

中国の大都市部における校長の力量形成システムの 構築状況と求められている校長のリーダーシップ —北京市大興区の取組を事例として—

張 揚（北海道大学）

1. 問題意識と研究目的

1966～1976年における10年間の「文化大革命」は、中国の教育事業の発展に深刻な打撃を与え¹、知識人である教員が度々批判・排除され、社会的地位は低く、教員になろうとする若者がほとんど居なかった。1980年、教育部は小学校教育が停滞した現状に対して、小学校教育の普及を推進し、1985年には全国において小学校83.2万校がつけられ、小学校に入学した児童数は全児童数の95.9%を占めた²。

しかし、基礎教育の拡大に伴う児童・生徒数の急増に対して教員の供給は足りなかった。師範学校の卒業生だけでは教員需要に対応し切れなかったため、学校は自らの裁量で一般社会人を民弁教員（非公務員教員）として採用し、その場を凌いだ。こうした苦境から脱却するために、国は養成制度の整備と師範教育の実施に力を注いだ。1980年代後半以降、大量の師範生が計画的に養成され、学校現場に配分された。専門教育を受けたことがある若手教員たちは貴重な人材（幹部身分）であり、学校に活気をもたらし、それ以降約30年間にわたって基礎教育の主力として成長してきた。うち、特に教育実績が優秀な若手教員は教職に就いた後3～5年間で学校の間管理職ないし校長に抜擢された。

一方、学校教育システムの再建に伴い、いっきに増えた学校を如何に現代的な科学管理をするかがもう一つの重要課題として問題視された。1985年、中央政府は「教育体制改革に関する中国共産党中央委員会の決定」を公布し、これまでの学校組織内の共産党支部支配の一元的学校管理を党支部と校長の二元的学校管理に展開した。校長責任制の特徴は、第一に党支部（書記）と校長の職務が権限上分配されたこと、第二に校長の統一指揮、党支部（書記）の保障監督、教職員集団の民主管理・監督の三位一体構造を編

¹ 1982年の国勢調査によれば、10億3万人のうち、12歳以上の非識字者などは全体の23.5%で、各学校段階の学歴を持つ者の比率は、小学校レベルが35.4%、中学校レベルが17.8%、高等学校レベル6.6%であった。

² 国家統計局（1991）『中国統計年鑑（1990）』中国統計出版社、pp.703-721.

成すること、第三に各運営組織体が層別に機能分化することである（篠原清昭、1989：257）。

校長責任制のもとで、校長は自ら学校の管理目標を設定し、学校管理の一切の重大問題を決定する権利、各部門の管理層に権限と責任を授け、奨励や処罰しながら、活動計画を審査・評価する権利、副校長の指名や中間管理職の任命権および教員を招聘・賞罰する権利、配分予算の使用権と学校自らの収益資金を裁量による運用権利を有している。

2000年代を通じて、教育管理や学校経営に関する改革は絶えず行われ、中央政府は「2003～2007年教育振興行動計画」（以下、「行動計画」と略す）、「中華人民共和国義務教育法」（2006年改訂、以下「義務教育法」と略す）などを打ち出した。教育管理の改革を促す「行動計画」第34条では「校務公開制度を作り、児童生徒・保護者・地域住民の学校運営への参与と監督を促す」ことが明記されている。「義務教育法」第26条では「学校は校長責任制を実施する。校長が県政府の教育行政機関に招聘され、国家规定の校長職資格を持たなければならない」ことが示されている。

現在、校長責任制が実施され30年以上を経て、それは全国における学校管理体制の基本となり、校長は法律上学校法人代表として職権および職責上管理運営の責任者を意味する（篠原清昭、2001：236）。一方、校長責任制の実施当初、教職員集団の民主管理・監督の機能を有する「教師を主体とする教職員代表大会制度」は形骸化し（李樹鋒、2005：17-20；王帥、2014：49-53）、学校経営においては現実に校長の権威主義に傾倒している傾向がみられる。

また、地域によって学校の自主運営権の確保および学校裁量権の拡大状況は大きく異なっている。蒲蕊（2009：162）は「評価の主体が不明確な状態で、一部の学校では校長の権限が大きすぎ、校長責任制が校長の専権制となり、校長による職権の濫用・誤用または汚職の事件が発生している」と指摘した。一部の地方政府は教育の公平性確保と校長の汚職防止の観点から学校に対する統制を強め、結果として校長責任制の形骸化、学校の自律性の抑圧、教師を主体とする教職員代表大会の機能不全、特色ある学校づくりと学校改善の停滞が生じた。これは多くの有識者に「学校教育を再生させるための根本的な問題として解決しなければならない課題である」（満建宇、2014：26）と指摘された。

上述のような課題の解決と全ての学校における教育の質的保障をねらいとして、2010年、国務院は「国家中長期教育改革と発展企画綱要（2010～2020年）」を公布し、「学校経営の標準化」を打ち出した。その後、2013年、中央政府は「全面深化改革若干重大問題に関する決定」を公布し、「各学校による学校づくりの自主権を拡大し、学校内部の運営システムを改善する…教育評価を社会に委託する」ことを決めた。一連の改革策によって、「法律に基づき、各学校における学校経営の自主権を明確にして保障する」ことと「学校責任者、教員、児童生徒、保護者代表、地域代表によって構成された校務委員会を作る」ことが唱えられている。

こうして、学校の最高管理者とされた校長は学校経営者であるとともに教育指導的リーダー、文化の創造者、学校・地域コミュニティーの共同経営者にもなり、校長の役割と発揮すべき力はますます多様になっている。この状況のもとで、校長職は高度な専門性が求められ、2013年に『義務教育学校校長専門基準』、2015年に『普通高等学校校長専門基準』が公布された。なかでは、「校長は学校のリーダーシップと経営管理の職務を遂行する専門家である」ことを明記している。

校長に高度な専門性を求め、校長職を学校経営とカリキュラムマネジメントの専門職として位置づける動向は世界潮流であり、決して稀なことではない。しかし、学校という教育専門組織のトップリーダーであるべき校長に必要な固有の専門性とは何か、それを保障しうるシステムはどうあるべきか、という議論や施策が不可欠ののだが、未だ途上にある。他方で、様々な側面でグローバル化が進行する現代国家は、西欧から発信される議論や制度を「先進」と受けとめ、それに基づく制度を各国の独自文化のもとで形成していく過程を辿ってきている。そう考えると、類似の文化的基盤を有する近隣諸国において、今日、校長のリーダーシップ発揮を保障するためにどのような対応がとられているのかを掘り下げて検討することは学術的意義が高いと考える。

以上の問題意識から本研究では歴史的・文化的に類似点を有する中国において、校長のいかなる力量を求め、また、その力量形成のためにどのようなシステムがつくられているのかを明らかにすることを目的とする。本研究では中国における都市と農村の教育格差を踏まえ、校長の力量形成システムの構築状況も都市と農村の間ではばらつきがあると予測し、まず「先進地域」である大都市部における校長になるための力量形成システムの構築状況と実際に求められている校長のリーダーシップを解明する。

2. 研究の課題と方法

上記の研究目的を達成するために、次の研究課題を設定する。

課題1. 中国における校長になるための力量形成に関わる制度・政策を明らかにする。

課題2. 中国の大都市部において校長の力量がどのように形成されているか、その構築状況を明らかにする。

課題3. 課題1と課題2を踏まえて中国の大都市部においてはいかなる校長のリーダーシップが求められているかを考察する。

研究課題1については、まず、中国における校長職の現状を踏まえ、中国全土に通用する校長の資格・任用制度に関する政策の内容を分析し、なぜその政策が実施されたかを歴史的な文脈および施策者の意図に基づいて明らかにする。こうした作業を通じて、校長職に関する諸制度の概要を把握し、それが依拠している社会風土等と合わせて政策の枠組みを立体的に解明する。

研究課題 2 については、主に北京市大興区を調査対象にし、北京市と大興区が公布した公文書进行分析し、校長になるための力量形成に資するシステムの構築状況を説明するうえで、大興区の教育委員会および小・中学校長と副校長の計 10 人に対するインタビューを実施し、校長の力量形成の実態を浮き彫りにする。

研究課題 3 については、システムの整備状況と政策の実施実態を踏まえて期待されている校長のリーダーシップおよび直面している課題を明らかにする。

3. 中国における校長の力量形成に関わる資格・任用制度

1) 中国における校長の資格制度の変遷

1980 年代半ば、中国においては校長責任制が実施されたものの、実際に校長を任用する際の資格・条件について明確な規定がなかった。1991 年、当時の国家教育委員会ははじめて「全国小中学校長任職条件と職位要求（試行）」（以下、「条件」と略す）を公布し、校長任用の基本条件を定めた。しかし、全国における地域格差が大きいである現状に応じて、「条件」は「各地ではそれぞれの地域状況に応じて個別ケースを個別に対応する」ことを付記し、校長任用条件を厳格に実施しなかった。

1994 年、国務院は「関与「中国教育改革と発展綱要」の実施意見」を公布し、「1997 年前後までに全国で小中学校校長の『持証上崗』制度を実現する」を指示した。1997 年、国家教育委員会は「全国小中学校校長持証上崗制度規定の実行」を発行し、明確に小・中・高等学校の（副）校長が今後必ず証明書を持って校長職に就き、幼稚園、職業学校などその他の教育機関が同規定を参照して執行すると決めた。

1999 年 12 月、教育部は「小・中・高等学校校長研修規定」を公布し、その第 5 条において「新任の校長または校長任用候補者は必ず「任職資格研修合格証書」を取得し、その証明書を持って校長職に就く。各種原因による未取得者は、校長任用されて 6 ヶ月以内に校長任用側の手配の下で任職資格研修を受け、任職資格研修合格証書を取得する」ことが求められた。現職校長の場合も、5 年ごとに必ず国家が規定する時間数の継続研修を受け、かつ「継続研修合格証書」を取得する。

2003 年、人事部・教育部は「関与深化小中学校人事制度改革の実施意見」（以下、「人事意見」と略す）を公布し、小・中・高等学校校長の任用資格や評価などについて新たな規定を決めた。2003 年以降、小・中・高等学校校長の資格および任用制度の実施を促進する法令が相次いで打ち出されてきたが、うち、2013 年と 2015 年に公布された「義務教育学校校長専門基準」と「普通高等学校校長専門基準」が校長職を高度な専門職と認め、校長職の基本資質（専門に対する理解と認知、専門知識と研究方法、専門能力と実践）について詳細に規定した。

2017 年 1 月に公布された「小中学校領導人員管理暫定方法」（以下、「管理方法」と

略す)は校長として備えるべき基本条件を政治思想、専門知識、実践経験、教育経営能力、教職に対する熱意、責任感および道徳などの各方面を規定したうえ校長の任用資格をより詳しく定めた(表1参照)。

〈表1〉 校長任用の基本条件と基本資格(2017年)

基本 条件	第1条	高い思想政治資質を有し、政治理論の学習を重要視し、マルクス主義、共産主義の偉大なる理想、中国特色社会主義の共同理想を有し、社会主義の教育事業を堅持し、真剣に党の教育方針を貫徹執行し、党と人民の教育事業に忠誠を尽くし、政治意識・大局観・集団意識を有し、思想上、政治上、行動上においては習近平同志を中心とする党中央と高度な一致を持つ。
	第2条	職務を執行するための専門知識、職業素養、実践経験を有し、小・中・高等学校教育の内容および関連する政策・法規を把握し、全面的に素質教育を実施する教育観と人材観を堅持し、児童生徒の健康的な成長特徴を把握し、教育界において名声を有する。
	第3条	教育管理経営に当たって強い組織経営能力を有し、 <u>自律的に民主集中制を貫徹執行し、改革・創新精神を涵み、学校経営目標を設定し、学校文化をつくり、カリキュラムマネジメントでき、教師の成長を導き、学校内部の経営組織を改善し、学校が置かれた地域と協力して外部環境を調整する。</u>
	第4条	教職に対して熱意と強い責任感を持ち、教育事業を愛し、崇め、奉仕する。偉大な教育理念を持ち、教育事業に専念し、優れた業績を収める。
	第5条	優れた品行素養を有し、職業道徳を恪守し、崇高なモラルを有し、師表となる。他の教師を尊重し教育を重んじる。児童生徒を愛して守る。身を慎み、清廉潔白の教育経営者である。
基本 資格	学歴	師範高等専科学校(短大)卒業レベル以上の学歴を持ち、中・高等学校校長は4年制大学卒業レベル以上の学歴を持つ。
	教職経歴	教職に従事する一定以上の経歴を有する。そのうち、校長は必ず5年以上の教職経験を有し、党支部書記は必ず学校党组织と行政管理に関する仕事経験を持つ。
	教師資格 教員職級	学校種に相応する教師資格証明書を有し、且つ教員職級1級以上の職級である。うち、高等学校校長は中・高等学校高級教員以上の職級である。
	管理経験	<u>校長に任用される者は2年以上の副校長経験あるいは3年以上の学校中間管理職の経験を有する。副校長に任用される者は一定の教育管理経験を持つ。</u>
	資格証明	校長任用候補者は必ず「 <u>任職資格研修合格証書</u> 」を取得する。特例とする未取得者は、校長任用されて1年以内に任職資格研修合格証書を取得する。
	健康条件	職務を執行する身体条件を有する。
	その他	関連する法律・法規と教育主管部門が規定する他の任職資格条件を満たす。

注：下線筆者

出典：中央組織部(中国共産党幹部任命の最高組織である)・中央宣伝部・教育部・科技部・国家衛生計生委員会(2017)「小中学校領導人員管理暫定方法」に基づき筆者作成

2) 中国における校長の任用制度の変遷

1980年代、中央政府は校長の任用手続きに関する明確な規定がなかったために、中国における校長の任用は主に委任であった。つまり、地方の教育行政部門と人事部門が校長の需要状況に応じて任用候補者を選定し、その人物について一定期間にわたって観察を行ったうえで、学校の管理権限を委任し、校長として任用した。

1992年、中央組織部・国家教育委員会は「關於加強全国小中学校校長集團建設的意見（試行）」を公布し、校長の任命手続きについて明確に規定した。「①市・県・郷鎮の教育行政部門と政府組織人事部門が校長任用の基本条件を根拠として地域の実状を踏まえて一定の民主的な手続きを経て任命の対象（者）を立候補する。②教育行政部門と組織人事部門がその人物を調べ、広範囲で市民の意見を聴取することを基礎として任用の意見を提出する。③地方が定めた小中学校校長の任免権を有する部門によって審査・許可する。」

2001年、国務院は「関与基礎教育改革と發展決定」を公布し、「小・中・高等学校長の任用・管理制度を改革し、高等学校および中高一貫校の校長が県レベル以上の教育行政部門によって立候補し、審査または審査に参加することを経て、任用あるいは招聘が行われる。小中学校長が県レベルの教育行政部門によって指名され、その任用と管理が県教育行政部門と組織人事部門によって行われる」ことが決められた。

また2003年の「人事意見」は「①小・中・高等学校長の任用制度を改善し、招聘制を積極的に推進し、校長の任用に当たって、民主選抜と競争システムを導入し、学校の全教職員ないし社会に向けて校長を招聘し、優秀な人材を招く。②小・中・高等学校長を任期制とし、任期は原則3～5年間で、継続任用が認められる。ただし、校長任期内の学校経営目標および責任を明確にすること。③小・中・高等学校長への評価を強め、評価結果を校長に対する賞罰、継続招聘または招聘解除の重要エビデンスとして活用すること」などを定めた。

その後2017年に公布された「管理方法」は小・中・高等学校の（副）校長と党支部書記（以下、リーダーと総括する）の任用について、任用の責任者、任用手続き、任用方法および各地域が地方の現状に基づき校長の任用を行うことなどを決めた（表2参照）。

こうした改革政策の実施によって、現在中国においては校長の任用に当たって、主に内部昇進制度、教育行政による人事異動制度、公開招聘制度の3つの方法である。

内部昇進制度は、地方の教育行政部門が毎年学校に対して調査を行い、現職校長と一般教職員と面談し、学校の現状を把握したうえで学校の中堅管理職から校長任用候補者としての後継者を選び、人材リストを作成する。当該学校においては校長の欠員が出る時、教育行政は人材リストに基づき、一定期間にわたって学校の一般教職員にヒアリングを行い、校長任用候補者を選定し、当該者と面談・協議してから任命を行い、学校に説明する。1980年代以来実施してきた校長委任制の延長だと考えられる。

〈表 2〉 小・中・高等学校におけるリーダーの選抜任用（2017）

責任者	学校を管轄する教育行政部門と党組織部は責任者である。任用資格条件と手続きを堅持し、リーダー設置計画に沿って科学的な方法を持ち、適任者を選抜する。
手続き	責任者は実状に応じてリーダー選抜任用に関する意見を出し、意見を踏まえて検討を行い、リーダー選抜の実施計画をつくる。さらに、実施計画に基づき現地調査や会議検討などを経て実施する。
方法	小・中・高等学校リーダーを選抜する際に、主に内部推薦、外部からの人事異動、公開選抜・招聘などの方法がある。
候補者制限条件	リーダー候補者を選ぶ際に、職務内容、候補者の実力と思想道德条件、候補者の通常の勤務状況、候補者および関係者からの意見聴取の結果を踏まえて総合的に判断する。教育活動と学校管理においては党の教育方針を貫徹執行し、社会主義の教育事業を堅持する。以下の状況を有した者がリーダー候補者になってはならない。教師としての倫理道徳を違反したことがある。研究不正を犯したことがある。学歴・学位・奨励証明書または履歴書を偽造し、処罰を受けたことがある。他の法律規定などの違反者である。
候補者審査要点	任命責任者は候補者に対して厳格に確認を行い、任職条件と資格に関する規定および職務責任・内容に応じて候補者の道徳、能力、勤務状況、業績、廉潔などに対して全面的に審査し、特に、該当者の政治思想、態度素行、自律性と廉潔さ、教育および教育研究の水準、学校を管理する能力、教師としての品格、学校を管理する実績に基づき客観的で正確に評価する。
地方裁量権限	リーダーの任用に当たって、地方は現状に応じて内部推薦、外部からの人事異動、招聘制を選択できる。同時に、招聘制の実施を促進する。条件を満たす地域においては招聘制を全面的に実施する。
招聘関係の確定	招聘制を通じて任用されたリーダーに対しては招聘通知書、招聘証明書、招聘契約書などを以て招聘者と被招聘者の招聘関係を確定する。その職位および相応する待遇は招聘期間内で有効とする。

注：下線筆者

出典：中央組織部（中国共産党幹部任命の最高組織である）・中央宣伝部・教育部・科技部・国家衛生計生委員会（2017）「小中学校領導人員管理暫定方法」に基づき筆者作成

教育行政による人事異動制度は、地方教育行政が管理権限を発揮し、所轄する地域における小・中・高等学校の現状と校長の力量を踏め、校長を元の勤務校から別の学校に異動させることである。校長に関する人事異動は主に以下の 3 つの原因によって行われる。①現任校長が仕事の都合あるいは個人都合（汚職などによって処分あるいは処罰を受けることを含む）によって校長職を離れなければならないこと、②学校が順調に発展できない、あるいは危機に陥っている一方で、現職校長は学校が直面している課題を解決できない、③稀だが、地域においては学校管理職に対する統一調整がある。

公開招聘制度は教育行政が校長職について統一的な招聘条件、招聘手続き、審査基準を出して公募を行い、応募者が競争的に校長職に就く過程である。公開招聘の一般過程

は次のとおりである。教育行政は校長招聘計画を作成し、一般公開を行う。応募者は公募に応募し、期限内に所定書類を提出する。教育行政は書類審査をしたうえで、筆記試験、口頭試験と人物審査を行う。その後、校長任用審査委員会は筆記試験と口頭試験の点数および人物審査の結果に基づき、最終意見および推薦理由を作成し、教育行政に提出する。教育行政は任用を決定し、応募者に通知する。

4. 中国の大都市部における校長の力量形成システムの構築状況

1) 調査概要

前述のように、小中学校長の任用と管理がすべて県レベルの教育行政部門と組織人事部門によって行われ、各地域の県（区）教育行政の取り組みは校長の力量形成と深く関わっている。本節では、北京市大興区における校長の選抜・養成に関する取り組みを解明し、校長になるための力量形成の実態に迫る。中国では教育の地域格差が大きい。本研究は事例としてあえて大都市圏である首都圏の郊外地区（元農村地域）、つまり経済力が相対的に弱いエリアに焦点を当てようとする。調査は2018年11月3日～8日において行われた。まず、大興区教育委員会（以下、教委と略す）の5名の職員（表3参照）をインタビューし、校長をどのように選抜し、校長の力量を高めるためにどのような策を講じているかを探る。次に、同区の現職小中学校の校長及び副校長5名（表3参照）に対してインタビュー調査を実施し、現職校長の任用過程を解明し、区の校長任用制度と校長の力量形成に関する政策についての評価を尋ねる。

大興区は北京市の南部に位置し、面積1,031km²、人口179万人である。2018年現在8つの学区が設立され、専門学校を含む各種学校が318校である。そのうち、幼稚園90園、小学校96校、小中一貫校9校、小中高一貫校4校、中学校31校、高等学校1校である。幼稚園と小・中・高等学校の在籍児童生徒数は、それぞれ35,029人、60,069人、15,501人、7,247人である。

〈表3〉 調査対象プロフィール（2018年）

対象	職位	性別	教職経験
A	副教育委員長	男	あり
B	小学教育課係員	男	あり
C	中等教育課係員	女	あり
D	組織宣伝課長	男	あり
E	人事課係長	女	なし

F	Y 小学校 校長	男	20 歳（1989 年）中等師範学校卒業→小学校教員（学級担任、サークル顧問、学校の青年団支部の書記経験）→25 歳、 <u>私立 3 年制小学校主任</u> → <u>26 歳、私立 6 年制小学校長</u> →31 歳、 <u>農村地域中心小学校長（キャンパス校 6 校、私立 3 年制小学校 3 校を管轄する）</u> →40 歳、他の農村中心小学校長→43 歳、現職（2012 年～）
G	Y 小学校 副校長	女	25 歳（2012 年）東北師範大学大学院修士修了（教育管理学）→小学校教員（担当教科：美術、学級担任経験）→30 歳、 <u>学年主任</u> → <u>31 歳、副校長公開選抜を受けて期限付き副校長</u> （2017 年～）
H	S 小学校 校長	男	20 歳（1990 年）師範高等専科学学校卒業→教員（学級担任経験）→27 歳、 <u>区立小学校の中間管理職</u> → <u>32 歳、当区立小学校校長</u> →39 歳、他の小学校に異動→44 歳、現職（2014 年～）
I	Q 中学校 校長	男	22 歳（1992 年）大学卒業→中学校教員（学級担任経験）→28 歳、 <u>学年主任（全国優秀教員）</u> →30 歳、 <u>教務主任</u> →37 歳、 <u>北京市大興区第 1 中学副校長</u> → <u>41 歳、現職</u> （2011 年～）
J	Q 中学校 副校長	女	22 歳（2000 年）大学卒業→中学校教員（学級担任経験）→30 歳、 <u>学年主任（北京市優秀学級担任）</u> → <u>35 歳、現職</u> （2013 年～）

注：下線筆者

2) 北京市および大興区における校長の任用資格・条件

北京市の校長任用資格を調査したところ、北京市における校長の任用資格に関する最新の規定は 2004 年に北京市組織部、市政府教育工作党委員会、市教育委員会、市工人労働組合が連名で公布した「北京市小中学校長工作意見」（以下、「北京市意見」）である。同「北京市意見」の第 2 章第 8 条は「校長が学校の管理者・経営者として 7 つの基本任職条件を満たすべきである」と定めた。①職務執行上において必要とされるマルクス主義、毛沢東思想、鄧小平理論と「三つの代表」の思想覚悟を有し、マルクス主義の観点と方法論をもって実際の問題を分析・解決できる。②真剣に党の教育理念・方針・政策と国家の法律・法規を執行し、思想を開放し、事実に基づき真実を求め、時代とともに進歩する。先進的な教育理念、教育思想を有し、教育改革と発展を堅持し、教育革新を推進する。③教育管理経営に当たって強い組織経営能力を有し、情報技術を活用できる。教育や授業力が高くて教育研究能力が強い。④人間性を重んじ、他の教師を尊重し、児童生徒を愛して守る。教員と児童生徒の素質を全面的に向上させ、教員と児童生徒の創造精神および実践能力を育み、教職員や児童生徒と一緒に学習型学校をつくる。⑤理論と実践を結合し、一般教職員と密接につながり、批判と反省をする。清廉潔白、勤勉

素朴、身をもって範を示す。教員同士と団結し、民主的なリーダーシップを発揮し、積極的に党組織と一般教職員の批判や監督を受け、職権を濫用して私利私欲をむさぼってはならない。⑥小学校長は師範高等専科学校（短大）卒業レベル以上の学歴を持ち、中・高等学校長は4年制大学卒業レベル以上の学歴を持つ。中・高等学校長は中・高等学校教員職級1級以上の階級で、小学校の校長は小学校教員職級高級以上である。必ず5年以上の教職経験を有する。校長任職資格研修を受け、「任職資格研修合格証書」を取得する。⑦新任校長の年齢は原則に45歳以下である。心身ともに健康で、職務を執行することができる。また、同「北京市意見」によれば、「小中学校長の任用と管理が区教育行政部門と組織人事部門によって区の実状に応じて行われる」と述べられている。

2018年現在、大興区における校長の任用資格・条件は主に1991年の「条件」、2004年の「北京市意見」と2014年中央政府が公布した「党政リーダー幹部選抜任用工作条例」に基づき、思想政治条件、業務能力条件、学歴・教員資格、教職経験・教員職級、学校管理と研修の経験、年齢などをめぐって設定された（表4参照）。うち、校長の業務能力においては、強い組織経営能力を有すること、高い教育研究能力を有すること、また、教育改革と発展を堅持し、教育革新を推進できることが強調されている。

〈表4〉大興区における校長の任用資格・条件について（2018年）

思想政治条件	高い思想政治資質を有し、政治理論の学習を重要視し、職務執行上において必要とされるマルクス主義、共産主義の偉大なる理想、中国特色社会主義の共同理想を有し、マルクス主義の観点と方法論をもって実際の問題を分析・解決できる。社会主義の教育事業を堅持し、真剣に党の教育方針を貫徹執行し、教育事業に忠誠を尽くし、政治意識・大局観・集団意識を有し、思想上、政治上、行動上においては習近平同志を中心とする党中央と高度な一致を持つ。
	清廉潔白、勤勉素朴、身をもって範を示す。積極的に党組織と一般教職員の批判や監督を受け、職権を濫用して私利私欲をむさぼってはならない。思想を開放し、事実に基づき真実を求め、時代とともに進歩する。
業務能力条件	教育管理経営に当たって <u>強い組織経営能力を有し、情報技術を活用できる。教育や授業力が高く、高い教育研究能力を有する。</u>
	先進的な教育理念・思想を有し、 <u>教育改革と発展を堅持し、教育革新を推進できる。</u>
	人間性を重んじ、他の教師を尊重し、児童生徒を愛して守る。理論と実践を結合し、一般教職員と密接につながり、批判と反省をする。 <u>教員と児童生徒の素質を全面的に向上させ、教員と児童生徒の創造精神および実践能力を育み、教職員や児童生徒と一緒に学習型学校をつくる。</u>
	教員同士と団結し、民主的なリーダーシップを発揮できる。
学歴・教員資格	新たに任用される校長・副校長は4年制大学卒業レベル以上の学歴を持ち、学校種に相応する教師資格証明書を有する。

教職経験 ・教員 職級	必ず5年以上の教職経験を有する。中・高等学校長は中・高等学校教員職級1級以上の階級で、小学校の校長は小学校教員職級高級以上である。副校長に任用される者は条件緩和できる。
管理・ 研修経験	3年以上の副校長経験を有する。副校長に任用される者は一定の教育管理経験を持つ。校長任職資格研修を受け、「任職資格研修合格証書」を取得する。
年齢	新任校長の年齢は原則に45歳以下である。
その他	心身ともに健康で、職務を執行できる。

注：インタビューの記録によって筆者整理

3) 大興区における校長の任用方法と力量形成システム

(1) 校長の任用方法について

2018年現在、校長任用に当たって、主に3つの方法がある。校長は主に公開招聘制度を通じて任用するが、学校の現状に応じて内部昇進制度と教育行政による人事異動制度も併用されている。インタビューによれば、現行の任用制度は2010年度より正式に確立された。

現在、大興区における校長任用に当たって、約6割の校長は公開招聘制度、2割の校長は内部昇進制度、2割の校長は人事異動制度によって任用される。任用される校長は任期制で、毎年業績評価を受け、3年ごとに任期評価を受ける。任期評価において合格すれば、継続任用され（他校への人事異動を含む）、定年まで校長職を務められる。

校長の公開招聘が次のように行われる。まず、教委が次年度の学校状況を踏まえて校長招聘計画を作成し、2月下旬から3月ごろにかけて公募を行う。大興区における校長の任用資格・条件を満たす者は公募に応募し、期限内に所定書類を提出する。次に、教委が書類審査をしたうえで、筆記試験、口頭試験と人物審査を行う。その後、教委が筆記試験と口頭試験の点数および人物審査の結果に基づき、任用を決定し、応募者に通知し、任用結果を公表する（公表期間：1ヶ月）。

同区における校長の任用資格・条件に関しては、大興区の副校長は在職期間に校長任職資格研修を受けることが義務付けられている。副教育委員長Aさんによると、「校長に任用される必須条件は校長資格証の取得である。…校長研修を施すのは実際に、区教師研修センターの幹部研修部門である³。…区が校長を公募する際に、資格証を持っている副校長なら、応募できる。」

内部昇進制度は主に校務委員会が学校の現状を踏まえて、教職員大会を開き、公開選挙を通して校長候補者を選び、教委に申告する。教委は学校の現状に応じて、審査委員会を立ち上げ、学校に派遣し、審査を行い（主に、当該学校の教職員にヒアリングをし

³ 2011年以降、校長研修業務が北京市教育学院に委嘱された。

て、校長候補者となる者の人物審査および選挙の有効性を確認すること)、当該者と面談したうえで、任命を行う。

H 校長によると、「私は一つの小学校で普通教員 7 年間をやって、中間管理職になり、それに 5 年間を務めてから校長に昇進した。…1990 年、私は師範高等専科学校を卒業し、他の教員より学歴が高かった。当時校長になったとき、また（筆者注：任用の資格条件が）こんなに厳しくなかった。私は読書が好きで、担当した教科だけではなく、学校全体の管理・発展に関する本も読んで、学校経営を良く考える。中間管理職を務めた時からずっとこの問題を考えた。このような経験を持ってからこそ、当時の校長に推薦されたかもしれない」と述べられた。

教育行政による人事異動制度は、教委が区の学校現状と校長の力量を踏め、校長を元の勤務校または職位から別の学校あるいは職位に異動させることである。だが、教育行政による人事異動は秘密性が高いので、任免の手続きも簡略されているので、教育行政の全体的な教職員の調整や素早い人事配置にとってメリットがある一方で、人選の透明性が足りないためにブラックボックスのような存在となる。

F 校長によれば、「私が校長になった時代では校長招聘制度がなかった。私は農村の中学校を卒業して師範学校に進学し、卒業して地元の小学校教員になった。（筆者注：20 世紀）80 年代、中等師範学校を卒業したら、幹部になる時代だった。…私は教員の仕事が大好きで、本当にコツコツとやった。卒業して 5 年間、私は数学も、国語も、他の教科も、全部担当したことがある。学級担任、学校の青年団支部の書記、合唱団の顧問もやった。6 年目、私はある村立の 3 年制小学校の主任となる。3 年制の小学校の校長は主任と呼ばれる。1997 年、私は 26 歳で 6 年制の小学校校長になった。教委に呼ばれ、任命された。…そのとき、授業力が高ければ、早く校長になる。最初に教員になった 5 年間、私は授業改革にすごく関心を持ち、区の授業改革の代表としてチャレンジした。そして、改革の成果が高く評価され、北京市の先進教師になった」と述べられた。

また、I 校長によると、「1992 年、私は大学を卒業してから 6 年間、普通教員をやって、その後 2 年間の学年主任を務めてから副校長になった。3 年後、校長としてこちらへ異動してきた。…中国では管理職になるために、必ず教員として優れなければならない。授業力が高くて生徒に信頼され、学級経営も良くできるうえで、管理職に任される。このようなプロセスを経ないと校長にならない。…私は普通教員のとき、全国優秀教員に選ばれた。…副校長になったとき、区の「名校長研修プロジェクト」に参加し、その後校長に任用された」と述べられた。

インタビューによれば、3 名の校長はいずれも大興区が校長の公開招聘制度を実施する前に、異なるルートによって校長に任用されたものの、校長に任用される共通の必須条件は教員時代で高い教育力を持ち、それが評価されて校長に任用されたことが分かった。また、現在の多様な校長任用制度について 3 名の校長からお話を伺った際に、3 名の校

長全員は現行の校長任用制度においても、教員として教育力が高くなければ管理職にならないと認識している。

F校長によると「一教員としての授業力が高くなければ、校長になるチャンスがない。…教育・授業能力が高くなければ、教員たちに信頼されない。良い学校組織を作らないと、何もできないわ」と言われた。H校長によれば「この学校は新たに作られ、教員たちは非常に若くて、…若い教員のなかで教育・子ども・教職に対する共通ビジョンを作らなければならない。校長は手本になることが重要である。…校長は高い授業力を持ち、必要なとき示す」と話してくれた。I校長によると「いくら特例でも、優れた教員ではない限り、良い校長にはならないよ。…良い学校を作るために、質の高い教員が必要である。校長自身は高い授業力を持たなければ、どのように授業研究に参加して教員たちの授業力を高めるか、どのようにカリキュラム改革を推進するか」と説明してくれた。

(2) 校長の力量形成について

大興区は「名校長研修プロジェクト」と「副校長公開選抜制」のような正式の校長候補者の養成プログラムを推進し、優れた若手教員や中間管理職を校長候補者として育成し、校長の力量形成を制度化する改革を行った。ここでは、インタビュー調査を通じて明らかになった校長の力量形成システムと実態を説明する。

まず、校長任職資格研修について、組織宣伝課のDさんは以下のように詳しく説明してくれた。「2011年から、45歳以下の副校長（3年以上務め）だったら、校長任職資格研修を受け、研修に合格したら校長任用候補者になる…現在、基礎的な校長資格研修、すでに定例化し、すべて北京教育学院に委嘱している。そこは副校長になる者に対しても研修を実施する」

また、人事課係長Eさんによると「近年、大興区においては新たに任用された校長のうち、ほとんど「名校長研修プロジェクト」に参加した経験を持つ」と話してくれた。Eさんによれば、「名校長研修プロジェクト」は区教委が責任を持って行った研修プロジェクトである。その目的は校長になる高度な人材を養成することである。具体的には組織宣伝課が担当する」と述べられた。

Dさんは「名校長研修プロジェクト」は区の特徴ある校長研修プログラムである。副校長に向けて実施するので、ある意味で校長研修の高級プログラムといえる。…研修対象者を選定する際に、主に3つの基準がある。まず、研修を受ける必要性があること、次に、個人の資質能力、最後に、小学教育課と中等教育課と協議して、実績のある副校長を選ぶ。資格審査を行い、その後筆記試験と面接を行って、30名を選定した。選考を通じて副校長から研修対象者を選び、「名校長研修プロジェクト」に参加させ、その中の一環としては、1ヶ月以上を先進校に派遣し、学校運営の全般を学ばせる。彼らは浙江省、江蘇省の改革先進校へ行き、その学校の副校長や校長補佐として校長のそばで学ぶ。ま

た、北京師範大学、華東師範大学、東北師範大学へ行き、1ヶ月をかけて教育経営研究している教授たちの下で理論研究と付属学校で実践研究を行う。最後に、時間のない副校長に対してはより短いプログラムを用意する。例えば、1週間にわたって改革先進校へ見学に行くことである」と話してくれた。

中等教育課係員 C さんによると、「当時、私たちは「名校長研修プロジェクト」を設計したとき、特に学校経営における理論と実践の結合を非常に重要視した。…現状を踏まえて、我々は研修を受ける校長に2名のメンターを付ける。理論知識を指導できるメンターと実践研究を指導するメンターである。区は北京師範大学、北京大学と連携して、理論的な指導ができる専門家バンクを作った。同時に、区は北京市の優れた学校の学校長と連絡を取り、彼らに実践指導メンターとして委嘱し、実践指導専門家バンクも作った。「名校長研修プロジェクト」に参加する副校長は自分のニーズに応じて専門家バンクから専門家を選び、指導を受け、テーマ別の専門研修を受ける」と説明してくれた。

D さんによれば、「名校長研修プロジェクト」は3年間にわたって継続的に実施した。時間的・金銭的なコストが高かった…プロジェクトに参加した副校長はその後、全員校長になり、彼らは自分なりの学校づくりの理念を持ち、特色ある学校づくりを実践している。…30名の校長は全員グループワークを開き、自分の学校を運営するだけでなく、区の他の学校の間管理職や校長との情報交流や指導を行っている。ネットワークの構築は区の貴重な財産である」と述べられた。

今回、インタビューを受けた現職校長の I さんは「名校長研修プロジェクト」に参加してから校長になった1人である。I さんによると、「名校長研修プロジェクト」に参加して自分の教育理念も学校の将来を考える視角も変わった。これまで知らなかった海外の学校経営理念と仕方を知って、刺激を受け、…それを実際にどのように自分の学校で活用させるかと本気で考えはじめた。…我が校の教職員はみんなやる気満々で、子どもと保護者達も満足していることが確かである」と話してくれた。

一方で、教委は優秀な若手教員（原則教職歴5年～）を管理職に育成するために、「副校長公開選抜制」を試み、対象者を5年間の期限付き副校長として抜擢し、ベテラン校長のもとで学ばせる（シャドウイング）。この実践を通して、2011～2018年にわたって計50名の副校長が育成され、これらの副校長たちは実際に校長になる候補者でもある。

A さんによると、「これまで、大興区は副校長公開選抜を全部で2回実施した。第1回は2011年に実施し、当時20名の副校長（小学校副校長10名、中学校副校長10名）を選抜し、5年間の期限付き副校長になり、2016年に最終評価を行い、非常に良い効果を治めた。2017年、20名の副校長のうち、18名は公開招聘制を通じて校長になった。その経験を踏まえて、2017年教育委員会は新たに30名の若手教員を副校長として公開選抜し、全区の幼稚園・小・中・高等学校に配置した。…副校長公開選抜制は従来の副校長任用制度（内部昇進制度）と全く異なる。…非常に慎重に行っているので、1回目の公開選抜

では求められる成果を出してから 2 回目を実施し、これで何回を実施して成功し続けられれば、全区において定着させようと考えている」と話してくれた。

副校長公開選抜制の実施に当たって、選抜基準が何かについて、Dさんは次のように説明してくれた。「副校長公開選抜制は全国の教職経験を持つ若手教員に向けて募集する。基準に関しては大興区の校長任用資格・条件と比較していうと、教職経験が5年以上で、思想政治条件を満たす。教員資格を持ち、一定の職級を有し、学歴は修士レベル以上である。この制度は高学歴・高資質を重要視し、一定の教職経験を持ち、教育事業を愛し、教育経営をチャレンジしたい者を対象とする。必ず高い能力を持つかどうかを問わない。経営能力などは副校長に勤めるなかで形成していく力量だから、学歴が高くて、先進の教育理念を有し、学ぶ力を持つ若手教員をベテラン校長のもとで校長力を身に付けさせる。」

選抜制の流れについて、Eさんは「副校長公開選抜制は校長の公開招聘制の手続きを参照し、区教委が選抜計画を作成し、公募を行う。応募者は応募し、期限内に応募書類を提出する。区教委は書類審査をしたうえで、書類審査の合格者を対象に筆記試験、口頭試験を行い、筆記試験と口頭試験の点数に応じて、リストを作成する。そのうえ、人物審査を実施し、合格者名簿をインターネットで公表する。30日間の公表期間を設け、異議申立を受け付ける。…選抜された副校長は最大5年間の任期で、教委によって統一的に区の幼稚園と小・中・高等学校に配置される。教委は配置先を選ぶ時、主に教育改革を推進している学校を中心とする。そのような学校の校長は学校経営者として非常に優秀だけではなく、改革意識も強く教職員と一緒に学校をつくっているし、若手リーダーの育成にも熱心で実績を持っている。彼（女）らをベテラン校長のもとで学ばせる。…2017年は全部30名の合格者、うち、1名が副（幼稚）園長、小学校副校長が10名以下で、中学校副校長が多い」と説明した。

この副校長公開選抜制度について、現職校長たちは以下のように評価している。

F校長によれば「中国の学校においては管理職が養成されてきたのではなく、実践から学んで成長し、つまり、実践過程＝養成過程だった。…G副校長は大興区の公開選抜副校長として任用され、私のところで勉強している。最初の1年間、勤務日なら毎日私のそばで、私が何をやっているかを見ている。例えば、学校経営計画をどのように作成するか、校務委員会をどのように組織するか、重要な議案をどのように審議するか、教職員とどのように交流してカリキュラム改革を推進するかを全部見ているし、質問があれば直接に私に聞く。それ以外に、毎週少なくとも1回ぐらい、検討時間を設けて交流をする。なぜ私はそのようにしたかをG副校長に説明したり、G副校長の心得を聞いて意見を述べたり…これから、G副校長はまた教委の組織宣伝課へ行き、半年間を勉強し、さらに北京市の他の区のもっと優れた学校へ行行って学ぶ。私から見れば、本当に充実した養成過程だ」と話してくれた。

また、I 校長によれば、「国内の中学校システムにおいては校長になろうと思ったら、まず優秀な教師にならなければならない。…今推進している副校長公開選抜制、(筆者注：選ばれたみんなは)教職経験が短いけれども、優れた教育業績がなければ、選ばれないだろう。高学歴だけでは足りない、まず優秀な教師であることが認められる必要がある。…校長はやはり仕事のなかで成長していく」と述べてくれた。

4) 大興区の試みから読み取れる校長の力量形成の実態

インタビュー調査を通して、現在、大興区における校長任用の資格条件と方法の特徴を以下の4つであることが明らかである。

第一に、校長任用年齢制限の若年化である。第二に、校長任用方法の多様化である。第三に、学校経営に関する実力、特に学校改革を促す力が重要視されていることである。第四に、多様な制度を活かして校長になる前の学校経営に関する力量形成をサポートすることである。

こうした特徴と既述のような特色ある取り組みから読み取れる校長の力量形成の実態が次のようである。校長の力量形成に当たって、1990年～2010年までは力量形成システムの整備段階で、2010年以降力量形成システムの創新段階である。整備段階は校長の力量形成に関する政策が整備されている途中なので、校長としての力量形成は基本的に学校現場に依存し、授業力の高い優秀な教員→中間管理職→(副)校長の流れで校長になるための力量を身に着けさせた。校長になってから学校現場における管理・運営の実践を通じてさらに校長としての力量を促した。創新段階では、校長の資格条件が厳格に施行されている一方で、地方教育行政は新しい改革政策を打ち出し、明確な選抜・養成計画を制定して資質の高い若手教員を選び、3年～5年をかけて継続的に校長としての力量を育てる。地方教育行政は教育専門性と学校経営力の高い若手校長の任用を通じて学校に新たな教育理念と改革の原動力を持たせ、新時代(Society5.0)に適応する学校をつくることを目指している。

現在、大興区における改革政策については、現職校長にほぼ肯定的に評価しながら、校長が単に養成される職ではなくて実際の学校管理において成長し、力量を向上していくと認識している。一方、地方教育行政は新たな校長力量形成システムの構築に力を注いでいると同時に、最終的に優れる校長として育成できるか否かに関する躊躇を隠せない。

5. 考察

1) 中国の大都市部における校長の力量形成システムの特徴と課題

まず、校長になるための力量形成システムの特徴は以下の3つである。

第一に、校長の任用資格・条件に関して、明確な指標を示し、資格制度を設けているが、国家の任用資格・条件が緩くて、地方政府が大きな自主裁量権限を持っている。力量形成の過程においては地方政府が実質的に校長の質的保障の役割を果たし、地域の教育事情に合う校長養成方法を模索できる。

第二に、校長の任用に当たって公平性と透明性を重要視して、校長候補者に向けて公開選抜の方法を導入していることである。公開招聘制度が公開性、公平性、透明性が高いと評価され、中央政府によって推奨されている。事例区では、約 6 割の校長は公開招聘制度によって任用されている。

第三に、校長の任用資格を満たした者を校長候補者として養成する指向性があり、校長になるための力量形成の方法は学校現場に依存する疑似的な校長養成から明確に設計された校長候補者の養成プログラムへの変化である。校長職をめぐる諸制度を整理したうえで、中国においては従来確かな校長養成制度が存在していないことが明らかである。事例調査を通じて、次のような現状を把握できた。1980 年代以降、校長養成が基本的に学校現場に依存し、学校現場における管理・運営の実践を通じて力量を形成していく過程が校長養成の役割を果たし、疑似的な校長養成システムであったと考える。

しかし、近年中国においては校長の専門職基準によって校長の力量に関する専門的な指標が明確に示されたために、事例区は正式の校長候補者の養成プログラムを推進し、優れた若手教員や中間管理職を校長候補者として育成してきた。校長候補者養成は単なる経営的側面の力量を高めていくことよりは優れた教育者たちを経営者としての意思転換において非常に重要な意義があると考えられる。

次に、校長の力量形成システムの課題については、主に 2 つであると考えられる。

一つ目は、地方政府が実質的に校長の質的保障を背負う仕組みは基礎教育における地域格差の拡大に拍車がかかる懸念である。調査によれば、2014 年以降北京市は新任校長の登用年齢を 45 歳以下と定め、事例区では最新の教育理念を持ち、30 代の高学歴の（校長候補者とする）副校長が採用され、多様な学校改革が推進されている。大都市または経済発達地域においては大量の高学歴の若者が学校教員になり、そのうち、特にチャレンジ精神が豊富で優秀な若手人材が起用され、革新的な学校づくりが行われることと対照的に、農村地域や経済力の弱い内陸部などにおいては優秀な若手人材が集まりにくいと同時に「模範的な教師」が経済発達地域や都市部の学校へと流出しやすく、学校の変革を導くことは非常に困難で、結局、経済発達地域や都市部の学校との格差を拡大しつつある。

二つ目は、事例区において実施された校長候補者の養成プログラムは量的には不十分で、システム上にはまだ不安定であるために、それは大幅な改革への推進ができるかどうか未だに不明な状態である。既述のように、現在中国においては校長任職前の力量形成にあたって設計された校長候補者の養成プログラムへと制度化しつつあることが確

認されたものの、大多数の現職校長は依然として長年にわたって学校現場における参加や経験による力量形成の重要性を強調している。また、調査によれば、事例区の教育行政も校長の力量形成を制度化する試みの機能的な限定性を認めている。現行の校長候補者の養成プログラムをより健全な校長任職前の力量形成システムを構築する必要がある。それを土台にして、着任後の若手校長をサポートするシステムを充実することによって、若手校長を安心して学校改革させ、さらに力量を向上させていく。安定的な校長任用前と任用後の力量形成システムの整備が喫緊の課題である。

2) 中国の大都市部において求められている校長のリーダーシップ

一つめは、校長がまず優れた教育者であることが求められ、他の教員に教育者としてあるべき姿を示すことができ、また、授業をはじめに教育上の助言ができるカリキュラムマネジメントの力量は根強く強調されている。

二つめは、力量形成においては校長が優れた教育者である前提のもとで、管理的・経営的側面がより重要視されていることである。校長職をめぐる「職務を執行するための専門知識、職業資質、実践経験」、「強い組織経営能力」という基本条件がますます明確化されている。事例区の校長候補者たちがこれまで生きていた学校現場から離れ、多様な経験を持つ他の校長候補者たちとの交流は自分の経験を反省させ、新たな知恵に出会い、人的ネットワークを作り、情報共有およびお互いの職能成長を促す。

三つめは、北京のような大都市を中心に、校長に創造性と改革実行力などの新たなリーダーシップが求められている。中国では校長の任用条件にあたって創造力を持ち、学校の変革を導く力量が強調されている。事例区では対象者に一定期間をかけて先進校で行われている教育改革を経験させる。こうして年齢や経験の壁を越え、優秀な人材にエレベーターを提供し、より重要な役割を若いうちに果たせ、新たな学校をつくることは市場経済主義である中国のヒューマンリソースマネジメントの象徴といっても過言ではない。創造性と改革実行力は校長になってから育てられる能力ではなく、校長任用前において、校長になるための不可欠な力量として一定の時間をかけて形成すべき力と認識されている。

参考文献

【日本語文献】

- 国立教育政策研究所（2020）『教員環境の国際比較 OECD 国際教員指導環境調査（TALIS）2018 報告書〔第2巻〕専門職としての教員と校長』明石書店。
- 篠原清昭（1989）「現代中国の学校管理論—校長責任制を中心として—」『日本教育行政学会年報』15号、pp. 254-268.
- 篠原清昭（2001）『中華人民共和国教育法に関する研究』九州大学出版会。
- 篠原清昭編著（2017）『世界の学校管理職養成』ジダイ社。
- 張揚（2018）「教育格差の解消を目指す教育改革と教育経営—中国—」日本教育経営学会編『現代教育改革と教育経営』pp. 196-207.
- 中留武昭（1995）『学校指導者の役割と力量形成の改革—日米学校管理職の養成・選考・研修の比較的考察』東洋館出版社。

【中国語文献】

- 于川（2018）「小中学校長任職資格制度研究」東北師範大学博士論文。
- 王帥（2014）「学校变革期校长问责的困境及其突破」『中国教育学刊』（08）、pp. 49-53.
- 侯紅山（2012）「小中学校長選任制度研究」西南大学修士論文。
- 武艷東（2016）「小中学校長資格制度研究—『義務教育学校長専門基準』の視覚から—」山東師範大学修士論文。
- 聂立軍（2018）「新中国成立以来小中学校長選拔任用標準研究」南京師範大学修士論文。
- 蒲蕊（2009）『政府と学校関係の再建—制度分析の視角—』武漢大学出版社。
- 李樹鋒（2005）「校长问责制：校长权力的制衡与监督」『教育科学』第21卷第3期、pp. 17-20
- 満建宇（2014）「管辦評分離：現代学校制度建設的關係重構」『現代教育管理』第9期、pp. 25-30

※付記

本発表資料は、張揚、森貞美、張信愛、浜田博文（2022）「中国・韓国における校長職任用前の力量形成に関する研究—『優れた教育者』から『新たな校長像』への転換—」北海道大学教育学研究院紀要、第140号、pp377-428.の一部を加筆修正したものである。