できる。1）研修講師を中心にしてのモデル開発<sup>(11)</sup>、2）ニーズを中心にしてのモデル開発<sup>(12)</sup>、3）「体系化」研修モデル開発である。本研究の事例は1）プラス2）の「体系化」研修モデルに属する。張・郭（2015）は成都師範学院での「体系化」研修モデルである農村校長研修を事例として、そこでの研修モデルの構成・形式などを論じた。しかしながら、なぜ農村校長研修が「体系化」研修モデルで展開されるのかということ、またはこの研修の内容や特質及び課題への言及は僅少である。以上のような先行研究の状況を踏まえ、本稿は改めて「体系化」研修の事例の検討を行い、中国農村におけるスクールリーダー教育の特質を明らかにしていく。

### (3) 本研究の方法と構成

本稿ではまず、中国のスクールリーダーに求められる専門的な基礎能力とその教育の全体像を政策資料、先行研究などから整理する。次に、東北師範大学が開発した「一体四段式」研修への実地調査の結果から、農村地域のスクールリーダー教育の実態と特質を考察する。分析対象として、2018年3月19-23日、9月11-14日に現地で調査を行い入手した一次資料を用いる。これに加えて、東北師範大学教師発展学院の院長(研修開発責任者)M氏（2018年3月20日実施）、(研修開発参与者)講師L氏（2018年9月11日実施）への聞き取り調査のデータを用いる。

M氏への調査についての概要は以下のとおりである。

【調査日】2018年3月20日（火曜日）

【調査時間】10:00-11:30

【調査場所】東北師範大学心理学院 403 室

【質問項目】

- ① 東北師範大学による農村地域の校長研修プログラムの全体像について
- ② 具体的な研修内容と方法について、国の規定をもとに創造するプロセスとその

理由について

- ③ 中国の農村部校長研修の特殊性について、それに対する M 氏の考えについて

【ヒアリング調査方法】半構造化インタビュー調査

L 氏への調査についての概要は以下のとおりである。

【調査日】2018年9月11日（火曜日）

【調査時間】14:00-15:30

【調査場所】東北師範大学教育学部 L 氏の研究室

【質問項目】

- ① 「一体四段式」研修モデルの開発について、参与者としてその理念に対する考えと理解
- ② 研修講師の立場からみたこの研修の実際について

【ヒアリング調査方法】半構造化インタビュー調査

## 1. 中国のスクールリーダーに求められる専門的な基礎能力とその教育の全体像

近年、中国では「教育家型」（教育専門家）の校長を育成することが政策の要点となった。そのため、現在中央政府が求める校長像は「教育家型」校長となったことが確認できる。2013年2月、中国教育部は「義務教育の学校長の専門職基準」を作成し、2015年には引き続き「高等学校長専門職基準」を配布した。校長の専門職基準の作成は教育家型校長の育成に枠組みを提供することとなった。専門職基準の中で提起された校長に対する具体的な要求は、今日の中国で求められるスクールリーダーの専門的な基礎能力（表1）である。

表1 スクールリーダーに求められる専門的な基礎能力（中央政府）

スクールリーダーに求められる専門的な基礎能力（概要）	具体的内容
①学校の更なる発展のためのビジョン形成	<ul style="list-style-type: none"><li>・学校の現状を把握し、課題を見つけ、分析する。</li><li>・地域・保護者・教員・児童生徒が学校のビジョンの設定に参加することを推進する。学校の中長期発展計画を確定する。</li><li>・学校経営計画を着実に実施し、全学年・全学期の計画を作成する。同時に、教職員を指導し具体的な方案を制定する。</li><li>・学校経営の計画の実施を監督し、実際の状況によって学校経営計画を修正し、方案を完成させる。</li></ul>
②人材育成のための文化風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"><li>・より良い校風・教育の雰囲気・学習雰囲気を作り、学校の特徴と理念を体現する校訓・校歌・校章などをデザインする。</li><li>・多様な校内文化活動を行う。</li><li>・健全で安全な学校ネットワークを作り、それらを用いて文化作品と模範となる人物を宣伝し、児童生徒により影響を与</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化風土の醸成に教員・児童生徒などの力を活用する。</li> </ul>
③カリキュラム開発と授業力向上改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナショナルカリキュラム・地方カリキュラムを着実に実施し、自校のカリキュラムの開発と実施を推進する。</li> <li>・授業を観察し評価する仕組みを作る。</li> <li>・校内研究及び授業改善を実施し、児童生徒あらゆる側面からの成長を可能にする成績評価制度を構築する。</li> </ul>
④教職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の専門性向上のための制度構築、特に校内研修を実施する。</li> <li>・教員は自身の長を踏まえたキャリアプランニングを実施する。若手教員の養成を強化する。</li> <li>・教員としての道徳やあるべき教員像に関する教育を行い、職業道徳のルールに基づいた活動を促す。</li> </ul>
⑤内部経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校管理職グループの団結力を高める。</li> <li>・教職員の学校経営へ参入する権利を尊重する。</li> <li>・学校人事・財務・資源管理に関する規則制度を構築する。</li> <li>・学校安全・危機管理のための仕組みをつくる。</li> </ul>
⑥外部との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育資源を持つ社会・地域からの支援を獲得する。</li> <li>・保護者委員会の機能を活用し、地域の方々が学校経営やその監督に参加するよう導く。</li> <li>・学校と家庭が連携する仕組みを作る。・地域社会の発展における学校の機能を明確にする。</li> </ul>

(出典 教育部「義務教育学校長の専門職基準」(2013年)「高校の校長専門職基準」(2015年)に基づいて筆者整理)

表1を見ると、現在中国で中央政府が求めるスクールリーダーの専門的な基礎能力は、六つのカテゴリー(①学校の更なる発展のためのビジョン形成能力、②人材育成のための文化風土醸成能力、③カリキュラム開発と授業力向上改革能力、④教職員の育成能力、⑤内部経営能力、⑥外部との連携能力)に整理されている。留意すべきことは、専門職基準における中央政府が求めるスクールリーダーの能力は、都市と農村の学校の格差を念頭に置いておらず、スクールリーダーに向けて規定される基本的・全般的な能力であることだ。スクールリーダーの選抜・養成・研修の参照基準として、選抜では農村と都市を区別せず同じ基準で校長を選抜すれば、公平性を確保できると考えられる。しかし、養成・研修段階では主にスクールリーダーの学校経営能力を育成するため、都市と農村の学校現実を考えなければならない。この理由には、例えば先述した農村部の学校教育の課題にもあるように、農村地域の保護者は出稼ぎのため、学校経営への参画が不可能となることが挙げられる。この時、学校のスクールリーダーは外部との連携能力があっても、現実的に連携できる条件がないので、連携は成立しない。この場合、農村部のスクールリーダーは表1にある「⑥外部との連携」に基づき、連携できる条件作りを模索する能力なども必要である。即ち、中国の農村地域のスクールリーダーは、より高い「専門的な基礎能力」「学校経営能力」が求められると言えり。中央政府は明確に述べてい

ないが、このような能力は農村の学校教育の現実が求めるスクールリーダーの能力となる。

一方、現在の中国のスクールリーダー教育は、「学歴教育」と「非学歴教育」に分けられる。「学歴教育」は、「規定時間内で定められる課程を修了すれば相応の学歴（短大、4年制大学、大学院の学位）を取れる」という教育形式である（牛 2017：170 頁）。近年、中国の教育専攻の大学院の修士課程（中国原語「教育碩士 Ed. M」）の設置に伴い、そこに進学する小中学校長もいたとされる。その場合、就学の形式は学校現場から離れるものと在職学習という二種類がある。具体的は、この修士課程では主としてカリキュラムの学習を中心に、系統的に基礎理論と専門的知識を学び、その実践と応用を通し、特にケーススタディを重視している。また、学位を取るためには研究論文を書かなければならない。従って、大学院修士課程での学習は学歴向上という機能が強い。「非学歴教育」（学校管理職研修制度）は「初任者研修」「向上研修」「高級研修」「特別テーマ研修」（表 2）からなる。初任者研修は主に各省の教育学院・教師進修学校で行い、それ以外の研修は資格を有する師範大学や総合大学及び民間機構などで行われる。

表 2 中国における学校管理職研修制度

○初任者研修（任職資格培訓）内容：法律に基づき学校を經營する能力の向上。時間：少なくとも 300 コマ。
○向上研修（提高培訓）：素質教育を実施する能力の向上。
○高級研修（高級培訓）：思考能力・教育を創造する能力・学校の継続發展を指導する能力を向上させる。
○特別テーマ研修（專題培訓）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。

（出典 「小中学校長の研修を更なる強化と改善のための意見」（2013 年））

そのうち、「小中学校長研修の更なる強化と改善のための意見」（2013 年）では、「重点的に農村・貧困地域・民族地域の校長研修を強化する。実力の低い学校の校長研修を強化する」、「教育部は『農村の校長への援助プログラム』を実施する」という規定もあった。このような政策を本格的に実施するために、同年度教育部は「農村部校長の援助プロジェクトの実施に関する通知」を公布した。加えて、2014 年から実施した校長の国家レベル研修計画において、中・西部農村の校長研修プロジェクト以外に、「小中学校長の模範型研修プロジェクト」の中で、農村部校長の援助プロジェクトが重要な項目として設定された。これらの政策から農村部校長の援助プ

プロジェクトは、農村地域のスクールリーダーに向けた特別な国家レベルの研修プロジェクトという性質が読み取れる。ただし、学校管理職研修制度のどの段階（向上研修、高級研修、特別テーマ研修）に属するか、規定上必要な研修時間との関係性も不明である。農村部校長の援助プロジェクトは中国学校管理職研修制度の補助的、またプラスアルファ的な政策と言える。

## 2. 東北師範大学のスクールリーダー教育における「一体四段式」研修の実態

### (1) 事例の選定理由

東北師範大学は、中国の教育部直属の六つの重点師範大学の一つであり、教員養成系重点大学として、基礎教育各段階の小中学校教員を育成する以外に、各レベル・各種の教員・校長研修プログラムを引き受け、実施している。2010年、「小中学校国家レベル教員研修計画」が施行されて以来、東北師範大学では、7年間続けて実施したプログラム数は90件であり、全国の各地域から研修に参加した教員・校長数は約9000名に至っている。そのようにして、教員・校長研修の実践的経験が積み重ねられてきている。また、中国では国家レベルの研修センターとして、教育部直轄の小中学校長研修センター（北京師範大学内）・中学校長研修センター（華東師範大学内）が設置された。一方、東北師範大学には、大学単独で農村地域の校長研修プログラムを引き受けるレディネスが整っていた。東北師範大学には農村教育研究に専念する「中国農村教育発展研究院」（以下「研究院」という）がある。研究院は1980年代に開設され、農村部の小中学校・教育行政部門と連携し、農村の教育改革と学校改善に力を尽くしてきている。農村地域の学校現場における長期的観察と調査研究により、スクールリーダー研修開発の参考資料や研修案を提供している。

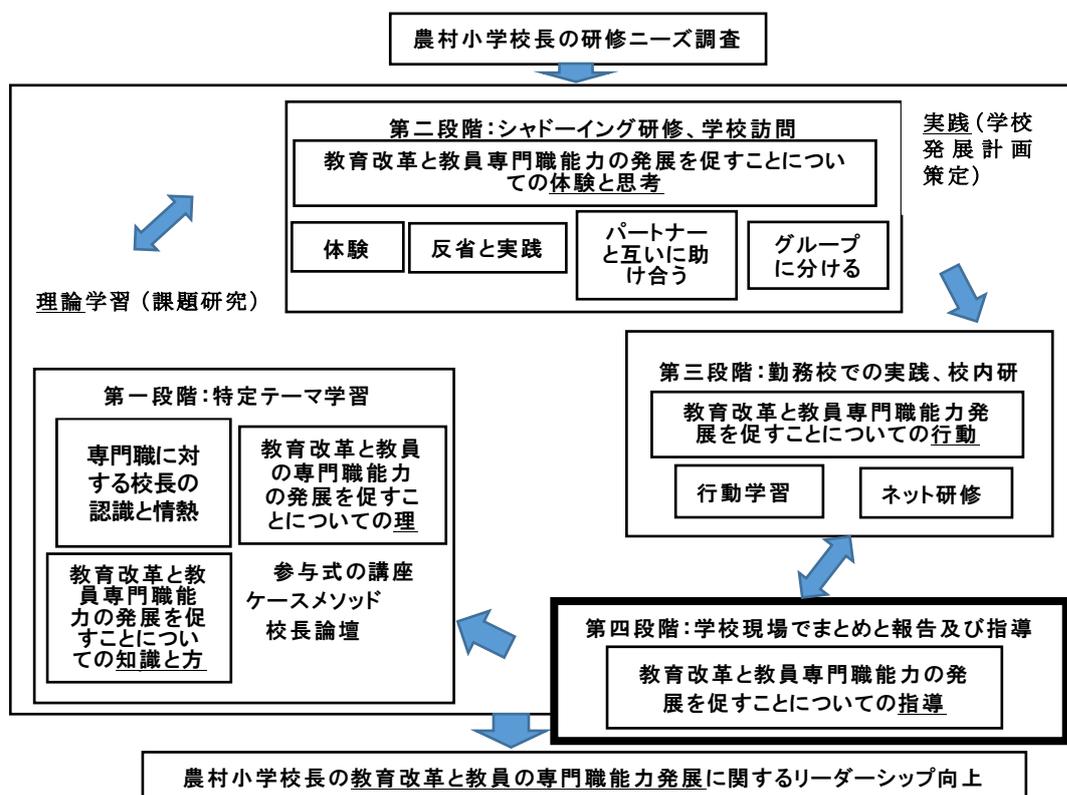
東北師範大学でも6年間（2018年度も含める）にわたるプロジェクト実施履歴がある。「一体四段式」研修は毎年参加者のニーズと前年度の反省によって年々改善・開発され、研修機関の仲間及び参加者から良い評価を受けている。中国教育学会教員研修者連盟において「優秀な研修の実践ケース」優秀賞を得たこともあり、全国の他の研修機関に示唆を与える先進事例として公開されている。また、参加者はそれぞれ中国の中・西部各省の県・郷・村（少数民族地域を含む）小学校<sup>(13)</sup>の学校管理職であるため、多様な研修対象の資質能力向上のために、東北師範大学は広

い範囲の調査データを分析しており、「一体四段式」研修モデルは科学性の保証にも目を配っている。従って、本稿は東北師範大学における農村地域のスクールリーダー教育開発を先進的な事例として捉える。

(2) 「一体四段式」研修の方法、内容と有効性

①研修の方法

「一体四段式」研修は、教育部の規定における「集中研修」+「職場実践研修」を具現化している。つまり、スクールリーダーの理論と実践の学習を具体化したと言える。



(出典 東北師範大学教育学部教師発展学院研修団隊「『一体化四段式』農村校長助力工程培訓課程資源建設案例(2016)」(内部資料)を参照し筆者作成)

図1 「一体四段式」研修

図1のとおり校長は研修の第一段階では、参与式講座などの形式を通し、特定のテーマ学習に参加する。この段階での具体的な目標は、校長自身の立場と責任を明

確にし、科学的理念に基づいて、専門知識・方法・方策を把握することにあつた。次の段階として、拠点校への訪問がある。この段階は第一段階の学習と反省に基づき、先進学校・改善中の学校などを想定した体験・模擬経営を行う、その後、その成功経験、方策とルートを参考にしながら、自校の改善実践方案を作成する。続く第三段階では、各自の勤務校に戻り、集中研修の際作成した発展計画を実施し、正式に学校改善活動を展開する。同時に、インターネットを通じて理論知識を引き続き学び、大学の「理論指導者」と拠点校の「実践指導者（拠点校の校長）」も同時に指導・助言する。最後の第四段階においては、50日間の勤務校での実践的訓練の後、東北師範大学の教師発展学院の講師（理論の指導者）や拠点校の校長（実践の指導者）を主要メンバーとして、学校現場の指導チームを組織する。いくつかの学校を中心として、近隣の農村部の校長を集め、フォローアップと現場の診断を行う。この場には研修を受講していない校長も参加できる。これは、実践から理論へ再び戻る過程であり、その「架け橋」は指導チームが作った土台すなわち現場の指導会である。現職研修では、理論の学習は、大学校内で行われることが多い。一方、「一体四段式」研修では、実践の場でまとめと反省を基に、理論の学習を再開することが可能となった。

## ② 研修内容

その研修内容については、表 3（16 頁）の 2018 年の研修内容を見ると、東北師範大学はまず教育部が規定している ICT 教育と学校長専門職基準の解釈を設定している。それ以外に、学校の「文化建設」「文化管理」「教員文化」などの内容もあった。教育部が規定した必修科目以外の内容は毎年の研修テーマによって異なっている。

## ③ 研修の有効性

「一体四段式」研修の効果に対して、馬（2018）は 2016 と 2017 年度の東北師範大学の研修参加者を対象として調査した。効果の考察は 4 つの側面からまとめられた。それは、研修満足度・スクールリーダーの学校経営理念の変化・スクールリーダーの学校経営の行為の変化・大学教員の現場指導の機能と効果である。この四つの側面も四段階の各段階の考察から出された結果と思われる。まず、満足度につい

て研修の全過程に対する「非常に満足」を選んだ研修参加者は全員（50名）のうち78.3%を占める。また、カリキュラムと活動のデザインに対する71.7%の研修参加者は「非常に満足」を選んだ。第二に、「一体四段式」研修への参加後、農村地域のスクールリーダーの理念の変化は具体的には、「授業改善の新理念」「学校文化建設に対する意識」「学校と家庭の連携の新アイデア」「自分のキャリアに対する新態度」に現れた。第三に、経営行為の変化については、「学校改善の意欲が強くなった」と「学校改善の着実の展開」が挙げられた。最後に、第四段階の大学教員の現場診断と指導については、データから見ると、2017年度東北師範大学のチームは五つの地域で講座を9回行った。そのうち、70名の研修参加者と800名の研修未参加者は現場で理論を学ぶ機会を受けた。（馬 2018：17-20頁）

### 3. 農村地域のスクールリーダー教育の特質とその内実

#### （1）研修方式にみる特質と内実

前述した研修方式の具体的内容によって、理論学習・次は実践の訓練といった一般的な研修形式と異なり、「一体四段式」研修は大学と現場でそれぞれ理論と実践の循環学習段階を設置し、最終的に体系的な学習モデルとなり得る。これは農村部のスクールリーダー教育に対する「一体四段式」研修モデルの特色と言える。ただ、これは研修モデルへの表面的な分析と解釈から得た結論であり、その内実について、さらに影響要因という面を考察するためには、「一体四段式」研修モデルの開発の内面的な分析が必要である。そのため、このようなデザインの意図と目的、特に第二段階の「シャドーイング研修と学校訪問」について、開発責任者である東北師範大学教師発展学院院長のM氏、講師L氏にヒアリング調査を行った。その際、以下のような話があった。

参観者の多い東北師範大学の附属小学校は、中国での基礎教育改革の代表と言えたが、農村地域のスクールリーダーにとっては学校経営・改善の面で、参照する対象にはならない。（中略）なぜなら、附属小学校と農村部の学校の間には教育理念・学校設備・子ども自身の学力などの面において差異が存在し、この差異は、校長の学校運営と改善の具体的ビジョン及び戦略の選定に影響を及ぼす。従

って、(中略) 拠点校の選定は「特色」が重要な基準だ。(中略) 農村地域の学校は区レベルや鎮の小学校の学校設備・生徒の学力などが似通っているので、この種の学校では校長の理念、学校運営モデルは、研修メンバーの中・西部の校長も直接参考にできる。(M氏)

予めシャドーイング研修の拠点校の特色が整理されており、農村部の校長はその中から自分で拠点校を選ぶ。少なくとも、校長自身が一つの拠点校を選べるということが保証されている。この時、校長は(自校の)課題解決に対するニーズに応じて、訪問したい拠点校を選択できる。(L氏)

#### ① 中国の農村地域スクールリーダー教育の特質1：模倣からリーダーシップを向上させる過程

上記のM氏の説明によれば、「一体四段式」研修におけるシャドーイング研修段階である拠点校の選定が重要な部分である。これについては、講師L氏の上記の発言からも読み取れる。また、この拠点校の選定は主に二つの側面をもつ。一つは東北師範大学の教師発展学院が拠点校を選定するという面である。もう一つは、農村部の校長がこの拠点校の中から、自分と適応する拠点校を選定する面であることもM氏とL氏の発言によって分かった。

こうした選定の流れは、農村地域のスクールリーダーが自校の状況と似ている学校を模倣し模擬経営(11頁で記述した)することにつながる。それによって、個人の能力が向上すると同時に、自校の改善に対する参照「資料」も得ることができるだろう。言い換えれば、農村地域のスクールリーダーにとっては、この選定方式は職能開発と同時に農村学校の改善も可能となるというメリットがあるのだ。農村部の学校の現実・改善のニーズに適応できる経営能力があるスクールリーダーを育成するために、直接的に模倣できる材料を見つけ、リーダーシップを向上させる過程は中国の農村地域スクールリーダー教育の特質だと考えられる。

#### ② 中国の農村地域スクールリーダー教育の特質2：所属する農村地域の学校の状況への配慮

一方、上記のM氏の発言から、都市部と農村部における教育条件・教育水準の相

違は農村地域のスクールリーダー教育方式の特質の影響要因（間接的影響）の一つであることが読み取れる。農村部の実際の学校はスクールリーダーが持つべき経営能力は都市部と異なるため、このような経営能力の育成の方式も異なっているのだ。つまり、スクールリーダーが所属する農村地域の各学校の現状は、間接的に農村地域のスクールリーダー教育の特質になると言える。すなわち、「一体四段式」研修モデルからみると、農村部のスクールリーダー教育の表面的な特質は大学と現場のそれぞれにおける理論と実践の循環の一体的な学習方式であった。しかし、実際に調査してみると、スクールリーダーが所属する農村地域の各学校の状況がその内的特質としてあらわれた。農村部の学校状況が求めるスクールリーダーの力量によって、研修機関は適切な研修モデルを開発する。

### ③中国の農村地域スクールリーダー教育の特質 3：大学と農村学校との関係づくりにおける学校管理職への影響

また、現場における理論と実践の循環における現場の指導会の設置について、調査の中で以下のような説明がなされた。

教育部は、農村部の校長援助プロジェクトを二段階の研修段階として規定したが、私は四段階に設定した。（中略）その効果を持続させるためには、いつでも学校運営の改善に向けた助言とアドバイスを提供できる人材が必要となる。そこで私は、理論の指導者である大学教員と実践の指導者である拠点校の校長が各農村地域校長の勤務校に視察に行き、現地で学校の課題を診断する方法を提唱した。また、「理論と実践の指導者」が現場で指導するもう一つのメリットは、この学校の近辺の他校の校長、または農村の校長援助プロジェクトに参加していない校長も学習に参加することも歓迎し、農村地域のスクールリーダーが学ぶ機会を提供できることにある。（M氏）

現場で指導することは大きく学校を変えることができないが、少なくとも農村部の校長を触発する。（L氏）

「一体」的で「四段階」に分けられている理由は研修効果を持続させるためであ

ると M 氏は指摘した。この効果を延長するため、「一体四段式」研修における東北師範大学は遠方の西部農村地域の学校との関係づくりを試行した。また、このような大学と現場の関係の中で、「実践指導者」という拠点校の校長が第三者として大学と相補的に農村地域のスクールリーダーとその学校改善を指導することも非常に重要だと思われる。実際に、25 日の研修段階において、「理論指導者」（東北師範大学教員）は研修参加者の「課題研究」への指導を担当し、「実践指導者」（拠点校の校長）は研修参加者の「学校発展計画の策定」への指導を担当するため（10 頁の図 1 参照）、第四段階では現場で指導する時に計画の実施を監督する機能もある。L 氏も上記のように「現場で指導することは大きく学校を変えることができないが、少なくとも農村部の校長を触発する」と発言している。同時に、農村部では校長が得られる学習機会や資源が少ないために、大学で研修を受けた農村の校長の研修効果の最大化を保証するとともに、大学で研修を受けられなかった農村校長の研修機会を確保することが、一体的な研修を行う理由であると考えられる。また、研修資源と機会が少ないという現実が農村地域のスクールリーダー教育の特質に対する影響要因の一つであると思われる。

## （2）研修内容にみる特質と内実

「一体四段式」研修における理論の学習は主に第一段階「特定テーマ学習」に集中していることが先述したもの（10、11 頁）から分かった。また、第三段階でもインターネットを通じてある部分は理論学習もする。そこで、農村部の校長に向けて行われている研修では、校長にどのような力量を与えることを目指しているのか、以下のような具体的な指導内容、指導要求、指導方式から明らかにしながら、その特徴と内実を解明してみる。

### ①中国の農村地域スクールリーダー教育の特質 4：基礎の学校経営理論知識に基づいて作成されたカリキュラム

以下の表 3 で示す第一段階「特定テーマ学習」の研修内容は 2018 年度の研修参加者のニーズと教育部の規定によって設置されたものである。図 1 の 2016 年度のテーマ「農村小学校長の教育改革と教員の専門職能力発展に関するリーダーシップ向上」と異なり、2018 年度は「農村小学校の特色的発展と学校文化改善」である。

先述した教育部が規定した内容以外に、例えば「校長の使命と学校の特色構築」「小学生カウンセリングの策略」「学校内の課程の開発に関する実践の探索」「文化強国と教育使命」など教育部が規定していない内容もある。実際の内容からみると、カリキュラムには当年度の研修テーマである学校文化改善と異なる面の能力を育成する内容も設定されていた。このような内容は基本的に研修参加者のニーズをもとに作られたが、これらは同時に中央政府が求めるスクールリーダーの基礎能力を向上させるのに適したカリキュラムだと思われる。内容の「⑥企画と指導、学校のブランドを作る」が表1（6-7頁）で求められるスクールリーダーの「学校の更なる発展のためのビジョンの形成」能力の向上にとって意義があると考えられる。同じく「⑧教員集団の文化構築」もスクールリーダーの「教職員の育成」力量の形成に対する効果があると考えられる。つまり、研修内容の設定は当年度のテーマで求められる能力と教育部の規定を中心にしただけでなく、スクールリーダーとしての基礎能力の育成も内包されている。この点については、以下の表3にあるように都市部校長の研修プロジェクトと比較すると、さらに読み取れる。

表3 東北師範大学における農村部校長の援助プロジェクトと一般の都市部の研修プロジェクトの内容の比較

	農村部校長援助プロジェクト（2018年）	深圳市公立小学校長の在職向上研修（2018年）実施予定案
テーマ	農村小学校の特色的発展と学校文化改善	学校文化と教師に関する小学校長リーダーシップ向上
研修期間	2018年9月4日—28日 9月10日—14日（シャドーイング研修第1回目） 9月17日—21日（シャドーイング研修第2回目）	2018年12月17日—29日 シャドーイング研修は5日
研修モデル	一体四段式	達成の各段階：知識→思考→行動 内容モジュール：What→why→how 方式：テーマ講座、ケース分析、参与式学習、シャドーイング学習、校長セミナー、名校長対話、ターゲットゼミ、任務引導
研修内容（集中研修）	①課題を中心にした学校教育と研究または文化建設 ②学校文化の構築企画の制定に関するケース分析 ③小中学校の文化管理の課題と対策 ④OB・OGとの対話：研修は私の成長を促進した ⑤校長セミナー：農村学校改善のルートとその探索 ⑥企画と指導、学校のブランドを作る ⑦学校文化構築と特色発展のルート：自身の実践とシャドーイング研修への思考をもとに ⑧教員集団の文化構築 ⑨校長専門職基準の解説と専門的力量形成 ⑩校長の使命と学校の特色構築 ⑪学校実例学習：東北師範大学附属小学校「天性教育」の理論と実践	①時代理念と国家デザイン ②アメリカの基礎教育が我々に与える示唆 ③文化強国と教育使命 ④学校文化構築の科学的思考と実践 ⑤教員集団の構築と管理に関するケース分析 ⑥学校考察と交流：「天性教育」における学校管理 ⑦私の専門職への熱意：自分の教育思想を持つ校長 ⑧名校長対話：学校経営に対する校長の思考 ⑨読書と反省：教師の専門職発展のスタート ⑩教師専門職発展の指導に関するケース分析

	⑫校長の ICT リーダーシップの中身とその向上 ⑬小学生カウンセリングの策略 ⑭学校内の課程の開発に関する実践の探索 ⑮自分の教育思想を持つ校長になろう ⑯文化強国と教育使命	⑩学校考察と交流：教師の激励と教員集団構築の策略 ⑪学校文化構築と管理 ⑫校長セミナー：学校文化構築の行為・思考
--	--	--

（出典「教育部『校長国培計画』—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大学研修1班研修手冊」、「深圳市教育局2018年校長・教師培訓項目申報書」）

一般都市部と比べて、農村部の研修内容は深度と幅の面に差異が存在する。具体的には、両プロジェクトとも、「学校文化」がテーマとなっているが、内容の深度をみると、都市部の校長に対する研修内容は、学校文化の構築にあたって科学的に思考する能力を向上するためのものとなっている。それに対して、農村部の校長研修の内容は、単に学校文化の構築のための計画を策定するケース学習というカリキュラムである。また、研修内容の幅に着目すると、都市部の校長研修では、「アメリカの基礎教育が我々に与える示唆」というように、海外の教育事情も研修内容として設定されている。それに対し、農村部の校長研修では、海外の事例学習は行われず、中国の国内の先進・モデル校の事例を学ぶことが重視されている。従って、研修内容の深度と幅をみると、農村部のスクールリーダー教育は学校経営のより基礎的な部分に力を入れていると言える。これは、学校経営の基礎知識を持っている一般都市部のスクールリーダーと比べて、農村部のスクールリーダー教育の中で特徴的な部分であると思われる。

## ②中国の農村地域スクールリーダー教育の特質5：学校改善案の作成と課題研究を通じた研究能力の向上

「一体四段式」研修では、学習の要求について研修ハンドブックで詳しく規定されている。日々の研修の記録、研修のフィードバック文章3本、報告書4本以外に、理論の指導者と実践の指導者の二人の指導をもとに、学校改善・発展案（初稿）及び課題研究の文章、それぞれ4000字を作成しなければならない。また、理論の指導者と実践の指導者の指導方式については、農村部のスクールリーダーは理論の指導者に、自身の専門発展状況、勤務校の発展状況、学校管理・経営状況などを紹介し、同時に自分の悩みと困惑を提出することも研修ハンドブックで規定されている。その目的は勤務校の改善ポイントと方向を明確にするためである。特に、理論の指

導者はスクールリーダーに文献検索の方法を教え、勤務校の実践的経営課題を課題研究のテーマに換え、教育研究の考え方で学校改善のルートを探索するための訓練を行う。研修中、理論の指導者からの指導を週1-2回受ける必要があり、研修中指導を受ける回数は6回以上、勤務校での実践段階でも電話、メール、インターネットを通じて、少なくとも合計8回の指導を受ける必要がある。一方、シャドーイング研修で、学校改善・発展案を巡って、拠点校の校長と交流することも必要である。その際、実践の指導者である拠点校の校長から、改善案に対するコメントやアドバイスをうける。（「教育部『校長国培計画』—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大学研修1班研修手冊」3-8頁によって整理した）

全体の「一体四段式」研修のプロセスの中で、学校経営の基礎知識の学習以外に、学校改善案の作成と課題研究は最も核となる部分として、研修の四段階を繋げるものである。一、二段階では改善案を作成するが、三、四段階は実際にこの学校改善案と課題研究を実施、チェックする段階である（10頁の図1）。また、無視できないのは、規定の中で、「教育研究の考え方」という表現があったことである。特に、「教育研究の考え方」を学んで、つまり、研究のロジックで学校管理職の勤務校の課題を整理・分析すれば、学校改善を推進でき、同時に農村地域のスクールリーダーの課題に対する研究能力をトレーニングすると言える。従って、指導規定と指導方式からみると、基礎な学校経営知識を農村地域のスクールリーダーに教える以外に、実践的方式を通じてそちらの研究能力を向上することも特質の一つと思われる。

### ③ 中国の農村地域スクールリーダー教育の特質6：シェアの重視

研修の基本要求の中で「研修の25日で研修フィードバックについて文章を3本執筆すべき、その目的は研修メンバーの間でシェアする」ということが規定された。（「教育部『校長国培計画』—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大学研修1班研修手冊」3頁）また、シャドーイング研修段階の任務と要求にも研修メンバーは各自シャドーイング研修の学習まとめを作成し、最後に全員のまとめを報告書のように整理し、発表し、他のメンバーに自分の感想や収穫をシェアする必要があると規定されている。（「教育部『校長国培計画』—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大学研修1班研修手冊」8頁）

シェアは農村地域のスクールリーダー教育のキーワードになっており、このよう

な研修の場でのシェアは多く面のメリットがある。単にその時で勉強した内容、蓄積された経験を交換することだけではなく、農村部のスクールリーダー個人が持っている学校経営の経験をもとに形成した考え方とケースとなる各学校の特質なども同時に研修メンバーの学校管理職に伝わる。このことは農村部のスクールリーダー教育が、「個」を乗り越え、「集団」学習の場を作る意義であると同時に、シェアを強調することはその特質となっている。

#### 4. 考察

本稿の事例分析によれば、現在の中国農村地域におけるスクールリーダー教育の特質は次のように指摘できる。研修方式、方法と内容から見る特質について6点明らかになった。①農村地域のスクールリーダーに向けた研修は模倣からリーダーシップを向上させる過程を経ることである。「一体四段式」研修における第二段階「シャドーイング研修、学校訪問」では、農村地域のスクールリーダーが自校の状況と似ている学校を模倣し模擬経営を行う。このプロセスを経ることでその力量を形成させるのである。②研修参加者が所属する農村地域の学校の状況を配慮して研修は実施される。農村部の実際の学校でスクールリーダーが持つべき経営能力は都市部と異なるため、経営能力の育成の方式もこのように異なっている。農村部の学校状況が求めるスクールリーダーの力量によって、研修機関は適切な研修モデルを開発する。③大学と農村学校との関係づくりにおける学校管理職への影響である。「一体四段式」研修では、大学と現場の関係の中で、「実践指導者」という拠点校の校長が第三者として大学と相補的に農村地域のスクールリーダーとその学校改善を指導する。それと同時に、大学で研修を受けられなかった農村校長の研修機会を確保することもできる。一方、研修内容から見る特質として、農村部のスクールリーダー教育には、④基礎の学校経営理論知識に基づいて作成されたカリキュラムがある、⑤学校改善案の作成と課題研究を通じて研究能力の向上という指導法がある、⑥研修の場で学習内容と学校経営経験のシェアが強調されていたことが分かった。上記の特質①～特質⑥を踏まえ、本論文の対象となった東北師範大学の農村地域を対象としたスクールリーダー教育の特質は、農村教育とその学校経営の現実・課題をもとに、大学と現場でそれぞれ理論と実践が往還するモデル開発であることが解明さ

れた。

内実については主に二つの側面を解明した。一つは都市部と農村部における教育条件・教育水準の相違である。この相違は間接的に農村地域のスクールリーダー教育の展開に影響していた。もう一つは農村部の学校教育の現実が求めるスクールリーダーの能力は都市部と異なることである。これは直接的な影響要因だと考えられる。

最後に、中国の農村地域スクールリーダー育成の原理について述べると、育成側の大学が農村教育とその学校経営の現実・課題をどの程度把握しているかということがスクールリーダー教育の効果を左右する決定的な要素となる。

おわりに

本稿のスクールリーダー教育への示唆を挙げておきたい。第一に、スクールリーダー教育の開発における地域間の格差と学校経営の現実と特質への配慮という点である。「一体四段式」研修は中国中央政府の政策の支援条件のうち、東北師範大学が自主的に開発した研修モデルであり、その中身は十分に農村教育の実際に基づいたデザインと展開がされていたと言える。第二に、大学と現場の関係性に対する新たな試みという点である。「一体四段式」研修は大学と現場におけるそれぞれの理論と実践の循環的・一体的な学習・研修を実現する可能性を有している。より踏み込んで言及すると、教育経営学における臨床的アプローチの支援的な実践であると言えるだろう。

残された課題について、中国農村地域のスクールリーダー教育を効果的に進めるためには、その特質の解明が重要な作業であるが、研修の主体である農村部のスクールリーダー自身の意識も重要となる。スクールリーダーの意識調査と分析は、今後の研究課題としたい。

#### [注]

- (1)本稿では、中国の公立学校の校長、副校長をスクールリーダーとして捉えることとする。中国において「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(党支部書

記と党支部副书记とは中国共産党の末端組織のリーダーを示す。中国共産党の末端組織の一つである学校では、そのリーダーも自然に存在する。そして、学校の党支部書記・党支部副书记と呼ばれる)が学校教育の目標を定めているため、これらの役職も「学校管理職」と言える。本研究の事例の特質に鑑み、対象を校長、副校長に限定する。また、本論のスクールリーダー教育については、大学における学校管理職の現職研修として定義する。

- (2) 8頁の表2で示したように、中国の学校管理職研修制度は初任者研修以外に、向上研修、高級研修、特定テーマ研修がある。本論は中国の向上研修・高級研修・特定テーマ研修をまとめて現職研修とする。
- (3) 中国教育学会教員研修者連盟は、中国教育学会の一部であり、国内外の研修動向に注目し、先進事例を整理し、全国の教員研修機関と連携しながら、教員研修の資源の共用システムをつくる機関である。教員研修者の専門的発展を促進するために、土台と課題解決方案を提供することもある。 <http://www.cse.edu.cn/index/detail.html?category=12&id=64> (2020年2月20日確認)
- (4) 当時の記事に記載されていた。 <https://mp.weixin.qq.com/s/yGztkN6e2LjRwQaJDJpSmA> (2020年2月20日確認)
- (5) 当時の記事で記載されていた。 [https://mp.weixin.qq.com/s/EZXGah0xuHw54F4x\\_xUXew](https://mp.weixin.qq.com/s/EZXGah0xuHw54F4x_xUXew) (2020年2月20日確認)
- (6) 後文で説明するように校長人事異動の形骸化による影響である。
- (7) 張・鄭(2017)は都市・農村間は多様な経済的・文化的な格差から影響を受け、研修費用と人的資源の投入や研修機関・講師の質、更に研修のカリキュラム内容も、農村部より都市部の方が優勢であると指摘した。
- (8) 8頁の表2で示した高級研修である。
- (9) 日本の財務省に相当し、財政を担当する官庁。
- (10) 中華人民共和国国務院組成部門のひとつ。2008年に中華人民共和国人事部と中華人民共和国労働社会保障部を合併して設置された。
- (11) 陳遠峰(2018)「『双導師制』校長培訓模式的實踐与思考」『寧波教育学院学報』第20卷、第3期、39-41頁等。
- (12) 楊行(2017)「基於需求導向的主題式農村校長培訓模式行動研究—以T市「農村義務教育階段学校校長培訓工程」為例—」『中国成人教育』106-110頁等。

(13)「教育部『校長国培計画』—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大学研修1班の研修手冊」によると、2018年度の研修参加者は、それぞれ中国広西チワン族自治区R県S郷などの小学校の学校管理職である。

#### [引用文献]

馬喜・周垂文・梅秀娟（2017）「中西部農村小学校發展的現実困境研究—基於『農村校長助力工程』中38位參培校長專業成長自伝的分析」『現代教育科学』第8期、24-29頁。

馬喜（2018）「農村小学校長國家級培訓實效研究—以農村校長助力工程D研修班為例として」修士論文（CNKI 公刊）。

中国教育部（2014年）「小中学校長の國家レベル研修計画に関する通知」[http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201406/t20140611\\_170727.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201406/t20140611_170727.html)（2020年2月20日確認）

中国教育部（2013）「小中学校長研修の更なる強化と改善のための意見」[http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201309/t20130917\\_157965.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201309/t20130917_157965.html)（2020年2月20日確認）

中国教育部（2013）「農村部校長の援助プロジェクトの実施に関する通知」[http://www.moe.gov.cn/s78/A10/A10\\_gggs/A10\\_sjhj/201310/t20131016\\_158611.html](http://www.moe.gov.cn/s78/A10/A10_gggs/A10_sjhj/201310/t20131016_158611.html)（2020年2月20日確認）

中国國務院（2018）「新時代の教員集團改革の深化に関する意見」[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/moe\\_1946/fj\\_2018/201801/t20180131\\_326148.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/moe_1946/fj_2018/201801/t20180131_326148.html)（2020年2月20日確認）

張佳・郭平（2015）「基於『五位一體』實踐引導的農村校長培訓模式創新一以教育部農村校長助力工程為例—」『中小學教師培訓』第1期、26-27頁。

張森・鄭友訓（2017）「中小學校長培訓的未來價值取向—基於教育公平視角」『教學与管理』第27期、33-35頁。

東北師範大學教育學部教師發展學院研修團隊（2016）「『一體化四段式』農村校長助力工程培訓課程資源建設案例」（內部資料）。

牛志奎（2017）「中國の學校管理職養成」『世界の學校管理職養成』ジダイ社。

教育部「校長国培計画」—2018年辺遠貧困地域農村校長助力工程東北師範大學研修

1 班的研修手冊（內部資料）。

王文杰・李華清（2017）「城鄉校長教師交流『三多三無』現象反思」『教本育人』第 32 期、55 頁。

孫中華・乞佳（2014）「城鎮化背景下農村中小學校長專門發展面臨的困境與出路」『現代教育管理』第 6 期、23-28 頁。

深圳市教育局 2018 年校長・教師培訓項目申報書（內部資料）。

宋洪鵬・陳麗（2017）「西部農村小學校長專業發展現狀調查及建議」『北京教育學院學報』第 31 卷、第 4 期、1-6 頁。

周海濤・陳丹（2015）「校長工作室 15 年：歷程、困境與對策」『中國教育學刊』第 3 期、50-70 頁。

鄭玉蓮・薛杉（2018）「輪崗政策背景下的校長任所職管理：問題與可能出路」『教育發展研究』第 4 期、59-64 頁。