

# 中国における校長の力量形成システムと 校長のリーダーシップに対する討論

金 龍（韓国教員大学）

発表者は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を、重要な政策または方針の変化を中心に詳細に説明するとともに、校長のリーダーシップの実際が理解できるように示している。発表者に感謝の意を表す。討論者が中国の教育に対する理解が深くないため、発表原稿を読みながら知りたいと思った点を質問する形で討論に臨みたい。

まず知りたいのは、中国の社会と教育における学校長の位相に関することである。中国において校長と教師は尊敬されている職業なのか、校長の社会経済的地位はどのくらい評価されているのかが知りたい。韓国の場合、学校長の社会経済的地位はかなり高い水準であるが、校長の責任と負担はそれほど大きいとは言えない。それによって校長になるための競争が激しい。中国の状況はどうか知りたい。

校長がリーダーシップを発揮する際、その内容と方式を規定する制度的条件が存在するように見受けられる。発表原稿を読みながら、①党支部（書記）と校長の関係、②副校長と校長の関係、③校務委員会と校長の関係、この3つを校長のリーダーシップの制度的条件として捉えることができた。まず1985年以降、校長責任制を実施しているが、党支部（書記）と校長の職務や権限を配分し、校長は統一指揮をし、党支部（書記）はこれを保障監督するとされている。党支部（書記）と校長の職務や権限はどのように配分されているのかが知りたい。そして、党支部（書記）の「保障監督」の意味をより具体的に説明していただきたい。第二に、校長と副校長はどのように業務を分担するのかが知りたい。韓国の場合、学校運営の最終責任は学校長が負うが、ほとんど副校長（教頭）が教育課程の運営に関する相当な役割を遂行しており、学校長は学校の対外関係を専担する場合もある。中国における副校長はどのような役割を遂行しているかが知りたい。最後に、学校責任者、教員、児童生徒、保護者代表、地域代表による校務委員会を構成して運営するとされているが、学校によっては校務委員会が事実上、円満に作動しない場合もあるのではないかと。韓国では教員、保護者、地域社会の代表による学校運営委員会が構成されており、学校長は委員として参加している。学校運営委員会は学校の重要事項に関する審議を行い、学校長の学校運営方針を牽制することもあるが、学校長を支援する機能をも遂行する。中国の校務委員会の権限と役割、そして校長との関係について知りたい。

中国における校長制度は、①資格研修の履修を必須要件とし、②公開招聘、内部昇進、人事異動などの方式で任用し、③校長評価を受けるということに要約できる。発表原稿に

よると、任職資格研修を北京教育学院に委託しているが、資格研修の時間や主な内容、方法などについてもっと知りたい。公開招聘など3つの校長任用方式と関連して、3つの方式の効果を比較分析した研究が行われているか、あるならその結果についても知りたい。最後に、校長は毎年業績評価を、そして3年ごとに任期評価を受けるとされているが、この評価の主体と方法、主な内容、そして結果処理などについて説明していただきたい。

発表原稿を読み、中国では校長になる過程において授業力を重視しており、学校長の権限が強いことが分かった。韓国の場合、授業力は教師にとって重要なものであり、学校長が教育課程のリーダーシップを発揮しなければならないという議論はなされているものの、実際、校長になる過程において授業力が重要だとは考えにくい状況である。学校長による奨学（Supervision）<sup>1</sup>活動が活発に行われているとは言えず、むしろ近年は異質で多様な学校構成員（教員、事務職員、社会福祉士、放課後学童支援員など）の理解とニーズを調整し、そして保護者や地域社会との関係を形成する能力が学校長に重視されている。中国で校長になる過程において授業力を重視する背景について知りたい。また、中国の学校長は、教師の授業力を高めるための奨学活動をどのように行っているかについても知りたい。

加えて、発表原稿によると、中国の校長は学校運営の重要問題を決定し、予算使用の権限を持つのはもちろん、副校長を指名し、教員の招聘や賞罰に関しても権限を行使するなど、韓国の校長に比べるとより強い権限を持っていると思われる。そして近年、中国で学校の自律運営を強調する政策を進めているが、これが校長権限をさらに強化する要因として作用しているものと見受けられる。しかし、その過程で汚職のような問題が発生しており、これは教育行政が学校長をより強力に監督する場合もあると考えられる。結局、中国は学校長中心の学校自律運営を追求しながら、その過程で現れる問題を管理する方式を採っているように思われる。

最後に、中国は地域によって非常に多様な方法で校長制度を運営していることを知ることができた。これは地域間格差問題を発生させる素地がある一方で、教育と教育行政の多様性が期待できる要因にもなると考えられる。

（翻訳：張 信愛）<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 学校で行われる奨学とは、授業を改善し、教育の質を向上させるために、教師を指導し助言する活動だと言える。校長は校内の奨学活動を総括するとともに、教授・学習環境を助成し、教師の専門性開発に努める。しかし近年、教師の学習共同体を通じた自律的な授業改善が活発に行われるようになり、校長による奨学が衰退している。[訳注]

<sup>2</sup> 共愛学園前橋国際大学