

## 現代中国の学校管理職研修における地方の教育学院 の役割：吉林省の事例分析から

殷, 爽  
九州大学大学院人間環境学府：博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/2928826>

---

出版情報：飛梅論集. 20, pp.65-79, 2020-03-29. Graduate School of Human-Environment Studies,  
Kyushu University  
バージョン：  
権利関係：

# 現代中国の学校管理職研修における地方の教育学院の役割

— 吉林省の事例分析から —

殷 爽\*

## 1. 課題と方法

本論では、現代中国の学校管理職研修について、その展開における地方（省・自治区・直轄市：日本の都道府県に相当）の実態を検討する。そのため、吉林省<sup>(1)</sup>とそこでの研修実施機関である教育学院<sup>(2)</sup>に着目し、中国の学校管理職の育成において、地方での教育学院の役割を明らかにすることを目的とする。

1990年代以降の中国では、改革開放が本格的に展開されるに伴い、政治体制の「分権化」改革という動きも開始した。「分権化」改革における「権限移譲」から影響を受け、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も変化した。当時から、「校長責任制」<sup>(3)</sup>のもと、中国の小中学校長は学校管理システムの中で全面的責任を持っており、これは現在まで学校管理職の育成が重視されている重要な原因となっている。また、教育行政の「地方分権」の新変革として、2015年中国教育部は「教育に関する管理・運営・評価の分離を推進し、政府の機能転換を促進する若干の意見」<sup>(4)</sup>（以下は「意見」）を公布した。張（2017）の整理によると、「意見」は教育行政の効率性を高め、学校の自主性を促し、非政府部門の教育に対する積極性を引き出すという三つの要点がある。同時に、現在中国の教育では、地方政府と学校を監督評価する権限を中央政府と社会で分担し、学校が地方政府のみに責任を持つように改革されることになったことも指摘された。このような改革の背景において、学校の全面的な責任を持っている学校管理職の育成について、地方政府の育成政策とその実態は重要な課題として考察する必要がある。

中国における学校管理職研修の実態に対して、王（2005）は教育部中学校長研修センター<sup>(5)</sup>の調査データ分析から、2000年代の中国の校長職の養成と研修について、資格・学歴取得を目的とする基礎性・補償性の特徴及び専門性の向上、高度な管理・経営・指導力の育成を中心とする性格を挙げた。しかし、王の論文で検討した研修機関は中央レベル、あるいは中国の校長養成の最高レベルの機関の実態であるため、全体像は現れたが、中央・地方、地域間の差異における地方（省）レベルの研修機関までは論じられていない。その他、高（2015）は中国の大学における校長研修の議論において挙げられた教育部小学校長研修センター<sup>(6)</sup>のカリキュラム、北京師範大学教育学部「教育

\*九州大学大学院博士後期課程

家書院」<sup>(7)</sup> などの実状により、中国の学校管理職研修の「高度化」<sup>(8)</sup> の実施を示したが、校長養成の「高度化」についての地方（省）での動き方と現実は着目されていない。地方における学校管理職の研修の実態について、李（2011）は1990年以後の校長研修システムの展開を論述するために、新たに登場した研修プログラムの事例として上海の「上海市名校長名教員の育成プログラム」を提示した。その趣旨、管理部門、研修経費、研修目標、授業の形態などを詳しく整理した。しかし、論文の中で、李も説明したようにこの校長研修のプログラムは東部沿海の多くの地域で活用されたが、内陸部の中・西部・東北地域の活用の現状は説明されていない。また、上海の校長研修システムの中でのこの研修プログラムの位置づけや、プログラムの作成理由なども明らかになっていない。以上の先行研究をふまえると、現在中国の学校管理職の研修について、内陸部の地方の政策動向、その政策の指導のうち、地方レベルの研修機関の実態、または中国の学校管理職の育成の「高度化」の地方での展開についての議論が求められる。そこで、本論は内陸部の東北地域にある吉林省とその教育行政（吉林省教育厅）に属する教育学院に着目する。

本論文は、2つのリサーチクエスチョンを探究する。第1は、教育学院は学校管理職の育成にとってどのような意味があるか。第2は、教育学院は、地方の校長集団への行政的影響といった機能や役割を有しているのか。

本論が着目する地方の研修実施機関である教育学院について、牛（2017）によれば省・市・県各レベルの教育行政部門は、国家政策に応じて具体的な研修計画を制定する。具体的な研修は、それぞれ教育研修専門機関（教育学院、研修院校）、大学の教育研修機関、民間の企業に委託することと指摘された。従って、大学の教育研修機関・民間の教育会社と異なり、教育学院という機関は省の教育研修専門機関として位置づけられていた。つまり、地方教育行政に属する地方研修政策を実施する機関である。教育学院という研修機関は、現実的に地方における学校管理職の育成に対してどのような役割があるのかが本論で検討する課題である。すなわち、本論の最終的な目的としては地方のエリート学校管理職が現在中国の地方での学校管理職の育成に対してもつ役割を解明することである。

ただ、本論の立ち位置として、学校管理職の育成の実態の解明だけではなく、それが持つもう一つの機能も考察してみたい。すなわち、教育行政部門に所管されている教育学院は、校長の資質能力を育成する機能を持つが、それ以外に、教育学院を通して地方の校長集団への行政的影響という機能と役割が存在している事実もあるかという仮説を提出する。行政的影響の詳細について、主に以下の2点を提示してみる。第一に、校長の初任研の研修内容などのデザインを通じて、学校管理職の入り口を監督する。第二に、省レベル行政部門が研修費用を提供し、教育学院で省の全域のエリート学校管理職を育成する。

吉林省の選定理由は主に以下の2点にまとめられる。第一に、吉林省は一般的な事例として捉えることができる。吉林省は中国の東北地域の中部に位置し、2018年度の中国国内のGDP総量のランキング調査によると、吉林省は中国31省の中の24位であり、全国的にみれば、やや低いレベルにある。その経済総量のランキングから見ると、北京・上海及び西部のある地域のような低開発地域ではなく、本研究が目指す一般的な実態に対する考察の目標に適合する。第二に、後文で述べるよ

うに、全国的に4、5ヶ所だけ残存している省レベルの独立した教育学院の一つである吉林省教育学院は独特な存在として捉えることができる。本来、中国の各省、直轄市、自治区はそれぞれに各自の教育厅に属する教育学院を持っていた。その後、制度を改めると合併の改革を経て、多数の省では省レベルの教育学院がなくなった。例えば、安徽省教育学院は現在の合肥師範学院となっている。現在の四川省成都師範学院の前身は四川省教育学院である。これは制度を改めるケースと成っている。一方、合併の事例については、例えば、遼寧省教育学院は以前の瀋陽師範学院と合併し、現在の瀋陽師範学院となっている。天津市（直轄市）教育学院は元天津師範大学、天津師範高等専門学校と合併し、現在の天津師範大学になっている。ほとんどの省で制度を改める・合併されるという状況の中で、本研究で捉える事例である吉林省の教育学院がなぜ残存したか、吉林省の学校管理職育成に対するどのような意義と役割があるのかについて説明が求められる。

本論では主に政策文書と吉林省教育学院への現地調査の結果から、政策動向と教育学院の役割を考察する。分析対象として、2018年3月19-23日に現地で調査を行い入手した一次資料を用いる。特に、この訪問調査期間中に、吉林省教育学院の小中学校長研修センター（部門）の主任A氏（2018年3月22日実施）と小中学校教師継続教育部門スタッフB氏（2018年3月21日）への聞き取り調査のデータを用いる。

## 2. 学校管理職育成に対する教育学院の意義

### 2-1 学校管理職研修実施の「トップダウン」の性質

中国の学校管理職研修制度の実施については、李（2011）が指摘したように、中央から地方まで展開されている（図1）。大まかに分けると、国家レベル研修と地方レベル研修があり、国家レベル研修は国家教育部が国家研修センターに依頼しており、地方レベル研修は各地の教育行政機構から研修機構に依頼する形で実施される。すなわち、上から下まで典型的なトップダウン的の実施方式と言える。このような研修の実施方式は、中国の一般行政と教育行政のモデルから影響を受けたと思われる。図1で示したように、中国の教育行政は中央と地方に分けられ、地方教育行政では省の教育厅と市の教育委員会は上下の関係があり、市の教育委員会は省の教育厅の命令・指導を受け入れなければならない。また、同じく県の教育委員会は市の教育委員会の下に属しており、市の教育委員会の命令と指導を受け入れる。それ以外に、県以下の郷・村は教育行政部門が設置されていないため、県の教育委員会が管理する。しかし、研修実施機関の間は上級と下級の指導命令関係はないが、中央の研修機関は地方の研修機関の研修プログラムの開発と展開のモデルとされる。そこで、中国の学校管理職研修実施のトップダウンの性質は研修機関の上から下までではなく、その背後にある教育行政の上下関係において形成されたと言える。言い換えると、学校管理職研修制度のトップダウン式は、各レベルの研修機関が各レベルの教育行政からの管理と指導によって形成された方式である。

つまり、教育学院という研修機関は地方教育行政からの管理や監督が最も強いと言える。学校管

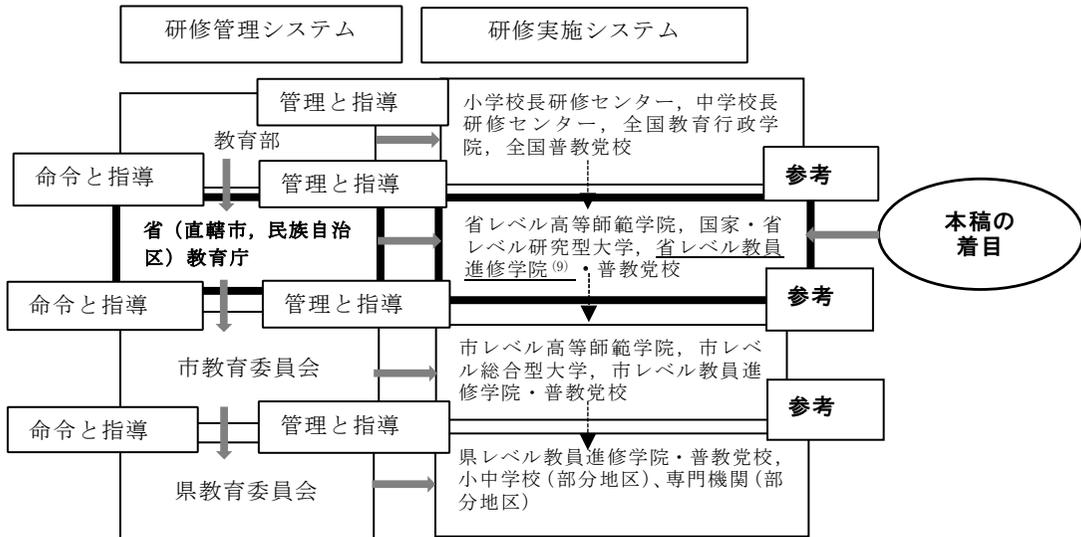


図1 中国の学校管理職研修の管理と実施システム

(出典 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、138頁より一部引用、注(9)は著者がもともとこの図に書き込んだもの)

理職研修におけるトップダウンというのは、中央レベルの研修機関から地方レベルの研修機関への上から下ではなく、地方内部における地方教育行政から研修機関へという「上から下まで」の実施プロセスとなる。そのため、研修機関の教育学院は教育機関であるにも関わらず、地方教育行政部門の「行政」的性質が存在するのではないだろうか。これも先述した「教育学院を通して地方の校長集団への行政的影響という機能と役割が存在している事実もあるか」(2頁)という仮説が成立する前提と成っている。

## 2-2 学校管理職研修に対する吉林省の政策動向とその独自性

2010年以来、吉林省は二つの継続的な政策を公布していた。2011年11月に公開された「吉林省小中学校長の専門的発展に関する行動計画(2011-2013年)」<sup>(10)</sup>と2015年4月に配布した「吉林省小中学校長研修企画(2014-2018年)」(現地調査で政策文書が入手)である。ここで言う二つの政策には、時間的な接続だけではなく、更に内容の具体化・深化という特徴がある。表1を見ると、2011年と2015年の政策は、両方とも「吉林省中長期教育改革と発展企画綱要(2010-2020年)」を基礎政策として提出された。そして、吉林省は2011-2018年の間、資質能力のレベルが高い専門的な小中学校長を育成するという基礎目標を変化させていないと言える。2011-2013年の計画の中であったトップブランド・優れた校長<sup>(11)</sup>の育成に関する三つのプログラム(下の表の2011年公開「吉林省小中学校長の専門的発展に関する行動計画(2011-2013年)」の目標「1. トップブランドの校長養成目標」)が、2014-2018年度の計画でも続けられた。しかし、既にプログラムは第2期と第3期に

入っている。プログラムの第2期と第3期では、具体的には第1期と完全に異なる対象を選定し、研修プログラムの再展開を行うことが政策の中で明示された。農村部の校長研修は、2011年度の探索・開発から、2015年度には固定的なプログラムの形成という変容が見られた。また、「校長全員の研修プロジェクト」においても、在職向上研修の目標が一人毎年48時限（2011年政策）から一人5

表1 吉林省の学校管理職育成計画の変遷（2011－2018年）

	2011年公開「吉林省小中学校長の専門的發展に関する行動計画（2011－2013年）」	2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014－2018年）」
基礎政策	「吉林省中長期教育改革と發展企画綱要（2010－2020年）」	「小中学校長研修の更なる強化と改善のための意見」、「吉林省中長期教育改革と發展企画綱要（2010－2020年）」
目標	<p>立体的・全面的・効能的小中学校長研修システムを作り、全地域・全校長・全プロセスの小中学校長研修システムを完全に。「十、百、千、万」プロジェクトを実施する。吉林省の全校長の資質能力を向上し、有名な・優れた校長集団を組み合わせ、校長の専門職能力發展を促進する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. トップブランドの校長養成目標：10－30名の「吉林省の優れた小中学校長」、100名の「吉林省専門家型小中学校長」、1000名の「吉林省中堅小中学校長」を育成し、省レベルのトップダウン式校長集団をつくる。</li> <li>2. 校長全員の研修目標：一人につき毎年48時限の在職向上研修の任務を達成し、全校長の資質能力向上を実現する。</li> <li>3. 初任者研修の目標：新任校長は一人につき320時限の研修任務を達成し、新任校長の全員は証明書を持っているという状況をめざす。</li> </ol>	<p>省・市・県という三つのレベルがある校長研修システムを作成する。レベルと職による分離、ニーズによって、多様な形式、実践向けの校長研修カリキュラムを作る。完全的・科学規範・効率的校長研修管理制度を作る。2018年までに、多様な研修方式を活用し、1000人の中堅校長は少なくとも3カ月の総合的研修を受けさせ、100名の専門家型校長は2年間の育成活動を行い、30名の優れている校長を3年間の多モードの重点的育成を行う。</p>
任務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高水準の研修を実施する</li> <li>2. 校長全員の向上研修を展開する</li> <li>3. 農村の校長専門職發展援助プロジェクトを実施する</li> <li>(1) 省レベルの農村義務教育段階の校長研修拠点校を設定する。</li> <li>(2) 農村校長と少数民族校長に向けて研修を作る</li> <li>(3) 研修講師チームを「県内研修」に送る</li> <li>4. 初任者研修を改良する</li> <li>5. 学歴向上研修を展開する</li> <li>6. 管理者と研修講師の研修を実施する</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長全員の研修プロジェクト</li> <li>(1) 初任者研修プログラム</li> <li>(2) <u>在職向上研修プログラム：一人5年間少なくとも360時限</u></li> <li>(3) ミドルリーダー研修プログラム</li> <li>2. 農村部校長の援助プロジェクト</li> <li>(1) 「県内研修」プログラム</li> <li>(2) 「義務研修拠点」プログラム</li> <li>(3) 国家レベル研修プログラム</li> <li>3. 優れた校長の研修プロジェクト</li> <li>(1) 省の第2期（第1期ではは2011－2013年の3年間）<u>優れた小中学校長研修プログラム</u></li> <li>(2) 省の第2、3期<u>専門家型小中学校長研修プログラム</u></li> <li>(3) <u>省中堅小中学校長研修プログラム</u></li> </ol>

（出典 「吉林省小中学校長の専門的發展に関する行動計画（2011－2013年）」「吉林省小中学校長研修企画（2014－2018年）」を一部引用し、筆者作成）

年間で最低360時限（2015年政策）へ増えるという変化があった。

2014-2018年の研修企画をみると、その任務の内容から吉林省の学校管理職の育成システムの全体像が伺える。研修のシステムにおける一番目（上の表の2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」の任務「1. 校長全員の研修プロジェクト」）は学校管理職の全員に向けたプログラムであり、省の学校管理職となった場合、この三段階の研修を受けなければならない。管理職となってすぐに、又はその直前、初任者研修をうけ、証明書を取得する。その後、次の在職向上研修を引き続き受ける。現段階の法律・規定によって、任用・昇進または評価と関係なく、学校管理職であれば、研修を受けるべきである。初任者研修だけではなく、在職向上研修と高級研修のような三段階研修を受けることが中国の学校管理職としての義務である<sup>(12)</sup>。省の学校管理職全員に向けた研修プログラムの設定をみると、都市の学校か農村の学校かで分けることはせず、学校管理職に与える研修の機会均等を保証する趣旨が読み取れる。これについては、政策文書での基本要求的部分も「学校管理職を全員包摂、農村地域の学校管理職の育成に傾げる」ように明記されている。その理念に基づいて、二番目（上の表の2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」の任務「2. 農村部校長の援助プロジェクト」）のプログラムのように、研修的支援が求められる農村部の学校管理職の資質能力向上のために設定される独特なプログラムがある。一方、理念における「ニーズによって研修を施行する」ことについては、小中学校長がもつ実際の学校経営課題の差異によって、適切な研修内容を提供しうることが重要である。そして、3番目（上の表の2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」の任務「3. 優れた校長の研修プロジェクト」）はトップブランド学校管理職を育成するために設定されたプログラムである。このようなシステムから見ると、吉林省の学校管理職の育成は集団（全員）から個（農村部校長）まで次第に進むという特徴が見られる。しかし、支援として設定された農村部の学校管理職研修プログラムに対し、トップブランド学校管理職プログラムの設定は、逆に学校管理職集団の資質の両極化を引き起こす可能性もある。これについては、再検討すべき点と思われる。

学校管理職の研修プログラムの中にある初任者研修については、教育学・心理学・リーダーシップ論・マネジメントなど基礎理論の研修内容と、集中学習と遠隔研修、シャドーイング研修といった主な研修形式が規定された。留意すべきは、省と市の「幹部研修機関」（すなわち、省の教育学院、市・県の教員進修学校）が連携し、新任の学校管理職の研修を行うことが政策の中で明確に提示されたことである。そのため、たとえば吉林省のある市の新任校長研修を行う時、この市の教員進修学校は独自研修を行うことが不可であり、吉林省の教育学院と連携し研修を推進しなければならない。これは新任校長の育成に対して、省の教育行政（教育学院）とパートナーになれば、より良い講師や研修内容を市に提供するという側面があり、一方、省レベルの教育行政（教育学院）からの関与が政策面での規定と要求という形式に現れることも言える。

実際には、吉林省の学校管理職の全員の研修プログラムは、国が規定した研修制度の具体的内容と似ている。すなわち、吉林省の学校管理職全員の研修システムの独自性は薄く、国の制度を着実に実施したと言える。しかし、二番目（上の表の2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014

-2018年)」の任務「2. 農村部校長の援助プロジェクト」の農村部校長の援助プロジェクトは、表1で示されるように2011年の計画の中でも既に作成されたものである。そのため、2015年の企画はより具現化と体系化が進んだだけのものと言える。それに対して、中央政府の農村部校長援助プロジェクトの政策の提出は2013年<sup>(13)</sup>であり、時期だけを見ると、吉林省の農村部校長援助プロジェクトの作成と実施が先に行われている。また、2015年の企画の中にある、吉林省の農村部校長の援助プログラムの一つである「県内研修」とは、省レベルの優れた専門的な校長が吉林省の貧困・少数民族県に行き、当地で研修活動を行うものである。研修活動は、主にテーマ報告会や学校経営診断と改善意見を通じて、県の学校管理職を育成するというものである。これに関連し、中国の農村部の学校管理職の育成に向け、2017年7月20日、教育部は「郷村の校長・園長の『三段式』研修指針」「『校内』診断式研修指針」「郷村校長・園長の事務室研修指針」<sup>(14)</sup>を発表した。その中の「校内」診断式研修モデルと吉林省の農村部校長「県内研修」の基本理念と方式は類似している。農村部校長援助プロジェクトと同じく吉林省の方が時期的に先行していたことが分かった。

「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」という政策文書を見ると、優れた学校管理職の育成では、学校管理職の成長段階により、優れた校長養成プログラム、専門家型校長養成プログラム、若手・中堅校長の養成プログラム（上の表の2015年公開「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」の任務「3. 優れた校長の研修プロジェクト」）に分けられている。同時に、各段階の育成対象の人数もレベルが高くなるにつれて人数を減少させる計画となった。つまり、高いレベルの学校管理職の育成プログラムを受ける校長は少ないといえる。それに対して、育成の時間は高いレベルの研修ほど長くなる。例えば、「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」によると、優れた校長養成プログラムの期間は3年間であり、その目的は吉林省の学校管理職集団の優秀なリーダーを先に育成することである。また、その専門家型校長も吉林省における100名の小中学校長・幼稚園園長が対象であり、養成期間は2年間である。最後に、若手・中堅校長の養成は、每期50人を選抜し、3ヶ月の育成を続ける。一年間は4-6期がある。目標は5年間で1000人を養成する予定である。

ここで、農村部学校管理職への研修的支援と異なり、優れた学校管理職研修に参加するメンバーは、基本的に吉林省の学校管理職集団の中から選ばれた最も優秀な人材あるいは潜在的資質能力がある中堅教員・管理職などであることが政策から読み取れる。2011年の政策でも2015年の政策でも、吉林省の基礎教育持続発展（2011年と2015年両方とも言及した）、義務教育の均等的発展を推進するための保障の提供（2015年政策）という目的が提出された。農村部校長の援助プロジェクトを補充・支援行為として位置づけるとすれば、優れた学校管理職の育成はどのような位置付けとなるかが重要である。優れた学校管理職の育成プログラムの作成はある程度育成の「高度化」が実現できると思われる。一方、政策については、優れた校長集団を構成する目標を達成するための人材・エリート戦略として出された育成政策の可能性もある。

本節は主に2010-2018年の間、学校管理職の育成に対して吉林省の教育行政が提出した政策の動向と独自性を整理した。独自性とは、1) 当時の中央政府が政策として示していない時期から吉林省は農村部学校管理職研修を始めたこと。それに留まらず、2) 優れた校長を選抜し、戦略的に研

修プログラムを作成したことである。次の節で省レベルの研修機関の教育学院の実際を中心にして議論を展開する。

### 3. 教育学院の役割：吉林省の学校管理職育成の場合

#### 3-1 教育学院と小中学校長研修センターの変遷

教育学院 (institute of education) という機関は、中国においては一般的に二つの性質を持っている。一つは独立的な教育学院、もう一つは大学の一つの「学部」として位置づけられたものである。本論の吉林省の教育学院は後者の大学の一部ではなく、独立した機関という意味での教育学院である。また、その独立した教育学院は省レベル・市レベル・県（区）レベルという三つのレベルに分別されている。一般的に、県レベルの教育学院は「県の教員進修学校」という名称で整備された。本稿は主に省レベルの教育学院を対象として捉える。

吉林省の教育学院は、1962年に吉林省教員進修学院（1957年成立）と吉林教育学院（1954年：吉林省工農速成中学校→1958年：吉林省工農師範学院→1962年：吉林教育学院）が合併し作られた。1969年の運営停止を経て、1972年に再開された。ホームページを見ると、教育学院の部門設置には主に二つの種類があり、一つは教育学院が設置した部門、例えば小学校教育・研究研修部門、中学校教育・研究研修部門などである。もう一つは、吉林省の教育庁が教育学院に設置した「吉林省教育庁の教育・研究事務室、吉林省小中学校長研修センター」などである。ここで言及した吉林省小中学校長研修センターについて、特徴的なところは、その設置主体が吉林省教育学院ではなく、吉林省の教育庁であるということである。すなわち、この小中学校長研修センターは、吉林省の教育行政が、吉林省教育学院の中に設置した小中学校長研修のための専門的部門である。このセンターは現在吉林省の教育学院で行われる学校管理職に関連する研修の実施部門となった。

また、入手した一次資料「教育学院の歴史（2017年9月15日）：吉林省小中学校長研修センター」を見ると、吉林省の小中学校長研修センターの変遷について、最初に設置されたのは1956年である。当時の吉林省のすべての小中学校の管理職及び教育行政幹部を順次研修させるために、吉林省の教育庁は吉林省教育行政幹部学校を設立することを決めた。その後、1972年吉林省教育学院が再開されると、幹部研修部が設置された。その目的も同じく市・県の教育行政部門と小中学校管理職を育成することであった。1988年の4月、幹部研修部は「心理教育研究室」「教育研修室」「管理教育研究室」「総合教育研究室」四つに部門を分けた。1993年、元吉林省教育委員会は吉林省小中学校長研修組を設立し、同時に事務室も設置された。この事務室が設置された場所は吉林省の教育学院の幹部研修部である。2001年、幹部研修部事務室は教育管理系と連携し、研修部と研究部を設置した。この幹部研修部事務室は現在の吉林省教育学院の小中学校長研修センターの前身となった。2011年11月、吉林省の教育学院は小中学校長研修センターを作り、その中にプログラムと管理のための事務室を設置した。

このような変遷から見ると、現在の吉林省の教育学院における小中学校長研修センターは、表面

的に吉林省の教育学院の一部と見られている。しかし、実際には、当初から吉林省の教育庁（当時の教育委員会）の小中学校長研修組の事務室として教育学院に置かれたという重要な背景は無視できない。つまり、吉林省の小中学校長研修を主導するのは、教育庁あるいは吉林省の教育行政である。小中学校長の研修を実施する場という吉林省の教育学院で、行政側からの監督が事務室という形で現れていることから、教育行政は研修における主導的な立場にいたることがわかる。

### 3-2 教育行政の監督とコントロールの道具

行政側の監督とコントロールについては、ヒアリング調査の際に小中学校長研修センター主任 A 氏も言及した。A 氏は「吉林省の教育学院のような研修機関は、他の省にまだ 4、5ヶ所のみ残っている。うち現在の『小中学校長研修センター』という名前になってからはまだ短く、2011年に設立したばかりである。しかし、幹部研修部事務室はずっと存在していた。政治はしっかりしていて頼りになる。正しい価値観へと導くことも、カリキュラムのデザインの中で現れる必要性がある」と話題を拡大した。省レベルの独立した教育学院が全国的に 4、5ヶ所だけ残存している中で、吉林省の教育学院及びその小中学校長研修センターが引き続き存在していることについては、幹部研修部事務室が歴史的に継続していることがその理由の一つとなる。もう一つの重要な理由はここで A 氏が解釈したように、政治がある程度研修機関のよりどころとなり、同時に研修の基本的価値を導くという機能を発揮していることである。つまり、教育行政側は、学校管理職研修に対し期待している基本的な価値観を維持・誘導するために、吉林省の教育学院とその小中学校長研修センターの存在を継続して守っていると言える。逆に、もし吉林省の教育学院がどこかの総合・師範大学へ合併すれば、吉林省の教育行政はそちらへの参入が今より難しくなる可能性が高くなる。

### 3-3 教育行政への政策的進言における補助的機能

また、この吉林省の小中学校長研修センターの具体的な仕事と業績について「教育学院の歴史（2017年9月15日）：吉林省小中学校長研修センター」（一次資料）を見ると、センターが立てられた最初の時期は、主に少数の短期研修クラス、校長の全員在職向上研修、初任者研修、学歴昇進教育などが行われている。その後、吉林省の教育庁に協力し、先述した吉林省の小中学校長研修中長期企画を作成した。また、吉林省の年度幹部などの研修を計画し、多様な小中学校長の研修を行い、下の各市（州）の幹部などの研修を監督・確認することもセンターの役割であった。近年、教育学院は国家レベル・省レベルの研修プログラムを受け入れていた。従って、研修センターは研修を実施すると同時に、先述した2010年以降の吉林省の学校管理職研修に関する政策「吉林省小中学校長の専門的發展に関する行動計画（2011-2013年）」、「吉林省小中学校長研修企画（2014-2018年）」などの草案を作り、政策としての可能性を論証するなど政策作成の機能と意義も持っている。

吉林省の学校管理職研修の多様性について、ヒアリングの中で、A 氏は校長全員研修プログラムから優れた校長研修プログラムの具体的内容を紹介した。最後に、吉林省はなぜこのような独自の学校管理職に関する完全な研修政策を作成することができたのかということについて以下のように

説明した。「多様な学校管理職研修プログラムが作成されたことについては、一番感謝すべき人物がいる。2016年に定年となった元教育庁の副庁長（副教育長）S氏は、そもそも東北師範大学附属中学校の校長先生であった。S氏が教育庁へ転職した後、担当していた仕事は吉林省の小中学校の管理だった。長期間の校長経験をもつS氏は小中学校の学校管理の経験を積み重ねている。もちろん、研修のプログラムの開発は皆さんの知恵であるが、小中学校の現場の状況を分かる人がいなければ、しっかりしたプログラムを作成できない」とA氏は説明した。この発言から、元副教育長のS氏の存在は吉林省の学校管理職研修政策の作成と公開に影響を与えたことがわかる。特に、S氏はそもそも中学校長であるため、現場の学校管理職が必要とする知識や学校経営のスキルなどを把握できた。吉林省の学校管理職研修プログラムの作成においては元副教育長S氏からの影響が最も強かったことが分かった。そのため、吉林省の教育学院は省の学校管理職研修政策作成という機能があるが、それほど強力ではないと言える。つまり、教育行政部門の意向がメインであり、吉林省の教育学院は補助的な機能を持っている。

### 3-4 省内部のエリートの学校管理職育成の場

インタビュー調査の対象となった小中学校教師継続教育部門スタッフB氏は、A氏が所属している小中学校長研修センターと異なり、教員継続教育部門の一員である。近年、中央政府の教員育成政策の中で校長の研修に関連する規定があったため、B氏は意識的に吉林省の教員研修全体の一つとして吉林省の学校管理職研修を説明した。B氏の説明から分析すると、吉林省で学校管理職研修を展開する際、大きく国レベルと省レベルの研修に分けられる。B氏も「国レベルと省レベル研修の両方とも校長研修があるので、国レベルと省レベル研修の機能を分配した。中央政府の政策によって、国レベルの研修は農村村長を中心に行っているため、うちの省で研修を実施する時、農村村長の研修は国レベル研修がメインであり、優れた校長の育成は集中的に省レベルの研修で行われるという方向で進めている」と説明した。また、国レベル研修と省レベル研修については、A氏へのヒアリング調査の中でも言及された。A氏は「省レベルの研修プログラムの経費は省の教育庁と財政庁が提供するので、このプログラムは省内部で自由にデザインできるという自主権がある。省の現状によって、柔軟にプログラムをデザインする」と言った。すなわち、省の研修の質を保証するために、農村村長の学校管理職の育成よりも、実施機関の省の教育学院は優れた学校管理職の集団の育成を強調・重視する傾向にある。優れた校長の研修経費は省の教育庁と財政庁が提出するという話から、先述した吉林省の政策の中で優れた校長研修プログラム制定がエリート育成の戦略として位置づけられることについて改めて確認できた。

### 3-5 校長人事との関わり：初任研の実施部門としての役割

また、実践の面では、教育学院の小中学校長研修センターは吉林省の全域で農村村長の義務研修拠点校（112校）、実践考察基地（30校）、シャドーイング研修拠点校（40校）を作った。これは吉林省の小中学校長研修センターの研修実施面における機能と実態と言える。そして、教育学院の研

修実施の機能と役割ともいえる。

具体的プログラムの実施でA氏は「**現在中国のどこの校長でも職場研修合格証明を持っていることが必須の条件であるため、うちの部門にとって学校管理職の初任者研修は一番大きな研修と言われている。**この研修は各省の状況によって異なり、ある省は教育庁、人事部門あるいは単独の研修機関などで行う。実際には、うちの部門は吉林省の教育庁・人事部門と従属関係がある。うちの部門の権限は吉林省の教育庁から移譲したもののなので、うちの部門は吉林省の人事部門の重要な右足と言える」と強調した。ここでA氏が強調したのは、教育学院の小中学校長研修センターは吉林省のすべての校長の初任者研修を受け入れる任務があるということだ。また、中国の校長の初任者研修の特質は、職場研修合格証明書の取得イコール校長になる資格の取得のため、校長人事と関連性があるということだ。従って、吉林省の教育学院の小中学校長研修センターは、教育行政による初任者研修を通じて、吉林省の校長人事の状況を把握するための機関であるといえる。換言すれば、吉林省の教育行政部門は省の教育学院に学校管理職の入り口をコントロールする機能を与えていた。従って、省の校長人事にかかわるため教育学院の独立性を維持させたいというのが教育行政部門の真意ではないだろうか。

#### 4. 考 察

本論では、中国の学校管理職の育成について、これまで明らかになっていた沿岸部の校長研修プログラムなどの知見に基づき、内陸部にある吉林省の政策動向と実態に着目してきた。吉林省の教育学院の歴史の変遷と関係者へのヒアリング調査を通して、研修実施機関である吉林省教育学院の役割について、校長の資質能力を育成する機能があることが明らかとなった。それ以外に、教育学院を通じた地方の校長集団への行政的影響という機能と役割が存在している事実もあることを検証・確認できた。結論としては、以下のように整理できる。

まず、吉林省の学校管理職研修の政策において初任研実施機関であることが教育学院の主要な役割である。ヒアリング調査の中でも、A氏から「**吉林省の教育学院は省レベルの研修機関である。吉林省の学校管理職研修の特別なところは、完全な省・市・県レベルの研修機関が設定されたことである。これは『三級連動』<sup>(15)</sup>という研修機関体制と呼ばれた**」との発言があった。「三級連動」という研修機関体制においては省教育学院と市・県の教員進修学校が連携することで、省全域の学校管理職の初任研を実施する際の効率性を保証できる。また「**そもそも初任研ではうちの教育学院に来て研修を受ける必要がある。でも、離れている市・県の間を移動する際の困難に配慮し、市・県の教員進修学校と連携した。主に、省の教育学院が研修内容をデザインし、教員進修学校が(初任研を)実施する**」とA氏は強調した。そして、吉林省の学校管理職の初任研に対して、省教育学院は中核的な機能を発揮する。つまり、初任研の実施のために、省教育学院は存在しなければならないのである。

第二に、初任研の際に、市・県の教員進修学校と連携し、研修内容のデザイン権を握ることを通

じて、教育行政が省全域の学校管理職の入り口を厳しく監督する際、省の教育学院はそのより良い道具としての役割がある。ちなみに、吉林省の学校管理職の初任研の政策規定と実施を見ると、現在中国の学校管理職の人事または学校管理職となる入り口を監督・管理するのは地方教育行政である。学校管理職を選び、養成する際、地方教育行政は学校現場のニーズや現実だけを配慮するのではなく、他省との競争や中央財政から吉林省への教育財政の分配などの面も考慮しなければならない。従って、学校管理職の育成の場合は入り口のところで確実にコントロールすれば、省全域の学校管理職チームの高い資質能力を保証できる。総合的要素から、教育学院の存在を積極的に維持するという吉林省の教育行政の実際の様子が見られた。

第三に、エリート学校管理職の養成のために、教育学院の存在が不可欠である。教育学院は学校管理職育成の「高度化」を実現・保証するという意義がある。インタビュー対象者のA氏とB氏の両者は農村部学校管理職とエリート校長の育成の場の差異を意識している。強調されたのは、今後の省レベルの学校管理職研修においてエリートの育成を中心にする意識である。国レベルの研修は財政面から研修内容・方式などについての省の自主権が制限されているため、農村部の学校管理職をメインとしている。それに対して、エリート学校管理職の育成は省の自由度が高く、財政面から内容まで省が独自に判断できる。省レベルの研修に任せるための研修実施機関として、高等教育機関の教育学院が必須となる。また、吉林省のようなエリート学校管理職の育成において、その高度化は研修プログラムで段階的に設定されている。

第四に、吉林省の学校管理職研修政策が作成される際、それに関連する研究・論証と進言という補助的機能も省教育学院の役割である。吉林省の場合では政策の最終決定者は教育行政側だが、政策の実行可能性などの検証については教育学院の役割とされた。

以上の分析に基づいて現代中国の学校管理職の育成の実際には、地方（省）の教育行政による監督とコントロールがまだ存在していることが分かった。そのコントロールは具体的な研修内容と方式への関与だけではなく、研修機関である教育学院を教育行政の一部に位置付けていることからわかる。さらに学校管理職の人事と関わる初任研への監督・誘導などは現在中国の教育行政において学校管理職の育成の中で暗黙の形式となっている。

中国の学校管理職育成の地方の事例から、学校管理職研修の実施権に関する議論への示唆と知見を整理してみる。研修についての議論は学校管理職の資質能力向上に対する意義にその重点が置かれがちである。しかし、研修実施機関が自由に研修内容を決定する権力をもつことが最も着目すべき点であると思われる。このことは研修の効果や学校管理職の専門的發展にとって影響要因の一つとして無視できないだろう。一方、学校管理職の行政研修に対して、教育行政の関与のレベルと形式は研修が着実に進むかどうかにかかわらず影響を与える。

従って、1990年代以降の中国において学校管理職をいかに自由に育成するかは、中国の学校管理職の養成における課題であった。この点の解明は、今後の研究課題である。

<注>

- (1) 中国の東北地域の中部に位置する。
- (2) 「教育学院」(institute of education)は「師範類」(教育大学、専門学校)性質を持ち、省または市が管理する。社会人向けの高等教育機関である。また、一般大学の「学部」の一つの場合もある。本論は前者の独立した教育学院を対象として捉える。
- (3) 「校長責任制」は学校管理システムにおいては教育行政の指導のもとで、校長が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制度である。
- (4) 中国教育部が公開した政策である。政策名は「教育部關於深入推進教育管弁評分離促進政府職能轉變的若干意見」である。<http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7049/201505/186927.html>
- (5) 教育部中学校長研修センターは1989年10月27日に設立された。教育部は中国の基礎教育改革と発展を推進し、教育部の幹部研修の企画を着実に実施するために作られた国家レベルの中学校長研修の拠点である。
- (6) 教育部小学校長研修センターは2000年5月北京師範大学で設置された。その前身は1980年代の初頭に教育部が北京師範大学で設置した教育部華北教育幹部研修センターである。主な役割は全国の学校管理職、教育幹部に向け研修を実施し、模範的な研修を展開することである。
- (7) 教育家書院は北京師範大学教育学部が創設したものであり、2010年4月、「教育家」という卓越した教育指導者を養成することを目標に作られたものである。また、教育家書院では大学の独自の取り組みとして大学内学部において独自の校長研修が展開されている。
- (8) 学校管理職研修の「高度化」について、先行研究である高(2015)は結論として北京師範大学の取り組みは校長研修の質向上を追及するいわゆる高度化の傾向があることを強調した。
- (9) 中国の教員・校長の研修機関の旧来の名称が「教員進修学院」である。
- (10) 吉林省教育厅(2011)「吉林省小中学校長の専門的發展に関する行動計画(2011-2013年)」[http://jyt.jl.gov.cn/zwgk/wjtz/Intz/201112/t20111205\\_5432168.html](http://jyt.jl.gov.cn/zwgk/wjtz/Intz/201112/t20111205_5432168.html)
- (11) 具体的には、「吉林省小中学校長の専門的發展に関する行動計画(2011-2013年)」によると、優れた小中学校長とは、省内部において先進的学校経営理念、成功な学校経営経験、成熟的学校経営モデル、社会的名誉を持っている校長である。専門家型小中学校長とは、優秀な校長である。中堅小中学校長とは、潜在的力量を持っている青年期、中年期などの若手校長である。
- (12) 中国教育部(1999)「小中学校長研修規定」[http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe\\_621/201511/t20151119\\_220018.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe_621/201511/t20151119_220018.html)
- (13) 教育部(2013)「農村部校長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)
- (14) 教育部(2017)「郷村の校長・園長の『三段式』研修指針」など<http://www.moe.gov.cn/srcsite/>

A10/s7034/201707/t20170731\_310426.html

- (15) 省・市・県の三つのレベルの教育学院の間の、連携と指導など組み合わせた研修システムを指す。

### <参考文献>

- 王曉燕（2005）「中国における校長職の養成と研修」『九州教育学会研究紀要』第33巻、147頁。
- 吉林省教育庁（2015）「吉林省小中学校校長研修企画（2014-2018年）」（一次資料）。
- 吉林省教育学院（2017）「教育学院の歴史：吉林省小中学校校長研修センター」（一次資料）。
- 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、174頁。
- 高益民（2015）「中国の大学における校長研修——北京師範大学の取り組みを中心に」『「東アジア的教師」の今』東京学芸大学出版社、130-147頁。
- 張揚（2017）「中国における学校管理・学校づくり・学校評価の分権化に関する教育改革の動向」『日本教育経営学会紀要』第59号、126-128頁。
- 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、139頁。

## **The role of local Institute of Education in Principal Training in Contemporary China: A case study of Jilin Province**

**Shuang YIN**

In this paper, we will examine the actual situation of local principal training in Contemporary China by focusing on Jilin Province and the educational institute, which is the training institutions. The purpose is to clarify the role of local educational institute in the development of Chinese principal. Conclusions are as follows.

To begin with, the primary role of the Institute of Education should be the implementation of induction training for principal in Jilin Province. And for the principal induction training in Jilin Province, the institute of education performs its core functions. In other words, there must be a provincial education institute for the implementation of the training.

In addition, the institute of education has a role as a better tool. During the principal induction training, when the educational administration strictly supervises the entrances of principal throughout grasp the design right of the training contents, the institute of education with teacher training schools in the city and prefecture, it is a good tool.

Adding to the above, the existence of an educational institution is essential for training elite principal.

Finally, when Jilin Province's principal training policy is created, the auxiliary functions of research, reasoning and advice related to it are also the role of the institution of education.

From a local example of principal training in China, I will try to sort out the suggestions and knowledge for the discussion on the right to implement principal training. Discussions on training tend to focus on the significance of improving the qualifications of principal, but I think it is most important to focus on the fact that the training organization has the power to decide the content of the training freely. On the other hand, for administrative training for principal, the level and form of involvement of educational administration influences whether training progresses steadily.

Therefore, how to cultivate principal freely in China since the 1990s was a challenge in training Chinese school managers. This is a topic for future research.