

ポストコロナ時代における中国学校経営の変化と苦境：中小都市と農村地域の現状に焦点を当てて

殷, 爽
愛媛大学教育学部：特定研究員

<https://doi.org/10.15017/7172315>

出版情報：教育経営学研究紀要. 23, pp.7-14, 2024-03-18. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law Graduate School of Kyushu University

バージョン：

権利関係：



ポストコロナ時代における中国学校経営の変化と苦境 —中小都市と農村地域の現状に焦点を当てて—

殷 爽
(愛媛大学／特定研究員)

I はじめに II 中国の学校経営自律性に関する改革 III 事例 D 小学校に見る学校経営の実態 IV おわりに

I はじめに

本研究では、中国の小中学校を対象として、約4年間のコロナ感染症拡大の前後において、学校管理、経営がどのように変化したのか検討してみる。特に、経済発展がまだ遅れている中部、西部の中小都市、農村地域の小学校の実態に着目し、コロナ感染症拡大が中国の学校経営の変革に、どのような役割を果たしているかを解明する。

1. 研究背景と問題の所在

(1) 中国の学校「管理」概念：「経営」の不在

中国の教育界では、「学校管理」「教育行政」「教育管理」という用語が教育界で一般的に使われている。以下の表1で整理したように、中国の研究者らは「教育管理」とは何かについてそれぞれの解釈を示しているが、類型としては三つに分けられる。日常でも表1のような中国の学者たちの定義でも「教

育経営」「学校経営」という用語はあまり見られない。中国では「学校経営」という用語を使用していないのか、学校現場での経営が実際に行われていないのか。表1の整理を参照することで考察できると思われる。

それぞれの定義を見ると、「学校内外の資源を活用する」「学校内部における人的、物的、財的を重要な要素として活用する」「学校管理＝行政」「国の政策と方針に基づいて、政策を実施する」「国の教育任務を完成するために、どのように努力するかということである」「社会的利益の一つ」「社会活動の一つ」「学校管理はサービス」「学校管理者が中心人物」のような幾つかのキーワードにまとめられる。「教育管理」への定義は、例えば概念と定義の②の説、③の賀楽凡氏の解釈のように、「人的、物的、財的機能を発揮する」などは、日本や欧米で使用される「経営」という理念と似ているが、「教育方針」や「国の教育任務を完成する」ことを条件として限定する

表1 「学校管理」とは何かについて中国の研究者らの解説

	概念と定義の類型①間接的解釈と定義	概念と定義の類型②属性的分類	概念と定義の類型③学校管理の目標と意義に基づく定義
説①	広義：学校のすべてを「 <u>管理</u> 」する。 狭義：児童生徒を管理する、道徳教育をメインにする。『 <u>教育管理法</u> 』商務印書館)	学校管理は社会活動の一つであり、学校管理者は学校の教育に関する <u>仕事を運営する</u> 。学校管理者はある制度を活用し、教職員を導く、 <u>学校内外の資源</u> を使って、 <u>学校の教育を改善し、学校の目標</u> を実現する活動である。(張済正)	学校管理は <u>サービス</u> であり、より良い教育を実現するために、学校管理はいかに貢献するかが重要である。(段力佩)
説②	学校管理は「授業に関する行政」「事務に関する <u>行政</u> 」がある。(劉佛年)	学校管理者は <u>教育方針に沿って</u> 、管理手段を活用し、学校の全て成員を指導、仕事を調整することである。そのうち、集団の教育力を拡大でき、 <u>国の教育任務と養成目標</u> を完成する。(盛紹寛)	学校管理の目的は、 <u>学校内部の人的、財的、物的作用を発揮し、学校内外の資源</u> を活用し、教職員を導き、学校教育目標を実現する。『中国大百科全書・教育』)
説③	行政部門から学校への管理は「 <u>教育行政</u> 」という、学校内部の管理は「 <u>学校行政</u> 」(肖宗六)	学校管理者はすべての教職員を用いて、 <u>人的、物的、財的機能</u> を発揮し、学校内外の条件を利用し、学校教育目標を実現するプロセスである。(賀楽凡)	校内の人的、物的、財的のすべて力を使って、校外の力を借り、正しい方向に沿って、効率的に <u>国からもらった任務</u> を完成する。(劉文修、王恩閔)

(出典 李保強 (2001)「学校管理概念歧見分析与邏輯認証」『上海教育科研』第2期、29-32頁を参照し、筆者作成)

定義は「経営」ではなく、管理という意味合いが強い。今までは自律的学校経営に関する検討が少なく、中国の学校教育においては「経営」の不在が課題であり、中国学校管理分野における、理論と実践の展開の限界と言える。

(2) コロナ感染症拡大以前の学校経営に関する固有課題

石(2014)の整理によると、中国の学校経営自体の課題があり、主に次の要点にまとめる。①学校の管理職チームには学校長と党支部書記という職位に一人が担当することではなく、それぞれ担当する学校がまだ多い。この場合、校長と書記が互いに監督することが実現できるメリットがあり、管理職の2人が学校経営理念に対する反目しあう時もあるというデメリットが存在する。②教科に関する研究部門がまだ設置されない学校が多い。教育研究、教科研究の重要性を意識していない、「教研组」(学年ごと科目を単位にし、授業方法を開発するチーム)＝小中学校の研究部門という認識がまだ強い。また、思想政治教育と教科上の「道德教育」が混在している。結果として、学校は「教務处」(学校の教育、授業に関することを処理する部門)「政教处」(学校の道德教育に関することを処理する)の二つ部門があった。ただし、中国で思想政治教育と「道德教育」に重なる部分があるため、学校の管理経営部門として分けられても、実際の教育上で分けられない部分がある。③学校管理と経営の全体構造から見ると、管理職は経営の権限を中間管理層に委譲せず、具体的なトラブルなど対応が各学年の管理職に依存している。④学校外部のコンサルテーション支援が不十分である。学校経営に関する検討、議論はほとんど学校内部の教職員と各種委員会に頼って、外部の専門家の意見、地域社会の意見を聞き取っていない。⑤学校経営に対する監督の部門と組織が少ない。⑥リスクを予測せず、課題があってから対応する。

それ以外にも、学校現場で経営と管理のプロセスが雑に扱われているという課題があり、李(2019)の整理によると、校内で作成された校則に沿って学校経営を展開していない学校がある。つまり、学校経営の規則が形骸化しているという課題がある。

学校教育目標の方向はまだ試験教育がメインであり、試験教育を目指す学校教育には、児童生徒の成

績を向上することが教育目標にされ、まず生徒の個性が育てられない。同時に、教員と学生との関係性も柔軟に作られない。こうした学校経営の課題は児童生徒の成長に対して悪い影響を与えている(李2019)。

学校経営の重要な一部として、教員組織に関する管理と経営の問題を解決するために、教員に向けた道德教育を展開し、同時にその制度を作成する必要がある。ただし現在、多くの学校は物質的な、自然環境などを経営のポイントとしている現実がある。教員組織に関する経営戦略、計画は無視されている状態である。(李 2019)(賈 2019)

農村地域の学校経営問題、学校の長期間の発展目標、例えば、児童生徒の人間性の育成、世界観、人生観の養成などが無視され、成績と進学率しか追求していない(黄 2020)という批判がなされている。

(3) ポストコロナにおける学校経営の新課題

従来、中国の学校経営における危機管理は重要と位置付けられていなかった。現在も中国の学校経営には、急速的なリスクに対応する制度がない。特に、学校経営理念、目標の一部とした運営体制がないということが新たな課題として発見された。オンライン授業の導入に伴い、家庭、地域社会との繋がりが今までの学校経営改革の中で、軽視されている。特に、保護者はオンライン授業で教育の質が保証されるかどうかに対する心配と不安がある。保護者と学校教員の協力で実現した新型教育モデルは、学校経営はまだこの部分を配慮していなかった。学校の中で心理的支援の部門と支援室が設置すべきことが学校経営の新課題である。

つまり、従来の固有課題でも、新課題でも、根本的な原因は、中国の学校経営の自律化改革が実際にどの程度着実に実施されているかということに尽きる。

2. 先行研究の到達点と本研究の方法

新型コロナウイルス感染症拡大、特にポストコロナの時代が中国の学校教育に与えた影響について、先行研究の中では、学校教育内容の変化への関心が集中している。例えば、小学校のカリキュラム改革において生命教育の導入、または生命教育に関する内容をどのようにカリキュラムの中核に位置付けるかなどの課題が提出されている(周 2021)。また、生態系、文明などに関する教科書の開発、関連授業の開設、

担当教員の養成、更に関連授業の教育方法などは、これからの教育行政部門、学校現場の重要な任務の一つになっている（劉、李 2023）。また、教育現場の苦境と課題について、教員を ICT 教育の側面においてどのように養成するか、どのように教員の ICT 教育に関する専門的力量形成を促進するかがよく指摘されている（呂 2022）。これからの学校経営に対する展望について、徐（2021）はオンライン教育と ICT 教育手段の導入における学校経営の対応方法だけを強調し、オンライン教育と教室教育の双方向展開の学校経営モデルについて、並行して展開している学校経営の自律化改革において、どのような実態と変化があるのか、どのような特徴があるのかについては、また検討の余地がある。

本研究は、中国の西部にある貴州省の鎮レベル（日本の町村レベル）D 小学校の事例を用いて、事例研究を行う。コロナ感染症拡大に伴い、学校経営方針の変更、自律化経営の実態などを巡って、この学校の校長へのインタビュー調査を行った。インタビュー調査のデータと資料などを主な分析資料として論を展開する。

II 中国の学校経営自律性に関する改革

日本では、学校経営研究における「学校の自律化」に関する問題がよく議論されているが、日本の「学校の自律化」改革への評価は、当初の理念と異なり、「学校の自律化」というよりも「教育委員会の自律化」ととどまっていると批判されている（植竹 2023）。

蒿、李、周（2019）によると、中国の研究界で「学校の自律化」に関する検討と議論は1980年代に始まり、研究界が議論する基礎は「校長責任制度」の実施であると指摘された。当時、「学校の自律化」の検討は主に概念、内容、法的根拠、実行に関する制度などを中心にし、「学校の自律化」とは何かについてまだ明確に提起されていなかったが、学校には「人事権」「経費裁量権」「内部事務処置権」の三つがあるはずである、と強調された。「人事権」「経費裁量権」「内部事務処置権」は、当時の「校長責任制度」に関する議論の中核であり、校長というポジションの職務権限と関わっている。中国の学校経営の「自律化」に関する初期の探索と議論においては、それらが校長の職務権限かどうかに関心を当て

て、学校経営の「自律化」、すなわち学校の経営者である校長は「人事権」「経費裁量権」「内部事務処置権」を持つべきと理解されていた。また、日本の視点からみると、1980年代の中国における「学校の自律化」に対する解釈は、1990年代の日本における「学校裁量権限の拡大」と「教職員の資質向上」という観点と似ているかと思われる。

その後、1990年代に入り、中国政府は1993年の「中国教育改革と発展綱要」の中で「政府は学校づくり、学校管理の主体として、社会に共同参画する」という学校経営に関する理念を提出した。この段階では、中央政府は中国の学校経営、管理の「自律性」の重要性をまだ意識してないと言え、ただ一部分の管理、経営の権限を学校に移行するに留まっている。学校の管理、経営には、学校内部と行政の力だけではまだ足りず、社会の各領域の力量が必要であるという実状を読み取れる。

中央政府の学校経営「自律化」の重要性への意識は、「現代学校制度」の作成という概念の提起と中国の研究者の検討を通じて、2000年以降の政策内容から変わったと確認できる。2010年に公開した「国家中長期教育改革と発展企画綱要（2010-2020年）」により、「着実に学校づくり、学校経営の自主権を実施し、同時にこの自主権を拡大する」ことが主張された。特に、コロナ感染症拡大の直前の2019年2月に、中国国務院は『中国教育現代化2035』という教育改革の計画書の中で、さらに明確に「学校管理、経営の自主性とその能力を高める」と規定した。

2010年の公開政策に使用された用語や言い回しから、中央政府の学校経営「自律化」に対する指導と意見は未だ探索中と見られ、まず全国の小中学校で実際に自律的な経営と管理を実施した。行政が学校に最大限の自主権を与える趣旨が現れていた。これに対して、2019年の政策は、学校経営の自律性、特に、この「自律」の能力を向上するような方向に変えたと伺える。この時点は、学校経営の「自律化」への模索からこの「自律化」を拡大し、どのような方法を用いて、学校経営の「自律化」を効果的に実施する理念になっている。

政策は2035年までの中国の教育改革と展開の計画書としてデザインされているため、コロナ感染症拡大という背景に基づいて中国の学校経営を考察する際、このデザインと学校の「自律化」への追求の

大前提を無視できない。

Ⅲ 事例 D 小学校に見る学校経営の実態

1. D 小学校の概要と選択理由

D 小学校は中国の西部少数民族地域（貴州省の黔西南ブイ族ミャオ族自治州、図1の灰白色の区域）にある県レベル小学校（日本の町村レベル相当）である。学校の児童生徒数は700名であり、教職員は計28名である。宿泊制学校（学校の寮に泊まり、通学する制度）が学校の特徴である。本研究は、D 小学校の校長 A 先生との出会いが契機であり、長期間の追跡調査を通じて、校長の A 先生と D 学校の変化を考察することができた。A 校長は2015年より D 学校で校長を担当し、本論の執筆時点も継続している。

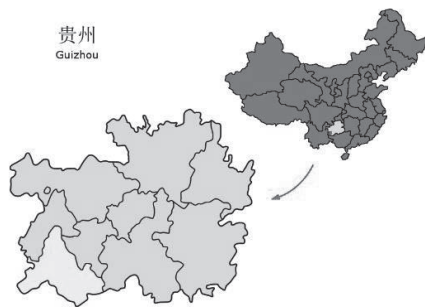


図1 D小学校の所在地域

A 校長へのインタビュー調査に関する概要は以下の表2で整理したように、2018年から2023年の間、2年ごとに追跡調査を行い、コロナ感染症拡大の中期（2021年1月）にはオンラインで調査を展開した。また、A 校長をインタビュー調査対象として選定した際の研究と調査の目的は学校管理職研修の実態と課題を巡る、校長個人の研修歴、職能開発、力量形成などについて、であったが、その中で、学校経営の経験、実績、校長の悩みなどに関連する、コロナ感染症拡大期の追跡調査をきっかけとしてより深く調査を推進した。

2. 事例 D 小学校に見る学校経営の実態

（1）A 校長の一日に見る学校現場の経営

現在（2023年）の中国の農村部にある小学校の校長として、一日にどのような仕事をしているのかについて、A 校長の回答から下の図2を整理できた。この一日のスケジュールと準備には A 校長の勤務校である D 小学校の特徴的な側面があったが、これは農村部の小学校で働く校長の一般的な状態であるかと考えられる。

A 校長の一日の仕事内容は、緊急事態や外部研修に参加する場合などを除き、シンプルな学校内の一日であった。この一日の仕事内容から見ると、学校に関するすべての運営と監督は校長の主な仕事であり、①授業開講の確保と運営、②校外、校内（学生寮）からの登校の安全確保、③給食の管理、④部活動の運営、⑤教員の力量形成に関する支援という5

表2 A 校長への追跡調査概要

調査時間	調査形式	概要
2018年9月12日（コロナ感染症拡大以前）	半構造化インタビュー調査（対面）	初回は学校管理職研修を巡ってインタビュー調査を展開した。質問の概要については、 ①基本情報 ②今回の研修に向けての意欲と受けとめ方 ③自身・農村の学校管理職の専門的力量に関する認識 *②と③の質問については、A 校長の勤務校の経営と管理を中心に調査を展開した。
2021年1月31日（コロナ感染症拡大の中期）	半構造化インタビュー調査（オンライン）	①基本情報 ②農村地域の小学校における地域連携の実態について ③地域連携における女性校長としての利点と弊害 *学校経営における地域との連携を中心にしてインタビュー調査を展開し、学校経営の全体像にも触れることが出来た。
2023年4月14日（ポストコロナ期）	半構造化インタビュー調査（オンライン）	①コロナ感染症拡大の前後における、学校経営と管理が展開しやすい部分と難しい部分について。 ②学校経営の悩みについて。 *インタビュー調査が終了し、学校経営コンサルティング（学校文化づくり）を展開した。

朝	7:10	学生寮に向かい、起床などをチェックする
	7:30	正門で自宅から通う登校生を迎える
	8:00	各学年の教室をチェックする
	8:20	自身が担当する授業を開講する (授業がなければ、教員らの授業を聴講する)
	9:50	午前中の長期間休憩時間、各学年の様子を視察する
昼	10:40	校長室で授業準備
	12:00	食堂・給食をチェックする
	12:40	昼休み
	14:00	資料づくり、宿題のチェック
	15:40	部活動などの指導
	17:30	行政会議または教員会議を開催する
夜	19:00	夜の自習時間の指導または宿題のチェック
	20:30	学生寮の就寝などをチェックする
	21:30	翌日の授業準備
	23:00	就寝

図2 A校長の一日

点は、日常の学校管理、経営の具体的な内容であると同える。また、行政会議では学校教育と管理、経営の時間を割いており、代わりに、授業開講の条件確保、及び教員の力量形成をすることが農村部の学校経営の日常である。その中で、校長と教職員の長期間勤務という問題が存在することは看過できない。

A校長の一日の中で、授業を担当している業務がその顕著な特徴ではないかと考えられる。中国の小中学校の校長は授業を持つ義務がないが、A校長は「校長は一名の教員であるため、長期間授業を持っていないと、教員としての基本的資質、能力を失う心配がある」と1回目および3回目のインタビュー調査の中で強調した。

同時に、A校長の一日の学校管理・経営時間の分配を見ると、教員の授業指導と参観は、自分が持つ授業と同じ時間帯に設定していることから、学校のリーダーとして経営時間を効率よく利用する能力が考察できる。

A校長が授業で教育方法を模索し、開発、実践する意義は、他の教員を指導する際に、同じ立場と同じ視点になり、対等に交流し、互いに学ぶためであると予想できる。教員の力量形成を学校経営の重要な一環として設定し、教育方法への開発は、指導者である校長と教員との共同参画の意図と計画も読み取れる。

それ以外に、A校長の仕事内容からD小学校で勉強する生徒の一日の流れを読み取ることができ、学校経営の全体像も見える。副校長と各学年の主任には給食、安全確認を担当する校務分掌があったが、

校長としてのA先生は日々学校のすべての事柄に配慮していることが伺える。

(2) 経営、管理の要点とその転換と持続 (2018年、2021年の調査により)

① 学校経営の苦境 (2018年の調査により)

初回のインタビュー調査では、A校長はD小学校の課題と校長としての経営の苦境、悩みに言及した。まとめてみると、以下のような三点がある。

第一に、教員不足の問題が顕著である。2018年のインタビュー調査において、A校長は以下のような内容を話した。

A校長：D小学校は高速道路のそばにあり、とても寒いです。教員らはD小学校に異動したくない。今年(2018年)の義務教育均衡発展の標準に至っているか、審査に合格できるか、とても心配しています。(2018年9月12日)

学校経営上、教員数が足りなければ結果として教育の質の維持と向上も当然難しい。学校の地理環境は学校経営と改善を阻害する要因の一つである。A校長により、教育委員会から制度的支援と政策が発表されたが、教員個人の意識は簡単に変わず、解決できない問題となっていた。

第二、教育経費を自由に裁量する権利がないことも、学校経営の悩みである。

A校長「教育経費の使用に関する審査は厳しく、細かな申請が求められ苦労した」(2018年9月12日)

ある範囲内の決裁権は学校内外の関係者、教職員のモチベーションアップの重要な手段であるが、中国西部の農村部学校はそもそも公的経費が少なく、その使用に対する審査が厳しいものと思われる。

第三、ミドルリーダーは校長の任命があっても、教育行政部門からミドルリーダーへの経済的支援は十分でない。経済的側面のサポートがない事が、モチベーション低下の要因になっている。学校経営において重要な機能を発揮するミドルリーダーのモチベーションが低くなると、学校経営全体の循環が悪くなる懸念がある。このようなたくさん課題を持っているD小学校に向け、A校長は改善策を模索した。

A 校長：地域の特色、文化を学校文化づくりに導入したい。勤務校の所在地は玉石を生産しているが、玉石の品質は人間形成と似ている部分がある。それを中心にし、学校文化づくりや授業中に活用し、更に生徒への評価制度もこの文化要素も活用しようと思います。(2018年9月12日)

2018年時点のインタビュー調査では、D 小学校は学校経営の人的、財的側面の危機と苦境に面していたが、この時は地域の特色を重要視し、地域と連携し、学校経営を進む方向性に工夫する行動があった。コロナ感染症拡大する前に、農村部の学校経営が自律性を獲得したことが確認できる。ただし、当時の D 小学校の課題と実情もあり、A 校長の理念とアイデアは実現するまで時間がかかると思われる。

② コロナ感染症拡大による学校経営の新たな苦境と機会 (2021年の調査により)

2021年の調査からは、D 小学校の変化、新しい課題と A 校長の探索、工夫を伺えた。具体的には、以下のような三点として整理できる。

第一、学校の安全管理のため「安全員」を新設した。

A 校長：以前は、学校の副校長の一人が学校安全に関する事項を担当していました。コロナ感染症が拡大してからは、『安全員』の先生が毎日、学校の安全状況に関するすべてのデータを入手し、整理と統計分析を担当します。これは自校の考え方で、この新設制度があれば、教育委員会に報告する際にも便利です。オンライン授業では教職員も毎日の出勤確認が必要で、この確認は管理職の仕事です。また生徒の保護者は出稼ぎ労働者が多く、一旦他の地域から戻った保護者がいれば、PCR 検査の報告書も内の学校に提出する必要がある、これに関連する書類の整理は私たちの仕事になります。(2021年1月31日)

元来、教職員が足りない D 小学校はコロナ感染症拡大に伴い、通常の授業以外に安全確認や情報管理に対応する人員配置が必要となり、これは D 小学校の新たな苦境であった。ただし、新設した「安全員」が多様なデータを収集することは、D 小学校経営の可視化に関する展開と発展のチャンスだと思わ

れる。つまり D 小学校はコロナ感染症拡大を契機として、学校経営の転換期に入ったということである。この独特な「安全員」制度はコロナ感染症拡大による学校経営の自律性獲得の一例だと考えられる。

第二、生徒の生活、学習の習慣、校則、ルールを守る意識が低下した。

A 校長：コロナ感染症が拡大する以前は、児童生徒の習慣も養成していました。例えば、衛生の維持、スマートフォンゲーム禁止などです。しかし、しばらくオンライン授業を実施して、また教室に戻る際、すべては昔の習慣に戻りました。この点はとても困っています。(2021年1月31日)

コロナ感染症の拡大期における教室を離れる学習スタイルなど、教育の多様化は進展していたが、学校経営に与えた悪影響も D 小学校の事例からよく理解できた。「脱集団」(集団学習生活を離れる)の意識が形成してから、回復するまで時間がかかると予測できる。これは学校経営の新たな課題となり、中国だけではなく、世界の国々も共通しているかと思われる。D 小学校の人的、財的不足などの問題に対して、2018年以降、更なるコロナ感染症拡大の期間でも、A 校長は学校内部と教育行政に頼る習慣と意識を変え、学校外部からの支援を模索した。

A 校長：私は『馬雲基金会』の『鄉村校長計画』に選抜されました。運良く選ばれたおかげで、たくさんのチャンスをもらいました。研修や集会では多くの小中学校の校長と出会い、また民間企業の支援ももらいました。基金会は D 小学校の現地調査を行い、最初に学校のトイレを建て直しました。また、『夢の教室』というオンライン教育プロジェクトでは、完全な情報システムを持っている教室も作られました。一番嬉しいのが、基金会を通じて、ようやく3名の新教員を迎えられたことです。英語、美術、音楽の教員、合計3名は競争によって選ばれました(2021年1月31日)

従来、農村学校への支援は主に各企業、団体が助成金を提供する形式であった。D 小学校の事例により、教員資源の選抜と提供という新形式もあることが分かった。このことは、社会(民間の団体)が学

校経営に参画できることを証明し、教育行政の理解と支持によって農村地域における学校経営の自律性が成長したと言えるだろう。また、『鄉村校長計画』に選ばれた A 校長の挑戦意識、主体的リーダーシップなどの能力も無視できない。A 校長には人的、財的苦境の学校経営に直面した際、大胆に学校外部と社会、地域の力を探究する能力もあると思われる。

(3) 2023 年時点における学校経営の自律性に関する展開と進捗

① 公的教育経費の裁量権限が拡大

2018 年の調査で A 校長が悩んでいた教育経費に関する問題が改善されていたことが、2023 年時点の調査で確認できた。具体的には、以下の発言より読み取れる。

A 校長：学校の財源は外部の『馬曇基金会』に選ばれたことで、5 万元（100 万円相当）が学校の経費として分配された。公的経費としては、『強校計画』（貧困地域、少数民族地域の学校づくりの専用経費）、90 万元（約 17,907,597 円相当）があります。この経費は学校設備などの購入用ではなく、教員研修に対する中央財政からの専用経費です。この経費について、学校と校長には以前よりも広い権限が与えられました。経費ごとにガイドラインと基準があり、この基準に沿って決裁できます。例えば、関連本の出版や、学校内外の教員研修など、すべて校長が計画できます。（2023 年 4 月 14 日）

現在、学校経営の自律性の成長は主に、教育行政による財務権限委譲のおかげだと思われる。上記のように、学校の主体性は教育行政から委譲された権限により生成され、中国の学校経営は自律的に展開していると言えるだろう。

② 教員の力量形成に対する学校経営の貢献

教育経費の課題以外に、2018 年時点で言及した教員不足の問題についても、2023 年時点で改善されていると以下の発言から考察できる。

A 校長：現在、教員組織は若者が多いです。組織管理の伝統的方法、例えば給与アップだけではなく、若者とのコミュニケーションで熱意や資質能力を向上する必要があります。教員には自分の考え方があ

ります。校長の命令に心から賛同できなければ、学校経営の全体に良い効果はありません。教員のモチベーション向上のため、コツを探す必要があります。以前は、教員に対する全体会議を毎週開催していました。結局、教員はただ疲れ、賛成も反対も言わずに、指示に従うだけになってしまいました。その後、少し改善して、担任の先生だけを毎週会議に集め、その他の教員は担任先生の会議だけ参加させています。

教員資源の量的課題を解決し、次は教員の資質能力向上に関する課題を解決する段階に入っていることが分かった。また、学校経営と管理構造の視点から、教員にトレーニングを行うことが重要で、教員の主体性に沿って導くことも重要である。

③ 学校文化づくり改善の継続

2018 年のインタビュー調査の中で、A 校長が言及した玉石に関する学校文化づくりの理念は、その後、方案書を詳しく作成し、現在は学校の教室、道のデザイン、学生カード、学生評価などに活用されている。インタビュー調査後、この改善の展開と実際のアウトプットについて簡単にコンサルテーション支援を行った。ただし、この学校改善活動はまだ途中であるため、今回は省略する。

IV おわりに

本研究では、中国の学校経営、特に農村部における学校経営の実態と課題がコロナ感染症拡大に伴い、改善された部分、解決できない部分を明らかにした。また、新しい課題を解明するために、中国の西部貴州省の農村部の D 小学校の A 校長に対する追跡調査データを用いて論を展開した。

先行研究で強調された、「コロナ感染症拡大は、学校における生命教育、衛生教育が展開するチャンスである」という結論と異なっている。本研究は中国西部の農村部小学校の事例より、学校で受けた衛生教育によって、漸く形成された良い生活、衛生習慣は、コロナ感染症拡大の期間に「退化」し、更にスマートフォンゲームなど新たな悪習慣が形成されていたことを指摘できた。この点から見ると、コロナ感染症拡大は農村部の学校教育と経営に全体的に

悪い影響を与えていると言える。

また、本研究で挙げた事例のD小学校は、A校長のリーダーシップにおいてコロナ感染症拡大の期間、自律的な学校経営の改善が進捗していた。この自律的な学校経営のため、最初に民間団体の力を借り、社会組織の学校経営参画を実現させた。コロナ感染症拡大の期間においては、教育行政からの権限委譲によって学校形成の自律性が一歩進んだと言える。ただし、これらがコロナ感染症拡大からのプラスの影響であるのか、D小学校の他の関係者への調査データを通じて検証する必要がある。

本研究は一事例への追跡調査を行い、中国の農村部の学校経営の現状と変化を考察したが、学校経営プロセスへの参加と観察が足りない部分は、今後、引継ぎ追跡調査を展開する。それと同時に、インタビュー調査対象は他の学校管理職、教職員、保護者、更に学校を支援する民間団体、教育委員会まで拡大する予定である。

また、保護者の学校経営への参加について、今後の追跡調査の中でその現状と課題を確認する。

【引用・参考文献】

- ・植竹丘（2023）「戦後日本における『学校の自律化』政策の歴史的再検討」『日本教育経営学会紀要』第65号、12-13頁。
- ・蒿楠、李敏、周倩（2019）「我が国の小中学校の学校づくり、経営自主権に関する研究：回顧と反省—文献分析に基づいて—」『教育科学研究』第7期、32-39頁。
- ・李保強（2001）「学校管理概念歧見分析与邏輯認証」『上海教育科研』第2期、29-32頁。
- ・石長林（2014）「我が国の小中学校の管理体制に存在する問題と対策」『教育科学研究』第6期、51-55頁。
- ・李森林（2019）「小中学校の管理に存在する問題と対策」『教師教育論壇』第10期、64-65頁。
- ・賈東明（2019）「小中学校管理の苦境とその解決方法に関する分析」『名師在線』第18期、78-79頁。
- ・黄義成（2020）「農村部の小中学校管理に関する思考」『文化創新比較研究』第12期、172-173頁。
- ・周雅雯（2021）「ポストコロナ時代における小中学校の教育と授業に関する三つの変革方向」『基礎教育研究』第6期、3-5頁、12頁。

礎教育研究』第6期、3-5頁、12頁。

- ・劉福江、李娜（2023）「ポストコロナ時代における小中学校の生態文明教育の傾向に関する研究」『学周刊』第12期、12-14頁。
- ・呂霽月（2022）「ポストコロナ時代における教員の専門職的發展に関する挑戦と機会—専門資本の資格と啓示」『中小学校教師培訓』第11期、1-6頁。
- ・徐玉勝（2021）「ポストコロナ時代において小中学校管理はいかに展開する？」『教学月刊・中学版（教学管理）』第3期、36-39頁。

【付記・謝辞】

本稿は、2023年8月開催した第82回日本教育学会研究大会（於：東京都立大学）での発表原稿に基づいて加筆・修正したものである。

5年間を越える長期間の追跡調査に応じていただいた貴州省のA校長のご協力に、ここに記して感謝申し上げます。