



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	張, 揚; Zhang, Yang; 森, 貞美 他
Citation	北海道大学大学院教育学研究院紀要, 140, 377-428
Issue Date	2022-06-25
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.140.377
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/86271
Type	departmental bulletin paper
File Information	19-1882-1669-140.pdf



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—

張揚*・森貞美**・張信愛***・浜田博文****

【要旨】本研究は、現地調査を通して中国と韓国における校長職任用前の力量形成システムの改革動向と実態を把握し、両国における校長職任用前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力量の共通点を明らかにすることを目的とする。まず、両国における校長の資格・任用制度に関する改革政策の内容を分析する。次に、それらの改革の現状について調査を行い、実態を把握したうえで、校長職任用前の力量形成の特徴を解明する。最後に、両国における校長の力量形成に関する政策の意図・特徴と直面している課題を分析し、比較を行う。本研究は両国における校長職任用前の力量形成システムには4つの共通点があることと、実際に求められている力量には主に2つの共通点があることを解明した。こうした施策と実態を踏まえると、両国における校長像は「優れた教育者」を前提としたうえで、「創造的な学校改革の実行者」を指向していると考えられる。

【キーワード】中国と韓国における校長職、校長の資格・任用システム、校長職任用前の力量形成、優れた教育者、創造的な学校改革の実行者

1 問題意識と研究目的

日本では、学校の裁量権限拡大とそれに伴うアカウンタビリティの明確化という制度改革が1990年代末から進行してきた。2005年10月の中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」では校長に学校の経営責任者としての役割を期待することが明記され、研究的・実践的にも新たな校長の在り方についての議論が続けられてきた。個々の教員によって行われる教授活動をいかにして変革し、多様な子どもの学力を保障するか。保護者・地域住民との信頼関係をいかにして構築するか。こうした課題に対応するうえで、学校独自のマネジメントは非常に重要であり、その責任者である校長のリーダーシップは不可欠だといえる。

こうした議論の過程で、日本では主に英米圏の先進諸国における校長のリーダーシップ研究の最新動向や校長の養成・研修の取り組みなどに関する改革事例が注目され、研究が進められてきた(中留1995, 小島2004, 浜田2007ほか)。ただし、これまでの校長のリーダーシップに関する研究は個々の校長の専門性の育成に関心を集中していた。他方で、制度上、日本では校長の任用資格は不明瞭で、校長の「登用」に接続する研修も制度的には明確ではない。実際に、

*北海道大学大学院教育学研究院・講師

**聖徳大学教育学部・教授

***共愛学園前橋国際大学・講師

****筑波大学人間系・教授

日本では教員から学年主任と教務主任など、そして教頭・副校長という一定の内部昇格的なキャリアパスを通じて校長に任用されるケースが圧倒的に多い。そのようなこともあって、校長固有の専門性を意識した議論や施策は必ずしも進展しているとはいえない。

学校現場では、依然として教職経験の延長線上の最終段階に校長職を位置づける意識が濃厚で、独立した職としての専門性というよりも、倫理観や人間性などの資質を重視する傾向が根強い。どのような専門的職業においても、それらの資質は専門性を支える基盤として必要である。しかし、その基盤の上に、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とされる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なのだが、未だ途上にある。

その際、西欧文化圏の議論や施策のみに囚われず、漢字や儒教文化などの点で共通性を有する東アジアの近隣諸国の動向に関心を向けることは重要だと考える。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比較検討することは学術的意義が高いと考える。

ところが、東アジア諸国の校長職について、日本ではこれまで十分な考察が行われてこなかった。西欧諸国とアジア諸国における学校管理職養成の仕組みを網羅的に把握する試みはなされてきた(篠原2017)ものの、東アジアの共通性などについては考察がなされていない。東アジア諸国も様々な教育問題に直面し、それらを解決するうえで、校長のリーダーシップの発揮が期待されている。そこでは、校長のリーダーシップの発揮の支援や促進を意図した独自のシステムが構築されていると考えられる。例えば、中国では校長の専門職基準の作成や任用資格研修の実施、韓国では任用資格・研修制度の改革および校長公募制の導入がなされてきた(張2021, 森2020ほか)。日本に近接するこれらの両国においても、欧米諸国の研究や施策が参照されてきたが、各国固有の特徴も有していると考えられる。

歴史的・文化的に様々な点で類似点を有する東アジア諸国において、校長のリーダーシップの発揮を促進するためにどのような仕組みが形成されているか。特に、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。

以上の問題意識から、本研究では中国と韓国における校長職任用前の力量形成システムの改革動向に焦点を絞り、両国に対するケーススタディを通して校長職任用前の力量形成の実態を把握し、中国・韓国における校長職任用前の力量形成の特徴と課題について比較の視点をもって明らかにすることを目的とする。

(張 揚・浜田 博文)

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に、中国と韓国における校長職任用前の力量形成に関わる制度・政策を明らかにする。

課題2に、中国と韓国において校長職任用前の段階で力量がどのように形成されているか、その実際を明らかにする。

課題3に、両国の改革政策および実態を踏まえて、校長職任用前における力量形成の特徴と直面している課題を解明し、中国と韓国のそれぞれで求められている校長像の内実を明らかにする。

研究課題1については、まず、中国と韓国における校長職の全体像を把握するため、先行研究に基づき、校長はいかなる社会地位を有し、どのような待遇を受け、どのような権限を持ち、また、基本的な採用状況はどうなっているかなどの情報を整理する。次に、両国における校長職の現状を踏まえ、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。中国の政策分析に関しては、校長任用資格と任用に関わる中央政府による法令内容を分析する。韓国の政策分析に関しては、校長の資格制度および校長の任用システムに関係する諸法令および任用基準である。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など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、両国それぞれの制度・政策の枠組みのなかで行われた校長の力量形成の実態を把握する。中国については、主に北京市大興区を調査対象にし、区の教育委員会および小・中・高等学校長と副校長10人に対するインタビューを実施し、校長候補者養成に関する改革の実態を浮き彫りにする。韓国については、校長養成の中核を担う校長資格研修制度の特徴を確かめるとともに、校長資格研修機関における研修の内容を明らかにする。

研究課題3については、課題1と課題2の分析内容を踏まえて、それぞれの国で期待されている校長の力量および直面している課題を比較考察して、新たな校長像を明らかにする。

(張揚・浜田博文)

3 中国・韓国における校長職任用前の力量形成システム

(1) 中国・韓国における校長職の全体像

① 中国における校長の社会的地位、待遇、採用状況

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。1977年8月の中国共産党第11回全国代表大会で、文化大革命に終止符が打たられ、その後、中央政府は「四つの現代化」²を図って、初等教育の普及、中等教育の改革と高等教育の調整を重要な仕事に位置付けた³。1980年、教育部は小学校教育が停滞した現状に対して、「小学校教育の普及に関する若干の規定」を公布した。1985年には全国において小学校83.2万校がつくられ、小学校に入学した児童数は全児童数の95.9%を占めた⁴。

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きれなかったため、学校は自らの裁量で一般社会人

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 工業、農業、国防と科学技術の四つの側面から国際水準および現代水準に追いつくことである。

³ 「中共研究」雑誌社(1984)『中共年報(1983～1984年)』中共研究雑誌社、pp.2-108

⁴ 国家統計局(1991)『中国統計年鑑(1990)』中国統計出版社、pp.703-721

を民弁教員（非公務員教員）として採用し、その場を凌いだ。1985年現在、小・中・高等学校教員の学歴充足率⁵は、それぞれ60.6%、27.5%、39.6%であった。国は苦境から脱却するために、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、「文化大革命」を経験し、鬱屈したベテラン教員や民弁教員をリーダーし、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年間で学校の中間管理職ないし校長に抜擢された。

1980年代以降相次ぐ打ち出された教師教育政策、教員資格政策、教員給与政策によって、中国における小・中・高等学校教員の量的拡大とともに教員の学歴充足率と待遇も明らかに高められた。例えば、小・中・高等学校教員の学歴充足率は、2000年それぞれ97.4%、87.1%、68.4%へと上昇し⁶、2019年すべての小・中学校教員が規定学歴を満たし、高等学校教員の学歴充足率は98.6%に達した⁷。また、1990～2010年における小学校教員と中・高等学校教員の平均給与を他の職業の給与と比較すると、1990年、12職業の中で、小学校教員と中・高等学校教員の平均年収がそれぞれ第10位と第9位であったが、2010年、19職業の中で、小学校教員と中・高等学校教員の平均年収がそれぞれ第12位と第10位であった⁸、2017年と2018年、19職業の中で、小学校教員と中・高等学校教員の平均年収がともに第7位であった⁹。20年間にわたって、小学校教員と中・高等学校教員の平均収入は変動を伴いながら、それぞれの実質所得が5.9倍と6.2倍を上昇した¹⁰。しかし、教員の平均収入は依然として同一地域の公務員の平均収入より低い¹¹。

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いかに現代的な科学管理をすめ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。本施策は生産向上のための経営合理化原理に基づき、校長責任制の実施による学校党支部への過度な権力集中を抑止し、学校の管理運

⁵ 小・中・高等学校教員の最低学歴要件をそれぞれ中等師範学校（中学校卒業者が入学し、学制3年）、師範高等専科学校（高等学校卒業者が入学し、学制2～3年）、師範大学・学院（高等学校卒業者が入学し、学制4年）の卒業である。教員の学歴水準に関する統計では「学歴充足率」、つまり規定の学歴水準を満たす教員数の教員全体に占める割合という指標が用いられる。

⁶ 中国教育年鑑編集部（2001）『教育統計年鑑（2000年）』人民教育出版社に基づき筆者算出

⁷ 中華人民共和國教育部「中国教育概況—2019年全国教育事業發展情況—」http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/s5990/202008/t20200831_483697.html（最終閲覧日：2021年5月19日）

⁸ 姜金秋・杜育紅（2013）「我国中小學教師工資水準分析」『上海教育科研』p.11

⁹ 陳富・楊曉麗・寧志恆・董新良（2020）「中小學教師職業地位縱向研究—2010年と2019年調査に基づく実証分析—」『上海教育科研』第10期，pp.54

¹⁰ 姜金秋・杜育紅（2013）前掲書，p.11. なお、同研究によると、小学校教員と中・高等学校教員の平均年収の名目所得が16倍を上昇したと指摘されている。

¹¹ 柳海民・紅軍（2020）「新時代教師研究熱點：“德”“譽”相濟，“酬”“勞”並重」『華南師範大學學報（社會科學版）』第6期，pp.75-77

営面の責任明確化を狙った。

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成していること、第三に各運営組織体が層別に機能分化していることである¹²。こうした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。しかし、1980年代末頃、多くの学校で校長責任制が採用されても、現実の制度としての定着については実際に阻害条件が多めで、それらを克服するカギは校長の資質と能力に留保されている¹³ことが指摘された。

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「学校による自主管理・自主発展・自主制約と社会による監督評価の状態を形成させる。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¹⁴。一方、校長責任制の実施当初、三位一体の編成として存在した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¹⁵、学校経営においては実際に校長の権威主義に傾倒している趨勢がみられる。

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（2009）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」¹⁶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」¹⁷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

¹² 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, p.257

¹³ 同上, p.265

¹⁴ 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, p.236

¹⁵ 李樹鋒（2005）「校長問責制：校長権力的制衡と監督」『教育科学』第21巻, 第3期, pp.17-20, 王帥（2014）「学校変革期校長問責の困境及其突破」『中国教育学刊』第8期, pp.49-53。

¹⁶ 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, p.162

¹⁷ 満建宇（2014）「管辦評分離：現代学校制度建設の關係重構」『現代教育管理』第9期, p.26

務院は「国家中長期教育改革と発展企画綱要（2010～2020年）」（以下、「教育企画綱要」と略す）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」（以下、「改革決定」と略す）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。一連の改革策においては、「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」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。

こうした学校改革政策によって、もともと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・地域コミュニティの共営者にもなり、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。

上述のような状況のもとで、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。具体的には、校長は「学校経営」と「教育指導（中国語原語：教育教学）」の専門家であるべきことという。校長職を学校経営とカリキュラムマネジメントの最高責任者として確かな力量をもつ専門職に位置づけ、社会地位がさらに高められてきた。

2010年の小・中・高等学校教員に関する職業地位調査¹⁸によれば、他の職業と比べて教員の職業地位が全体的に高いと認めてくれた。同調査は教員の職業地位を職業道徳地位、職業能力地位と職業貢献度に分けて調査した場合では、被調査者たちは教員の職業能力に対する評価が一番高く、そして教員の職業能力地位が高いことに対する認識の一致度も一番高かった。約8割の被調査者は医者、弁護士より教員の職業貢献度が高いと考えた一方で、社会における教員の全体的な職業地位がそれらより低いと思った。また、同調査は小・中・高等学校教員を小学校教員、中学校教員、高校教員、小・中・高等学校長に細分化して職業地位を調べた際に、高校教員>小・中・高等学校長>小・中学校教員という職業地位順の結果を得た。

2019年の小・中・高等学校教員に関する職業地位調査¹⁹によれば、教員の全体的な職業地位が2010年よりさらに高く評価されたことが明らかであった。2010年の調査と同じく、当調査は教員の職業地位を道徳地位、能力地位と貢献度に細分化して調べたところ、被調査者たちはすべての項目に対して非常に高く評価した。また、小・中・高等学校教員を小学校教員、中学校教員、高校教員、小・中・高等学校長に分けてそれぞれの職業地位を調査したところ、小・中・高等学校長>高校教員>中学校教員>小学校教員という結果であった。そして、全21職種の中かで、小・中・高等学校長の社会地位が政府高官、科学者、裁判官などに次いで第7位となった。

一方、小・中・高等学校長の多様な役割と高い社会地位に相応したのは高い所得である。1986年5月の「小学校教師職位施行条例」と「中学校教師職位条例」により、小学校と中・高等学校の教員をそれぞれ高級、1級、2級、3級の4つの教員職級に区分した。各級には明確な職責、資格要件と基本給与に関する規定が設けられた。また、2008年、中央政府は「義務教育学校実施業績給与に関する指導意見」という行政命令を出し、教員給与に対して業績給与制

¹⁸ 董新良（2011）「中小学教師職業地位調査研究」『教師教育研究』第23巻、第6期、pp.56-61

¹⁹ 陳富・楊曉麗・寧志恆・董新良（2020）前掲書、pp.54

度を実施することと決めた。業績給与制度は従来の基本給与（70％）に勤務状況や貢献度が評価された業績給与（30％）が加えられている。校長の給与は（教育行政システムの）公務員給与基準と教員の業績給与基準の両方を適用でき、原則給与の高い基準を採択する。実質に、大多数の小・中・高等学校長は教員職級が高いために、既述の高い給与をもらう原則に基づいて彼（女）らの給与が教員業績給与基準を適用する。業績給与制度が実施して以来、90％以上の校長の収入が高くなった²⁰。また、校長の業績評価は教育局によって行われ、実際に調査によれば、学校内の他の教職員と比較して校長の平均的な業績給与が一番高いことが分かった²¹。

② 韓国における校長の社会的地位、待遇、採用状況

韓国で教員は児童生徒の「将来になりたい職業」の上位を占めるほど、人気の職業であり、伝統的に学問的・道徳的に高い基準が求められてきた。OECD国際教員指導環境調査（TALIS）2018報告書によると、「教職は社会的に高く評価されていると思う」という項目に対して教員67.0％（平均32.4％）、校長68.7％（平均44.1％）が「当てはまる」または「非常に良く当てはまる」と回答しており、国際的にみても社会的評価が高い（表1参照）。また、仕事に対する満足度（表2参照）をみると、「教員であることは、悪いことより、良いことの方が明らかに多い」という項目に対して肯定的な回答をしている教員が85.7％（平均75.1％）、校長が87.1％（平均78.6％）であり、参加国の平均より高く、教員より校長の方が高い。特に「全体としてみれば、この仕事に満足している」という項目に対して肯定的な回答をした校長が96.2％で、教員89.1％より7.1ポイントも高い。

表1 教員・校長が実感する教職の社会的評価（中学校）

	「教職は社会的に高く評価されていると思う」という項目に「当てはまる」または「非常に良く当てはまる」と回答した教員・校長の割合	
	教員	校長
韓国	67.0%	68.7%
日本	34.4%	45.4%
上海（中国）	59.6%	83.7%
TALIS参加国の平均 教員48か国、校長47か国	32.4%	44.1%

出典：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

²⁰ 何鳳秋・劉美玲（2011）「義務教育学校業績給与実施状況調査——中小学校長・教師および基礎教育行政部門についての調査に基づく」『労働保障世界（理論編）』第6巻，p.5

²¹ 範先佐・付衛東（2011）「義務教育教師業績給与改革：背景，効果，問題と対策——中部4省32県（市）についての調査に基づく」『華中師範大学学报（人文社会科学版）』第50巻，第6期，p.132

表2 教員・校長の仕事に対する満足度（中学校）

	「教員であることは、悪いことより、良いことの方が明らかに多い」という項目に「当てはまる」または「非常に良く当てはまる」と回答した教員・校長の割合		「全体としてみれば、この仕事に満足している」という項目に「当てはまる」または「非常に良く当てはまる」と回答した教員・校長の割合	
	教員	校長	教員	校長
韓国	85.7%	87.1%	89.1%	96.2%
日本	73.9%	58.4%	81.8%	93.0%
上海（中国）	76.6%	56.2%	90.5%	96.2%
TALIS参加国の平均 教員48か国，校長47か国	75.1%	78.6%	90.2%	95.3%

出典：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

韓国で国公立学校の教員は、教育公務員として国家公務員の待遇を受ける（国家公務員法、教育公務員法）。雇用形態は終身雇用であり、定年は62歳である。給料は、他の国家公務員と同様に「公務員報酬規程」に従って支給される。教員は6級、教頭（韓国では校監という名称が用いられている）は5級、校長は4級であり、級と号の組み合わせで決定される。日本と異なり、韓国では時間外勤務や休日勤務などに対する超過勤務手当があり、教員と教頭に該当する。校長には超過勤務手当がないが、管理職手当として月給の9%が支給される。このような給与に対する満足度は教員が48.8%（平均39.3%）、校長が59.0%（平均47.4%）で、国際的にみて満足度が高いといえる（表3参照）。

表3 教員・校長の給与に対する満足度（中学校）

	「職務に対して支払われる給与に満足している」という項目に「当てはまる」または「非常に良く当てはまる」と回答した教員・校長の割合	
	教員	校長
韓国	48.8%	59.0%
日本	41.8%	28.6%
上海（中国）	36.9%	60.3%
TALIS参加国の平均 教員48か国，校長47か国	39.3%	47.4%

出典：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

教職文化において、校長は「教職の花」と呼ばれるほど、尊敬の対象、羨望される職位であり、教員の間では校長になるための競争が激しい。それは、教員なら誰もが教頭や校長を目指すことができる「開放制」が採られているからである。校長として任用されるための試験は設けられていないが、校長資格制度が導入されており、そこで定められている評定項目において高得点を獲得するために、長い教職経歴のなかで競争が生じる。このような昇進制度は、潜在的な校長候補者である教員の教職経歴に多大な影響を与えているといわれている²²。

1991年から導入された校長任期制度により、校長の任期は4年であり、1回の再任が認められ、最大8年まで務めることができる（ただし、公募校長としての任期はこれに含まれない）。2020年度の校長の年齢別人数（表4参照）をみると、55歳以上が8割以上を占めている。校長任期が満了した後、定年退職までの期間が残っている者は「元老教師」として優遇を受けながら勤務することができるが、実際は校長職の最大任期8年が可能な55歳で校長に就き、定年退職を迎えたいという希望を持つ教員が多い。

表4 校長の年齢別人数（国公立小・中・高等学校）（上段：名，下段：％）

	39歳以下	40歳以上 50歳以下	50歳以上 55歳以下	55歳以上 59歳以下	60歳以上	合計
2020年	0 0.0%	68 0.6%	1523 13.3%	6657 58.3%	3162 27.7%	11,410 100.0%
2010年	2 0.0%	113 1.0%	1,066 9.9%	5,816 53.9%	3,798 35.2%	10,795 100.0%
2000年	9 0.1%	108 1.1%	959 10.1%	5,124 54.2%	3,261 34.5%	9,461 100.0%

出典：教育統計年報

また、法律上では、教員が校長に昇進するまで9年の経歴（2級正教師3年，1級正教師3年，教頭3年）が必要とされているが、表5の通り、実際はおよそ30年の経歴を積んでから校長に昇進するケースがほとんどである。教頭が「校長資格証」を取得しても、校長に昇進できず、教頭職で定年退職を迎える場合もあり、「昇進滞積」や年功序列が校長昇進制度における課題として指摘されている。

表5 2020年度 校長・教頭の教職経験年数（国公立小・中・高等学校）（上段：名，下段：％）

	15年未満	15年以上 20年未満	20年以上 25年未満	25年以上 30年未満	30年以上
校長	57 0.5%	47 0.4%	122 1.1%	788 6.9%	10,396 91.1%
教頭	26 0.2%	112 1.0%	957 8.6%	3,096 27.8%	6,934 62.3%

出典：教育統計年報

それでは、韓国ではなぜ校長職の人気の高いのだろうか。キムら（2013）は、全国公立小中の教員に対するアンケート調査の結果から、教員が校長職を選択する要因として7つの要因を導き出している。すべての要因に対して相当の魅力を感じているが、要因間の相対的な水準を分析した結果、高い順に並べると、①二次的ベネフィット、②勤務環境、③個人的・専門的

²² バク・サンワン（2018）『学校長論－校長のリーダーシップと学校発展』学志社

成長, ④学校変化および影響力, ⑤組織構造および権限, ⑥経済的補償, ⑦尊敬・支持である(表6参照)。このことから, 韓国の教員は校長職の本質的な特性より, 名誉や地位, 独立した空間など, 校長職に与えられるベネフィットにより魅力を感じているといえる。

表6 校長職の希望動機要因

要因	定義	項目
① 二次的ベネフィット	校長職に与えられる二次的ベネフィット	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的名誉 ・地位の上昇 ・子どもの結婚および社会生活に有利 ・より高い職位(教育長など)への移動
② 勤務環境	校長職を通じて享受できる勤務環境	<ul style="list-style-type: none"> ・時間的余裕 ・直接的な教授活動負担の減少 ・勤務時間調整の柔軟性 ・独立した空間(校長室)の使用
③ 個人的・専門的成長	校長職を通じた個人的かつ専門的成長	<ul style="list-style-type: none"> ・自己実現によるやりがい ・教師の専門性開発の機会提供 ・教師としての経歴開発 ・自己発展の機会提供 ・自分自身の能力や力量発揮 ・リーダーシップの発揮の機会 ・挑戦から得られる喜び ・同僚教師との差異化欲求
④ 学校変化および影響力	校長として職務遂行を通じた学校変化および影響力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・学校変化に影響力発揮 ・児童生徒の教育的変化の機会 ・教育ビジョンを実現できる機会 ・教職員のモチベーション向上の機会 ・学校経営の自律性発揮 ・校長としてのアカウンタビリティを経験 ・教育分野に影響力発揮 ・教育課程・プログラムの開発
⑤ 組織構造および権限	校長中心の組織構造および校長の権限	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員管理の権限 ・校務統括の権限 ・管理職優位の組織風土 ・教師-教頭-校長の昇進構造 ・校長中心の行政システム ・児童生徒教育の権限
⑥ 経済的補償	校長職を通じて得られる経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・各種業務推進費の提供 ・旅費支給の増加 ・報酬(諸手当)の増加
⑦ 尊敬と支持	校長職を通じて得られる尊敬と支持	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員からの尊敬と支持 ・地域社会からの尊敬と支持 ・保護者・児童生徒からの尊敬

出典: キム・イギョン, キム・ミジョン (2013)

(張揚・張信愛)

(2) 中国・韓国における校長の資格・任用制度

① 中国における校長の資格・任用制度

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。当時、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は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審査を行ったうえで、学校の管理権限を委任し、校長として任用する。

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（表7参照）を定めた。しかし、全国における地域格差が大きいためである現状に応じて、「条件」は「各地では校長任用の基本条件を施行する際に、それぞれの地域状況に応じて個別ケースを個別に対応し、当面規定学歴および相当する職級に達していない小・中・高等学校長に対し、うち、学校管理の経験が豊かで、経営実績の良い校長を高く評価し、彼らを安心して引き続き現職に勤めさせる」ことを付記したことによって、校長任用条件が厳格に実施されなかった。

表7 校長任用の基本条件（1991年）

第1条	政治条件	中国共産党の指導を支持し、社会主義祖国を熱愛し、マルクス主義の学習に努める。社会主義の教育事業を愛し、真剣に党と国家の教育方針・政策・法規を貫徹執行する。
	業務能力	児童生徒を愛して守り、精進して教育事業に研鑽する。教職の仕事を愛する。一定の組織管理能力を持つ。一般教員と密接に繋がり、教職員同士と団結する。
	人格要件	自分には厳しく大局を顧みる。言行に際して教職員と生徒の模範になる。
第2条	学歴条件	町村完全小学校（1～6学年がある小学校）の校長が中等師範学校卒業レベル以上の学歴を持ち、中学校長が高等専科師範学校（短大）卒業レベル以上の学歴を持ち、完全中学校（6年制中等教育学校）や高等学校長が4年制大学卒業レベル以上の学歴を持つ。
	教員職級	小学校長が小学校高級教員以上の職級で、中・高等学校長が中・高等学校1級教員以上の職級である。
	教職・研修経歴	教職に従事する一定以上の経歴を有する；任用前に校長研修を受け、研修合格証明書を取得する。
第3条	健康条件	心身ともに健康で、仕事ができる。

出典：国家教育委員会（1991）「全国小中学校長任職条件と職位要求（試行）」に基づき筆者作成

1994年、国務院は「關於「中国教育改革和發展綱要」の実施意見」（以下、「実施意見」と略す）を公布し、「1997年前後までに全国で小・中・高等学校校長の『持証上位』制度を実現する」を指示した。その後、中央組織部・国家教育委員会は「今後新しく任命される校長は職位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」と決めた。1997年、国家教育委員会は「全国中小学校長持証上崗制度規定の実行」を發布し、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。また、仕事の関係で、研修を受ける前に校長職に就く者については該当者が代理校長しか任じられなくて、証明書を取得してから正式に校長が任命される。

1999年12月、教育部は「小・中・高等学校長研修規定」を公布し、その第5条においては「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ヵ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明書を取得する」ことが求められた。在職校長の場合も、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。不合格者が1年以内再研修を受け、合格証明書を取得する。こうして、小・中・高等学校長の研修と資格証明書の取得が校長任用および継続的な任用の必須条件となった。

2003年、人事部・教育部は「関与深化中小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・高等学校長の任用資格や評価などについて新たな規定を決めた。小・中・高等学校長の任用にあたって、原則に表8に示したような任用条件と資格に沿って行う。

表8 校長任用条件と資格（2003年）

基本 条件	第1条	優良の思想政治資質および道徳を有する。
	第2条	教育事業を愛し、改革創新精神を有する。
	第3条	職務を執行する専門知識と強い組織経営能力を有する。
	第4条	法律を守り、自律性を有する。
	第5条	集団意識を持ち、民主的なリーダーシップを発揮し、教員同士と団結する。
任用 資格	教師資格	教師資格証明書を有する。
	教員職級	中級または中級以上の教員職級を有する。
	教職経歴	5年以上の教職経験を有する。
	健康条件	心身ともに健康で、仕事ができる。

出典：人事部・教育部（2003）「関与深化中小学校人事制度改革の実施意見」に基づき筆者作成

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年が公告された「義務教育学校長専門基準」と「普通高等学校校長専門基準」は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。また、2017年1月に公布された「中小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思想条件、専門知識、職業資質、実践経験、教育経営、組織能力、教職に対する熱意、責任感および品行素養などの各方面を規定したうえで校長の任用資格についてもより詳しく定めた（表9参照）。同「管理方法」によれば、「農村地域、へき地、貧困地域、少数民族地域においては優秀な教師を直接に小・中・高等学校長に抜擢することが認められる。地方は地域の状況に応じて任用資格を緩和することが可能である」と規定されている。

表9 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、中国特設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、自律的に民主集中制を貫徹執行し、改革・創新精神を富み、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。
	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	高等専科師範学校（短大）卒業レベル以上の学歴を持ち、中・高等学校校長が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、校長が必ず5年以上の教職経験を有し、党支部書記が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、高等学校校長が中・高等学校高級教員以上の職級である。
	管理経験	校長に任用される者が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が一定の教育管理経験を持つ。
	資格証明	校長任用候補者は必ず「任職資格研修合格証書」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明書を取得する。
	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・中央宣伝部・教育部・科技部・国家衛生計生委員会（2017）「中小学校領導人員管理暫定方法」に基づき筆者作成

1985年の教育改革以降、校長職をめぐる資格が徐々に法整備され、本研究では1991～2021年の30年間にわたって中央政府が公布した法令についての分析を通じて、校長になるための資格制度を明らかにした。しかし、各地域における校長任用規定を比較すると、実際に1991年と2003年に出された校長任用の基本条件と資格に基づく校長を任用しているところが多いことは明らかである。2018年現在、各地域における共通の校長任用条件は次のような3点である。一

つ目は、小・中・高等学校長は必ずそれぞれの校種に相応する教師資格証明書を有することである。二つ目は、校長任職資格研修合格証書を取得する（任用後1年以内の取得を含む）ことである。三つ目は、小・中・高等学校長の学校管理経験を重要視することである。

例えば、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「北京市中小学校長工作意見」（以下、「北京市意見」と略す）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8つの基本任職条件を満たすべきである」（表10参照）と定めた。また、同「北京市意見」によれば、「小・中・高等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。

表10 北京市における校長任用の基本任職条件（2004年）

第1項	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。
第2項	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。
第3項	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教育研究能力が強い。
第4項	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。
第5項	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。
第6項	小学校長は高等専科師範学校（短大）卒業レベル以上の学歴を持ち、中・高等学校長が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。
第7項	新任校長の年齢が原則に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。

注：下線筆者

出典：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（2004）「北京市中小学校長工作意見」に基づき筆者作成

一方、既述のように1980年代、中国における校長の任用は主に委任であった。当時、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、一部の地域においては校長責任制の「教職員集団の民主管理・監督」を重要視し、当該地域における校長の公開選抜を実施し、

選ばれた校長候補者が校長として任用された。また、地域によって校長を任用する際に、筆記試験と口頭試験を実施し、校長を選抜するところもあった。

1992年、中央組織部²³・国家教育委員会は「關於加強全国中小學校校長集團建設的意見（試行）」（以下、「意見」と略す）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審査し、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・高等学校長の任免権を有する部門によって最終審査および許可する。」地域によって、校長の最終的な任免権は教育行政部門あるいは組織人事部門にある。事実上の任免権は組織人事部門にあるところが多く、それに関して、「校長の任免権が教育行政部門に属さない場合は、校長の任免、移動においては必ず教育行政部門の意見を求めること」と規定された。

なお、「意見」は校長の任期について定めた任用期限がないと決めた。「意見」によると、「学校教育の特徴に基づき、校長集團の相対的な安定のため、小・中・高等学校長に関しては一般行政幹部と異なっており、任期制を実施しない…校長評価において引き続き校長の仕事に適任し、学校の教育業績を高めることできる者は継続的に校長を担当する。しかし、校長職に適格しない者を素早く異動する」と決められている。同「意見」は校長の候補者についても「積極的に優秀な教職員を発掘し、彼らを中間管理職に育成し、校長の候補者を中間管理職から選抜する」と述べた。

2001年、國務院は「關於基礎教育改革と發展決定」（以下、「決定」と略す）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・中学校長は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。同「決定」によれば、校長の任用に当たって、開放的な招聘制と競争的な登用制の施行が促され、また、校長職は任期制で、再任が可能であることや校長職級制を積極的に推進することも言及された。

さらに、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、積極的に招聘制を実施し、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・高等学校長が任期制で、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なエビデンスとして活用すること、④小・中・高等学校長の（教育）行政職級を徐々に取り消し、小・中・高等学校長の職務特徴と規律に基づく管理制度をつくること」（括弧内筆者）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11参照）。

²³ 中国共産党幹部任命の最高組織である。

表11 小・中・高等学校におけるリーダーの選抜任用（2017年）

責 任 者	校長の任用に当たって、学校を管轄する教育行政部門と党組織部は責任者となる。正確に人選し任用を行い、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徳条件、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。次のような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な確認を行い、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、地方政府は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、招聘契約書などをもっ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・中央宣伝部・教育部・科技部・国家衛生計生委員会（2017）「中小学校領導人員管理暫定方法」に基づき筆者作成

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て、学校の現状を把握し、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とき、教育行政は人材リストに基づき、その人物たちについて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・協議したうえで、任命を行い、学校に説明する。ただし、校長任命後の一定期間にわたって公示期間が設けられ、期限内の異議申立が受け付けられる。なお、内部昇進制度は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。

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まえ、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。一方、中国においては教職員を定期的に異動する制度が設けられていないために、

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、現任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。校長任用審査委員会は教育行政側、各学校の代表者と第三者（党の組織部、研究者など）によって構成される。

実際に、この3種類の校長任用制度はそれぞれメリットとデメリットがある。例えば、内部昇進制は学校内部の優秀な中間管理職を校長に昇進させるために、校長を選抜するための時間を節約し、コストもダウンになる。内部昇進制度の実施によって、中間管理職の積極性が引き出される一方で、学校内部の権力闘争は激化される恐れがある。公開招聘制度は中央政府に推進され、公開性、公平性と透明性が高いと考えられる任用制度であるが、招聘の対象者は依然として教職経験者に限定し、また、高い授業力を持つことが必須条件で、教師としての倫理観や人間性という資質も非常に重要視されているために、全くの民間人が校長職へのアクセスは実質的に遮断されている。

② 韓国における校長の資格・任用制度

韓国では、国レベルで校長の資格要件および任用基準の法令化を行い、任用前研修を義務付け、校長の力量を保証しようとする校長任用制度を実施している。校長の任命権者は大統領であるが、この任命権は教育部長官に委任され、さらに教育監（市・道教育庁の長）に再委任されることで、地方教育行政の実情に合わせた人事行政が行われている（森，2020）。

1964年「教育公務員昇進規定」が制定されて以来、「教師→教頭→校長」のように段階的な任用制度が維持されてきた。校長の資格基準については、「初・中等教育法」、「教育公務員法」、「教員資格検定令」に規定されている。「初・中等教育法」第21条で規定する「校長の資格基準」（表12参照）をみると、資格基準①のように教頭から校長になる昇進任用のほかにも、校長になれる道が開かれている。しかし、2020年度現在、国公私立小・中・高等学校校長11,410名のうち、98%が25年以上の教育経歴を持っており（表5参照）、実際は教員が段階的に昇進し、校長として任用されるケースがほとんどである。

校長になるためには、「校長の資格基準」を満たし、「校長資格証」を取得する必要がある。この「校長資格証」は教育部長官が無試験検定で授与するものだが、その取得過程が昇進制度と密接に関係している。表12の校長の資格基準①における「一定の再教育」とは「校長資格研修」を意味するが、この「校長資格研修」の対象者になるためには教育監からの指名を受けなければならない。教育監は順位付けの校長昇進候補者名簿を作成し、校長の欠員数の3倍の範囲内で指名を行う。このように「校長資格研修」は校長として任命しようとする者を対象に行

う直前研修であり、予め人数を定め、計画的に実施されるものである。そのため、「校長資格証」所持者も校長が91.7%を占めており、その他はほとんどが校長への昇進を待っている教頭である（表13参照）。

表12 中等学校長の資格基準

① 中等学校の教頭資格証を持ち、3年以上の教育経歴と一定の再教育を受けた者
② 学識・人徳の高い者として、大統領令で定める基準に該当すると教育部長官からの認定を受けた者
③ 教育大学・専門大学の学長として勤務した経歴を持つ者
④ 特殊学校の校長資格証の所持者
⑤ 公募校長として選抜された後、校長の職務遂行に必要な教養科目、教職科目などの教育部分で定める研修課程を履修した者（2011年9月30日新設）

注1：小学校の校長の資格基準は、①②④⑤である。

注2：下線筆者

出典：「初・中等教育法」第21条（教員の資格）第1項〔別表1〕校長・教頭の資格基準

表13 国公立小・中・高等学校における校長資格所持者数（2020年度・名）

	校長	教頭	教師
小学校	6,046	542	32
中学校	2,956	247	24
高校	2,300	122	55
合計	11,302 (91.7%)	911 (7.4%)	111 (0.9%)

出典：教育統計年報

校長昇進候補者名簿作成に基準となる評定項目は「教育公務員昇進規定」においてその詳細が規定されている（表14参照）。評定項目や点数は、経歴70点、勤務成績100点、研修成績18点、その他加算点（該当者のみ）であり、配点をみると、教員としての経歴（20年）や教頭としての勤務成績に比重が置かれている。勤務成績評定では、教育者としての基本的品性、使命感・責任感を求めるとともに、学校管理職として、学校の教育活動および教育研究への支援、教員の教育研究活動への支援と指導、学校経営・事務管理に関する専門性とリーダーシップを重視している（森、2020）。

表14 評定項目と配点

項目	区分	内容	配点
経歴評定 (70点)	基本経歴	評定期間から15年	64点
	超過経歴	基本経歴の前の5年	6点
勤務成績評定 (100点)	勤務遂行態度	教育公務員としての態度	20点
	勤務実績および勤務遂行能力	教育活動および教育研究支援	40点
		教員支援	20点
		行政・事務管理	20点

研修成績評定 (18点)	教育成績評定	職務研修成績（10年以内60時間以上）	6点
		資格研修成績	9点
	研究実績評定	研究大会入賞実績	3点
		学位取得実績評定	

出典：「教育公務員昇進規定」

このように評定内容を明確化することにより、公正性を保とうとしている。一方、各項目の評定者や確認者について、例えば、教頭の評定者は勤務校の校長、確認者は教育監であることから、パク（2018）は、教頭が校長に、または、教頭や校長が教育監に従属してしまう可能性がある」と指摘する。さらに、昇進による校長任用において単位学校の構成員の意見が反映されないことは、学校の自律性が行政機関によって統制されるものだという意見もある。そこで、単位学校の校長選考に、教員や保護者、地域住民が参加できる「校長公募制」が2011年に法制化された。校長公募制は昇進制度を維持しながらも、校長任用制度の改善を図ろうとして、1990年代に導入され、進化されてきたものである。

また、既存の校長昇進制度では、候補者名簿の順位に大きな割合を占める経歴評定で満点を取るために、教育にかかわる20年の経歴が必要である。このような基準のゆえに、校長任用が能力重視より年功上列であり、若くて有能な校長が輩出され難い状況であると指摘されてきた。学校教育の質を高め、新しいリーダーシップで学校や地域の発展を促進し、学校経営能力や革新的リーダーシップを発揮できる若くて有能な校長を任用するためにも、校長公募制の導入が期待されたのである²⁴。

単位学校が校長公募を実施するためには、まず、公募学校として教育監から指定を受ける必要がある。学校で教職員や保護者を対象に質問調査を実施し、学校運営委員会の審議を経て校長公募制実施願を教育監に申請する。教育監は校長の欠員が生じる学校数の1/3～2/3の範囲内で実施学校を指定する。それから、校長公募の審査は3段階で行われる。1次審査は学校の公募校長審査委員会、2次審査は教育庁の公募校長審査委員会が行い、最終的に教育監が校長を任用する。学校の公募校長審査委員会が3倍数を推薦すると、教育庁の公募校長審査委員会が学校審査結果（50%）と教育庁審査結果（50%）を合算し、候補者の順位と点数を教育監に推薦する。この一連の手続きに要する期間は、約3か月である（2021年3月任用の場合、2020年11月から2021年1月まで）。学校の公募校長審査委員会は、教員（30～40%）、保護者（40～50%）および外部者（10～30%）10名から20名以下で構成され、教育庁の公募校長審査委員会は、保護者、地域住民、教育専門家の外部者を50%以上構成する必要がある。

校長公募制には「招聘型」「内部型」「開放型」の3つの類型がある（表15参照）。資格基準や対象学校はそれぞれ異なるが、3つとも資格基準に「校長資格証」所持者が含まれている。このことから、校長公募制は、単位学校の校長任用に教員や保護者、地域住民が参加すること、校長自身が自発的に応募することを通して、学校の自律性やアカウンタビリティの強化に重きを置いているといえる。

²⁴ パク・サンワン（2018）『学校長論－校長のリーダーシップと学校発展』学志社、p.278

表15 校長公募制の類型別資格基準

類型	法的根拠	資格基準	対象学校
招聘型	「教育公務員法」 第29条の3第1項	-校長資格証所持者（教育公務員）	一般学校
内部型	-「教育公務員法」 第29条の3第2項	-校長資格証所持者（教育公務員） -小中高の <u>教育経歴15年以上</u> の教育公務員 または私立学校の教員（校長資格証未所持者）：50%以内	-自律学校 -自律形公立高校
開放型		-校長資格証所持者（教育公務員） -該当学校の教育課程に関する機関または 団体で <u>3年以上</u> 従事した経歴がある者 (校長資格証未所持者)	自律学校として指定された特性化中・高，特殊目的高校，芸・体能系高校

注1：「開放型」の場合，公募の範囲は全国である。任用予定日を基準とし，定年退職の残余期間が4年未満の者は志願が制限される。現任学校の勤務期間が2年未満の校長は志願ができない。

注2：下線筆者

出典：教育部（2018年11月）「2019年度校長公募制推進計画」

校長公募制の導入にあたって，「校長選出補職制」を主張する「全国教職員労働組合」と，既存の昇進制度を支持する「韓国教員団体総連合会」が対立した。大統領の諮問機関である教育革新委員会がさまざまな利害関係団体の意見を聴取し，「校長資格証」を所持しない，教職経歴が15年以上の教員を資格基準に含む「内部型」を導入するに至った。「内部型」の対象学校を一部に限定するとともに，「校長資格証」未所持者を公募できる学校数を50%以内に制限することで，既存の昇進任用制度の安定を図ろうとしている。実際，「校長資格証」未所持者は，2017年度現在，「内部型」や「開放型」を合わせた公募校長のうち5%，校長全体に対して1%弱にとどまっている（表16参照）。

表16 公募校長指定学校数（2017年3月基準）

校種	国公立 学校数	招聘型	内部型				開放型		計	
			全体	校長資格証未所持者			全体	校長資格証 未所持者		
				人数	割合 (全体学 校対比)	割合 (内部型 対比)				
小	5,966	885	310	30	0.5%	9.7%	-	-	1,195	20.0%
中	2,576	221	103	18	0.7%	17.5%	3	2	327	12.7%
高	1,413	54	160	8	0.6%	5.0%	56	31	270	19.1%
計	9,955	1,160	573	56	0.6%	9.8%	59	33	1,792	18.0%

出典：教育部（2018年3月12日）「校長公募制改善方案確定」報道資料

ここで注目したいのは，公募を通して校長に任用された者に対しても「校長資格証」の所持を課していることである。「校長資格証」所持を校長の資格基準として厳格に位置づけているほか，「校長資格証」未所有者が公募校長として選抜された場合でも，「校長資格研修」を受け，

「校長資格証」の取得を義務付けている。校長公募制の展開において利害関係にある集団の対立があったものの、「校長資格証」の必要性に対する正当性は支持されている。このように、校長に就くすべての者が「校長資格研修」を受ける必要がある。校長の養成のために独立した機関やシステムは設けられていないものの、実質的に「校長資格研修」が校長としての資質を備える養成機能を果たしているといえる。

(張 揚・張 信愛)

4 中国・韓国における校長職任用前の力量形成の実態

(1) 中国における校長職任用前の力量形成の実態

—地方教育行政の試みから読み取れる校長の力量形成—

① 調査概要

前述のように、中国における校長の資格・任用制度に関しては全国的な基本条件・資格が設定され、また中央政府が積極的に校長の公開招聘制を推進する一方で、義務教育の実施、管理については、国务院の監督・指導のもとで、省政府が教育事業の企画・実施に責任を負い、県(区)政府が主に管理を行う。ゆえに、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、校長任用される前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17参照)をインタビューし、校長・副校長(以下、校長と略す)任用に当たって区がどのような条件・資格を設定し、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、大興区の5名の現職の小・中学校長(表17参照)に対してインタビュー調査を実施し、彼(女)らが経験した校長任用プロセスを明らかにしたうえで、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1031平方キロメートル、人口179万人である。2001年、526村を管轄していた元大興県が中央政府の許可を得て大興区へと移行し、村を合併して14の鎮と8つの社区をつくった。2018年現在、大興区においては8つの学区が設立され、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。

2018年現在、教委は行政監督課、教学監督課、総合監督課、少年工作委員会、体育美術課、保安課、審査課、施設課、人事課、社会教育課、生涯教育課、入学前教育課、小学校教育課、中等教育課、総務課、組織宣伝課、紀律工作課、組合委員会の18課によって構成され、主に大興区における小・中・高等学校を管理している。各種学校を管理する以外に、青少年活動センター、小中学校総合実践活動実践区、区教育試験センター、区教師研修センター、コミュニティー学院、小中学校保健センターなど11の機構も所管している。

表17 調査対象プロフィール（2018年）

	対象	職位	性別	教職経験
1	A	副教育委員長	男	あり
2	B	小学教育課係員	男	あり
3	C	中等教育課係員	女	あり
4	D	組織宣伝課長	男	あり
5	E	人事課係長	女	なし
6	F	Y 小学校長	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>村立3年制小学校主任</u> →26歳， <u>村立6年制小学校長</u> →31歳， <u>農村地域中心小学校長</u> （キャンパス校6校， <u>村立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～）
7	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> →31歳， <u>副校長公開選抜を受けて期限付き副校長</u> （2017年～）
8	H	S小学校長	男	20歳（1990年）高等師範専科学校卒業→教員（学級担任経験）→27歳， <u>区立小学校の中間管理職</u> →32歳， <u>当区立小学校長</u> →39歳，他の小学校に異動→44歳，現職（2014年～）
9	I	Q中学校長	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</u> （全国優秀教員）→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> →41歳，現職（2011年～）
10	J	Q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</u> （北京市優秀学級担任）→35歳， <u>現職</u> （2013年～）

注：下線筆者

② 大興区における校長の任用資格・条件

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ている（表18参照）。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18 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、中国特設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。
	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、教育革新を推進できる。
	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・研修経歴	校長に任用される者が3年以上の副校長経験を有する；副校長に任用される者が一定の教育管理経験を持つ。校長任職資格研修を受け、「 <u>任職資格研修合格証書</u> 」を取得する。
年齢	新任校長の年齢が原則に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，下線筆者

③ 大興区における校長の任用方法

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されるが、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。副校長は主に内部昇進制度と人事異動制度を通じて任用されている。インタビューによれば、現行の（副）校長任用制度は2010年度より正式的に確立された。

まず、校長の任用について詳しく説明する。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ている。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、教委は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、教委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、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）。

既述のような大興区における校長の任用資格・条件においては、校長に任用される者が3年以上の副校長経験を有し、校長任職資格研修を受け、「任職資格研修合格証書」を取得しなければならないと規定されている。実際に、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。・・・校長資格証はどこから発行されるかという点、教委の組織宣伝課が責任を負う。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（筆者注：2011年以降、校長研修業務が北京市教育学院に委嘱された）。彼らは校長資格研修プログラムを設計し、実施する。学校の間管理職や副校長は研修を受け、成績が合格したら、校長資格証明書をもたらえる。・・・区は校長を公募する際に、資格証を持っている副校長なら、誰でも応募できる」

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年以前、区は学校のすべての中間管理職（40歳以下、特別な理由がある場合は40歳を超えても可）またはそれ以上の（職層の）学校幹部に向けて校長任職資格研修を実施した。研修に合格したら、校長任用候補者になり、校長の公募に応募できる。でも、実際に大量の候補者が定年までに校長になれなかったため、区にとって研修資源の無駄使いになった・・・区レベルの財源やリソースが本当に足りないからである。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。中間管理職に向けて別の研修プログラムを設定し、副校長の採用とかわる・・・これまで区は校長を養成するために、主にレベルと種類を分けて研修を行った。つまり、研修対象者のニーズに合わせて研修のレベルと種類を分けて実施する。現在、大興区の基礎的な校長資格研修、すでに定例化し、すべて北京市教育学院に委嘱している。そこは北京市各区から校長資格研修の依頼を引き受け、副校長になる者対しても研修を実施し、例えば、教育担当副校長研修プログラム、德育担当副校長プログラムなど、さまざまがある」

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専門性を有する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。・・・これは国家校長研修プログラムではない、区の研修プログラムだよ。国レベル・市レベルの研修プログラムなら、私たちは人を選んで、参加させるだけで良い。区の研修プログラムだから、組織宣伝課は入学前教育課、小学校教育課、中等教育課などと連携して調査を行い、（副）校長のニーズを把握し、大学の専門家たちの協力のもとで、全体的な研修計画を作って、計画目標に相応しい大学や研修学校と提携し、具体的な研修内容を制定する。・・・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、業務実績のある副校長を選ぶ。実際に、資格審査を行い、その後筆記試験と面接を行って、毎回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、そのなかの一環としては、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もとで理論研究と付属学校で実践研究を行う。最後に、どうしても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さんは「名校長研修プロジェクト」の理念と具体的なやり方を紹介してくれた。「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。組織宣伝課にプログラムの制定に協力してもらったとき、私の感覚だが、校長の理論知識と実践が切り離していた。例えば、中等師範学校から卒業してコツコツと仕事をして校長になり、長年にわたって校長職を務め、実践経験が非常に豊富である一方で、学校運営の理論知識が足りないし、最新の教育経営理念も知らない・・・一方、彼らに定例的な校長研修を受けさせて、研修を担当している大学教授は理論知識ばかり話してくれて、その理論をどのように活用させるかを校長に教えられない。ま、大学教授も実際に学校を管理運営したことがないので、それはしようがない。こうして、そもそも理論知識が足りない校長はますます理論知識が無用であると考え、それを学ぼうとする学習意欲もなくなる。・・・こう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」

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。つまり、1人の副校長に対して3年間をかけて校長として養成した。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。うち、4、5名の校長は北京市の名校長に選ばれ、北京市の教育研究会を主催した。また、30名の校長全員グループワークを開き、今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。このようなネットワークの構築は区の貴重な財産である。区は30人に対して力を入れて研修を実施したが、研修の効果はその30人によってより広い範囲までに波及され、そして長年にわたって影響しつつあることを鑑み、非常に効率的である・・・このような研修は毎年実施するわけではない。研修の効果も踏まえて、大体3～5年おきに実施する。研修のコストがあまり高くて、区が負担できないこともあるし、需要も限っているからである。先ほど言ったように資源の無駄使いは良くない」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、面白いと感じるだけではなく、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。例えば、アメリカや韓国のような学校経営の実践が本当にうちの学校でできるか。・・・今、学校管理をする際に、できるだけ民主的で教員の力を生かして良い学校を作ろうと実践している。例えば、学校のカリキュラムを改革しようとしたとき、そこで非常に優れているJ先生を副校長として抜擢し、彼女を中心に教員全員を動かせるような改革をした。私はJ副校長を力強くサポートするだけで、知恵を持っている者に力量を発揮させ、皆さんの積極性を引き出す。いま、また改革途中で非常に成功していると自慢できないが、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。

次に、内部昇進制度についてであるが、それ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。また、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まえて、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。

ところで、インタビュー対象である現職校長F校長とI校長は人事異動制度、H校長は内部昇進制度によって校長になった。

F校長によれば、「私が校長になった時代ではまた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。80年代（筆者注：20世紀）、中等師範学校を卒業したら、幹部になる時代だった。今、大学生も就職先を見つけないでしょう。時代が変わった。・・・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った。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。・・・別に校長になろうと考えたことがなかったが、領導たちに信頼されて、任せられましたら、ちゃんとやらないとならない。・・・最初、何も分からなかったことから年配の教員たちに少しずつ教えてもらいながら模索してきて、本当に一生懸命仕事をやったら、周りの教員たちにも見られるし、ちゃんと任せられた仕事ができれば、領導たちにも知られるだと思ふ。・・・そのとき、中等師範の卒業生は今の4年制大学生よりはるかに貴重な人材だし、仕事もできるなら、特に、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。若かったが、地域でかなりの声望と認知度があったからこそ、管理職に任用されたのではないかと述べられた。

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、小学校では中等師範卒業生が多かったが、私は高等師範専科学校を卒業し、他の教員より学歴が高かった。そして、当時校長になったと

き、またこんなに（筆者注：任用の資格条件が）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た。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。

人事異動のルートを通して任用された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。・・・私は普通教員の時、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性を実施する前に、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授業力を持ち、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名の校長から話しを伺った際に、3名の校長全員は現行の校長任用制度においても、教員として授業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。若手にせよベテランにせよ授業力の高い優秀教員ではなければ、周りの同僚たちに認めてもらえない。なら、管理職に任用される機会はほぼない。教委からの行政幹部が学校に天下って、校長になることがあるかもしれない。今では、無理だ。教育・授業能力が高くなければ、教員たちに信頼されない。良い教員組織を作らないと、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、いま教員たちの平均年齢は31歳で、非常に活気が溢れている。このような若い教員集団のなかで教育・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。校長は共通ビジョンを示すために、優れた手本になることが重要である。必要なとき手本を示すことは会議や講演で話すことより有効である。・・・校長も高い授業力を持ち、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。今の校長は教員の資質向上にも責任を持っている。教員たちの授業力をどのように高め、どのようにカリキュラム改革を推進するか。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、どのようにカリキュラム改革に指針を示すか。例えば、今私のもとで推進されているカリキュラム改革だが、公開授業の実施と授業研究をやっている。私自分が分からなければ、公開授業に参加しても教員たちに適切な評価・指導できない、次の改革プランも思いつかない」と説明してくれた。

次に、副校長の任用について詳しく説明する。副校長の内部昇進制度は主に校長が人事権を活用して中間管理職である各種主任から自分の学校経営プランに相応しい人物を副校長として指名し、教委に推薦する。教委は校長、被推薦者、一部の学校教職員に面談するうえで、正式な任用通知を発令する。もう一つの人事異動制度は、主に校長評価の実施時期に合わせて全区において統一的に行われる。校長評価が3年ごとに行われ、その際に、教委は全区の校長・副校長の配置状況を踏まえて一部の副校長を異動させる。

Aさんに対するインタビューによれば、「副校長の選抜は基本的に校長に任せている。教委

は副校長の任用決定権を持っているものの、現職校長による副校長の指名・推薦がメインである。小学校においては半分以上の副校長は校長によって指名され、任用されている。中等教育段階においては7割以上の副校長は校長によって推薦・任用されている。・・・その原因については、まず、校長責任制のもとで、校長がそもそも副校長を指名する人事権を持っている。次に、校長は学校の経営目標を設定し、学校を運営する際にやはり知っている人と話し合いやすいし、協力してもらえやすい」と話してくれた。

Cさんによれば「普通、副校長になるまで最短でも8年間の教職経験を持たなければならない。通常、若手教員が採用されて3年を経って副主任になることが許され、副主任2年を経験して主任に任用されることができ、主任を3年間経験してから副校長に任用される。現在、大興区の小・中・高等学校の副校長はほとんどこのようなプロセスを経て副校長に任用された。校長は副校長を指名する際に、原則にこのような経歴を持つ中間管理職から指名する」と述べられた。

また、Dさんは「以前、義務教育における格差問題を是正するために、教委は校長・教員の人事交流制度を推進しようとしたが、難航した。学校内部の人事は校長が責任を負っているの、校長が学校経営計画を立て、そのような副校長が必要だと判断して指名してくれたら、教委はダメである正当な理由がない限り、許可しかできない。・・・その副校長が優秀であるから、人事異動制度を利用して異動させることも校長に反対されやすいので、人事交流制度がうまくできなかった」と述べられた。

副校長を指名・推薦した経験を持つI校長によれば、「あとで紹介しようと思うJ副校長だが、もともと非常に優秀な教師で、北京市紫禁杯において優秀な学級担任として評価され、仕事がとてもよくできて、私は彼女を副校長にしたいと思って、彼女と面談して意見を聞いた後で、校務委員会に副校長に関する指名提案をした。校務委員会は審議会を開き、最後にみんなが同意して、彼女にやらせると議決した。その後、私がこの決議を教委に報告して審査してもらった。こうして、彼女が副校長に任命された」と述べられた。また、「校長の校内人事権は強いのか」という質問に対しては、I校長は直接に答えてくれなかったが、「この学校の副校長が全部で4人、中学校の教育管理副校長1人、德育管理副校長1人、そして別のキャンパスでは小学部も2つあるから、2人の副校長がそこを管理している。4人が全て先ほどのような手続きを経て副校長になった。中間管理職も同様の流れで任命する。・・・校長が推薦した管理職は必ず教委に報告しなければならないが、今まで教委の審査を通らないことがなかった」と話してくれた。

F校長によって、「これまで勤めた学校においても今のY小学校においても基本的に中間管理職と副校長が校長によって指名提案され、校務委員会によって決められ、校長が候補者名簿を組織部に申告し、審査を受ける。組織部と教委（実際の担当部門は組織宣伝課である）は人を学校に派遣し、教員と面談し、申告した候補者についての人物審査を行い、異議があるかどうかを確認する。・・・ほとんどの場合では、問題がない。審査終了後、任命する。非常に稀だが、教員の反対によって、副校長に成れない人もいる。校長の信頼、校務委員会の同意、教員たちの認可が全て揃えられたら、副校長が任用される仕組みである。一つが足りなかったら、幹部になれないわ」と述べられた。

近年、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た。

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）と全く異なるので、校長による反発される可能性もあるし、新しい取り組みだから、成功するかどうか、誰もわからない。今回の取り組みについては、区教委は全ての責任を負わなければならない。だから、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、これで何回をやって成功し続ければ、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。

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、教委は選抜計画を作成し、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。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、合格者リストを作成する。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て、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。

また、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・条件と比較して話すと、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、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。・・・通常、副校長になるまで最短8年間が必要である。この公開選抜制を通して5年の教職経験で副校長に成り、特に優秀な若手教員は4年で副校長になれる」

この副校長公開選抜制度について、現職校長たちから意見を伺った。

F校長によれば「選抜された副校長について、教委は1人も不合格者を出さないと宣言した。・・・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てきたよ。実践過程＝養成過程だ。私が若い時、そのような時代だった。管理職に勤める前の研修は講義を受けるだけで非常に形式的だった。今は違う。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。指導とは言えないが、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・・・G副校長の成長も著しいので、期待している。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。例えば、授業力が高い、授業研究が良くできるなど、教師としての専門能力が高くなったら、中間管理職に昇進する。主任をやって、中間管理職の経験を持って副校長、校長になる。これは必須の過程である。今推進している副校長公開選抜制、教職経験が短くても、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

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。校長の任用に当たって、1990年から2010年までは任用制度の整備段階で、2010年以降は任用制度の革新段階である。整備段階では明確な校長養成政策が整備されている途中で、校長任用に関する資格条件が厳しく施行されていなかったために、校長養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)校長の流れで校長としての力量を身に付けさせた。つまり、学校現場における管理・運営の実践を通じて校長の力量を形成していく過程は校長養成の役割を果たした。革新段階では、校長任用に関する資格条件が厳格に施行されると同時に、地方教育行政は校長公開招聘制度、内部昇進制度、人事異動制度のもとで、「副校長公開選抜制」と「名校長研修プロジェクト」のような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、3～5年間をかけて継続的に校長としての力量を育てていく。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、元の任用システムのもとで任用された現職校長にせよ改革政策のもとで任用された現職校長にせよ、現行の任用システムに対してほぼ肯定的に評価していることが明らかである。だが、ほとんどの現職校長は依然として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養成システムの構築に力を注いでいると同時に、教職を務めて

から最短4年で抜擢された高学歴の若手教員がこの養成システムにおいて副校長としてどれほど成長できるか、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。

(張 揚)

(2) 韓国における校長職任用前の力量形成の実態

一校長資格研修制度から読み取れる校長の力量形成一

韓国では、校長の資格制度と任用システムが校長養成の機能を担っている。その任用システムにおいて、校長資格証取得のために義務づけられている「校長資格研修」が力量形成に重要な役割を果たしている。そこで、校長資格研修の法令的位置づけ、プログラムの概要、研修内容と方法などについて検討を行い、校長職任用前において校長に必要な力量をどのようにとらえ、どのような方法でこれらの力量を育成しようとしているのかについて明らかにする。

① 校長資格研修の法令的位置づけ

韓国では、校長資格研修に関して、「初・中等教育法」、「教員資格検定令」、「教員等の研修に関する規定」、「教員等の研修に関する規定施行規則」、「校(園)長・校(園)監・首席教師・正教師資格研修標準教育課程」において、校長資格、研修対象者、研修機関および履修時間、研修内容を定めている。これらの法令に基づき、教育部では「校長資格研修運営基本計画」を毎年発表しており、市・道教育庁および校長資格研修機関で実際の研修プログラムを作成して実施している。

これらの法令的規定を確かめると次の通りである。「初・中等教育法」第21条第1項別表1、「教員資格検定令」第23条では、校長の資格基準を充足した者が校長資格証を取得し校長になるためには、「一定の再教育」を受けなければならないとし、国が定めた校長資格研修を履修することになっている。

研修の対象者選定に関しては、「教員等の研修に関する規定施行規則」第4条に示されており、初・中等教育法の校長資格基準が定めている教育経歴のある者、公募校長として選抜された者、教員資格検定令第23条に基づいて校長の資格認定を受けた者の中から教育部長官が定める基準によって教育監が指名する。また、「教育公務員昇進規定」第40条に基づいて校長資格研修対象者順位名簿を作成、その名簿の上位順位者から指名することになっており、この名簿が昇進候補者名簿の意味合いを持つ。

研修期間および履修時間に関しては、「教員等の研修に関する規定」第7条別表1、「校(園)長・校(園)監・首席教師・正教師資格研修標準教育課程」第2条に定められており、研修内容についても、「教員等の研修に関する規定施行規則」第7条第1項別表2、「校(園)長・校(園)監・首席教師・正教師資格研修標準教育課程」(以下、校長資格研修標準教育課程)にその内容が定められている。

これらの法令的規定から、学校教育において重要な役割を果たす校長の力量を高めるために、国レベルで校長資格・任用システムおよび任用前の研修プログラムが管理されていることがわかる。このようなシステムは1970年代から基本的枠組みが確立し、学校教育の変化や校長養成の方向性に合わせて、システムの見直しと研修内容・方法の改善が行われてきた。現在は2019年3月に改定された校長資格研修標準教育課程に基づいて研修が実施されているところである。

② 校長資格研修プログラムの主な内容

以下では、校長資格研修プログラムの仕組みと内容について、教育部が示した「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」を中心に検討することにする²⁵。

(7) 校長資格研修対象者の選定

校長資格研修対象者は、「教員等の研修に関する規定施行規則」第4条第6,7項に基づき、「教育公務員昇進規定」第40条により、昇進候補者名簿に準ずる校長資格研修対象者順位名簿の上位の者から、教育部長官が定めた基準に従って教育監が指名する。その際、校長欠員数を考慮して対象者数を定めるが、公募校長として任用された者のうち校長資格未所持者もそのなかに含まれる。また、公立学校の他に、国立学校、私立学校の校長候補者も対象となる。

表19 校(園)長資格研修対象者数 (2019年)

学校級別 設立別	校長				園長	合計(名)
	初等	中等	特殊	小計		
公立学校	750	892	19	1,661	144	1,805
私立学校	17	430	14	461	153	614
教育部, 直属機関, 国立学校	9	20	1	30	1	31
合計	776	1,342	34	2,152	298	2,450

出典：教育部 (2019) 「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」 p.3

表19は、2019年度の校長資格研修対象者数であるが、教育部では毎年の校長の需給状況を把握し、それに基づいた校長資格研修対象者を選定している。また、校長資格研修対象者順位名簿は、それまでの教員・教頭としての経歴、勤務成績、研修成績、加算点などの評定要素に基づいて作成されており、様々な教職経験による資質能力に関する評価が反映されたものになっている。

(4) 校長資格研修機関

校長資格研修は、「国家政策研修」、「市道政策研修」、「本研修」の3段階で構成され、その中で本研修に多くの時間が割り当てられている。国家政策研修は、教育部中央教育研修院において2日間(12時間)実施される。市道政策研修は、市・道教育庁主管で2日間(12時間)行われる。また、本研修は、教育部長官に指定された資格研修機関において、29日間(195時間)実施することになっている。

現在、①ソウル大学校師範大学附設教育行政研修院(ソウル地域中等学校研修対象者)、②ソウル教育大学校附設教育研修院(ソウル地域幼・初等学校研修対象者)、③韓国教員大学校総合教育研修院(ソウル地域以外の幼・初・中等学校研修対象者)が校長資格研修の実施機関として指定されており、これらの資格研修機関での研修期間および時間は、教育部や市・道教

²⁵ 教育部 (2019) 「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」

育庁と協議しながら教育部の基準に従って実施されている。

(ウ) 校長資格研修の内容と時間

各研修における主な内容は次の通りである。国家政策研修では、国の主要教育政策の理解を目的とし、2019年の研修内容では、民主市民教育および学校自律化政策が含まれている。市道政策研修では、各市・道教育庁において地域別に必要とするテーマの研修を実施する。そして、本研修では、教育部が示した校長資格研修標準教育課程に基づいて、3つの研修機関が教育部および市・道教育庁と協議し、機関別の教育課程を作成して実施している。基本的には校長資格研修標準教育課程に沿った内容設定になるが、30～40%の範囲内で、研修対象者や学校段階、地域の状況をふまえた独自の内容を含めることができる。

研修時間に関しては、表20のように合計219時間が基準となっており、国家政策研修12時間、市道政策研修12時間、本研修195時間の時間配分で構成されている。校長のより高い力量形成を目指して、2008年の校長資格研修標準課程では360～432時間を基準として設定していたが、2012年の校長資格研修標準課程から180～270時間に調整され、現在もこの基準に基づいて研修内容を厳選して実施している。このような変更が加えられたのは、教育課程の体系化・構造化を図って内容の重複を調整するとともに、学校運営の要である教頭不在による学校現場への負担を軽減するという背景があった。

表20 研修履修時間と主な内容

区分 課程	時間	運営機関	主要内容
国家 政策研修	12時間 (2日)	中央教育研修院	－国家主要教育政策の理解 －民主市民教育政策、学校自律化政策
市道 政策研修	12時間 (2日)	市・道教育庁主管 (研修院と協議決定)	－市・道教育庁で必要とする分野に対する研修
本研修	195時間 (29日)	指定研修機関	－資格研修標準教育課程参考 * 安全教育(15時間)実施継続
合計	219時間 (33日)		

出典：教育部(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」p.4

(I) 校長資格研修の教育課程編成

校長資格研修標準教育課程を見ると、校長の力量を基本力量と専門力量に区分し、それぞれに関する核心力量が示され、校長としての力量と専門性を高め、学校革新を支援するための主題が例示されている。2018年までは科目構成について細かく指定されていたが、2019年以降は具体的な科目名とその内容は各研修機関で柔軟に設定できるようにしている。

2019年の校長資格研修運営基本計画では、「自律的・革新的学校運営を通してすべての人々のための教育実現」を目指し、企画と経営、教育・管理、省察・リーダーシップの3つの観点から、①学校経営の革新、②教育力量および管理力量の向上、③未来志向的価値観およびアカウンタビリティの涵養という研修の基本方向が示されている。

(オ) 校長資格研修の形態と方法

本研修の形態は①集合研修、②民間委託研修、③海外教育体験研修、④メンタリング研修で構成され、表21のような研修内容と研修期間・時間、研修対象者一人当たりの予算配分になっている。

集合研修では、校長としての基本的力量や専門的力量の向上を図るとともに、学校マネジメントにおいて必要とされる葛藤管理、トラブル調整、安全教育などが主な内容となっており、校長資格研修標準教育課程に基づいて行われる。その際、講義以外にもディスカッション、事例検討、グループ活動、現場訪問などの参加型・問題解決型の多様な研修方法が推奨されている。また、学校教育課程に導入されている反転学習、パフォーマンス評価などを経験できる機会としてとらえている。次に、民間委託研修では、校長としての経営的リーダーシップ、学校改革を導く革新的リーダーシップを高めるために、民間企業の経営者や専門家による研修が実施される。さらに、グローバルな視野を持ち、幅広い視点で教育を理解するために、世界各国の先進的な学校教育をベンチマーキングし、より柔軟な発想で学校教育革新に取り組む力量を高めることをねらいとして、海外教育体験研修が位置づけられている。また、優れた実践を行っている校長をメンターとし、実際の校長の職務を観察し、学校経営実習を通してメンターから助言を得るメンタリング研修が行われる。

そして、校長資格研修が高いレベルで維持され、その成果を上げるためには、研修を担当する講師の質も重要な要素であることから、講師選定に関しても大まかな基本原則が示されている。主に、教育研究者、教育行政官、校長などの実務家が講師として選ばれるが、教育部が示した運営基本計画では、研修を担う各大学の教員の比率を下げ、実務家や専門家講師の比率を高めることが推奨され、大学の研修機関ごとに講師プールシステムが構築されている。

表21 本研修における教育課程編成と予算配分

研修方法	研修内容	期間	時間	予算 (千ウォン)
集合研修	<ul style="list-style-type: none"> －校長の基本力量の向上 －校長の学校経営等の専門力量の強化 －安全教育および社会的価値など －葛藤管理および問題解決案の模索 	19日	121	860
民間委託 研修	<ul style="list-style-type: none"> －民間の変化革新の経営および問題解決案の模索 	1日	6	100
海外教育 体験研修	<ul style="list-style-type: none"> －海外教育機関の訪問および事例体験 －海外優秀事例のベンチマーキングおよび文化体験 	6日	48	3,800
メンタリング 研修	<ul style="list-style-type: none"> －学校現場理解 －学校経営実習 	3日	20	120
合計		29日	195	4,880

注：ここに示された予算は、研修対象者一人当たりの費用である。韓国教員大学校は合宿研修形態であり、その費用は別途かかる。また、旅費なども別途算定される。

出典：教育部（2019）「2019年度校（園）長資格研修運営基本計画」p.13に基づき筆者作成

(カ) 校長資格研修の評価方法

本研修の成果に関しては、各研修機関が評価規定に基づいて相対評価を実施することになっており、各研修機関は、研修履修者に評価領域、基準、配点などに関する評価運営細則を事前に知らせる必要がある。評価方法としては、研修の形態に応じて筆記試験あるいはパフォーマンス評価が行われる。本研修における講義形式の研修では主に小論文形式の筆記試験が実施されるが、一方で、参加型・問題解決型研修、メンタリング研修、海外教育体験研修では、参加状況、提出された報告書、発表などに基づいて評価が行われている。そして、これらの総合評価が点数化され、その結果が校長昇進の研修評定に反映されるため、評価の透明性と公正性の確保が求められている。

(キ) 校長資格研修の質管理システム

各研修指定機関では、「教育課程運営審議委員会」および「講師選定審議委員会」が設けられており、大学の教員と研修担当者、教育部および委託教育庁の担当者が委員会のメンバーとして、研修内容および方法、講師選定などについて審議を行っている。そして、教育部および各指定研修機関の担当者为構成された「校長資格研修指定機関運営協議会」を通して、研修実施機関間の連携が図られている。その他に、各研修機関における履修者の満足度調査や校長資格研修運営評価によって研修の総合的な評価が行われている。さらに、校長資格研修機関運営評価が韓国教育開発院によって3年サイクルで実施されており、評価結果がフィードバックされ、研修の内容および運営の充実化を図っている。

以上のように、韓国の校長資格研修制度は、法令的根拠に基づき、国レベルで管理されており、市・道教育庁の委託を受けて、3つの国立大学校附設の校長資格研修機関が研修を実施している。研修対象者選定、研修プログラムの内容と研修期間および時間、研修の基準となる教育課程、研修形態と方法、研修の質管理システムなどが具体的に定められ、どの機関でも質の高いトレーニングを受けられるように研修内容とレベルを担保するシステムになっているといえる。

③ 校長資格研修教育課程から読み取れる校長の力量

表22は2019年3月に改定された校長資格研修標準教育課程である。この改定では、校長の力量という視点から教育課程を見直し、校長に求められる力量を「基本力量」と「専門力量」に区分している。また、各研修機関が学校段階、地域や学校の現状をふまえた柔軟な研修プログラムを作成できるように、科目構成を細かく定めるのではなく、取り上げる主題を例示する形に変更し、各研修機関が自律的に編成できる割合を30～40%まで広げている。

まず、教育課程における「基本力量」領域の位置づけと割合である。基本力量とは、校長としての教育哲学や基本素養、社会変化と学校教育に関わる力量である。①教員としての基本素養と教育活動を省察する力量(省察)、②未来社会へのビジョンと教育の環境変化に対応する力量(校長リーダーシップ)の2つの核心力量で構成され、教育者として自らを省察するとともに校長としてリーダーシップ発揮に必要な社会と教育に対する幅広い見識を身につけることが期待されている。この力量領域は研修教育課程の15～30%の割合を占める。具体的な内容を見ても、「省察」力量には、教育哲学、教職倫理、教職観などがあり、「校長リーダーシップ」力量には、社会変化への対応、世界の教育動向、教育政策、教育課題などが含まれる。つまり、

これまでの教職経験を振り返り、校長としての自覚を促すためのグローバルで幅広い教育哲学、教育動向と教育改革に関する理解を深めようとしている。

次に、「専門力量」領域の位置づけと割合である。専門力量とは、校長として実際の学校運営において必要とされる力量である。校長の役割を教育、管理、経営の3つの視点で整理し、それぞれに必要な力量を育むための研修主題を提示している。専門力量は、①学校のビジョンと目標を設定し、教育改革および成果を管理する力量（教育企画）、②学校の人事および組織を管理し、葛藤やトラブルを調整する力量（組織・人事管理）、③学校経営の責任者として校務を統括し学校経営を革新する力量（学校経営）の3つの核心力量で構成されている。この力量領域は研修教育課程の35～50%を占めている。具体的な内容としては、「教育企画」力量は、教育改革、教育計画および教育成果の管理、学校文化の構築、その他の教育課題で構成されている。「組織・人事管理」力量には、学校の人事・組織管理、組織改革、葛藤・トラブル調整に関する内容がある。「学校経営」力量には、施設管理、財務・会計管理、学校運営関連法規、父母や地域の参加と連携、その他の経営課題で構成されている。

表22 校(園)長資格研修標準教育課程(2019年度)

領域	核心力量	定義および力量要素	主題(例示)	比率(%)
基本力量	省察	○教員として持つべき基本素養と資質を理解し、自身の教育活動について省察する力量 －教育哲学, 教職倫理, 自己管理, 教職生涯管理, 教職観	○人文学的素養 ○教育観, 社会観, 教職観 ○生涯周期の自己管理 * セクシュアルハラスメント予防教育	5～15
	校長リーダーシップ	○未来社会ビジョンおよび国家教育政策を理解し、校長して教育環境変化に対応する力量 －世界教育動向, 教育政策, 教育懸案, 変化対応	○未来社会の変化と教育 ○世界主要国の教育動向 ○教育政策および教育懸案 ○教育革新事例 ○民主市民教育 ○問題解決のための疎通	10～15
	自律		○研修機関が自律編成	15～20
	領域小計			30～50
専門力量	教育企画	○学校のビジョンと目標を樹立し、教育革新戦略および成果を管理する力量 －教育革新, 学校教育計画, 成果管理, 学校文化構築	○学校教育ビジョンおよび目標管理 ○国内外の学校教育革新事例 ○多文化教育 ○学校暴力予防および対応 ○学生人権尊重 * 自殺予防および危機管理力量強化教育 * 児童虐待予防および申告義務者教育 * 障害者虐待予防および申告教育	15～20

専門 力量	組織・人事 管理	○学内人事および組織を管理し、 学内の諸状況とトラブルを調整・ 解決する力量 －人事管理, 組織管理, 葛藤管理, トラブル調整	○教職員人事管理 ○学校組織管理 ○動機づけおよび組織革新 ○学内葛藤管理 ○教育活動侵害予防および対応 *セクシュアルハラスメント事 件処理力量強化教育	10～15
	学校経営	○学校の最高代表者として学校 業務を統括し、学校経営を革新 する力量 －施設管理, 財務・会計管理, 教育法理解	○学校事務管理 ○学校施設・設備管理 ○学校財務・会計管理 ○学校運営関連法規 ○父母の学校運営参加 ○地域社会資源の活用 *安全教育	10～15
	自律		○研修機関の自律編成	15～20
	領域小計			50～70

注：*は必修科目

出典：「校(園)長・教(員)監・首席教師・正教師資格研修標準教育課程」(教育部告示, 第6条別表5)

以上のように、校長任用の直前段階で履修する校長資格研修では、学校運営に関する知識・法令を理解し、学校経営能力を高めるとともに、学校組織の理解や組織管理などの管理者としての力量を高めようとしている。また、未来社会に向けた学校改革が求められている中で、社会の変化に対する理解と新たな価値観・ビジョンに基づき、学校を革新する力量を身につけさせようとしている。すなわち、学校の最高責任者である校長には、教育的専門性を基盤としながら、管理・経営的リーダー、革新的リーダーとしての力量が期待されている。欧米のような長期にわたる校長養成システムではないものの、短期集中型の校長力量形成システムが確立され、韓国の学校現場や校長任用をめぐる実状に合わせた校長養成が行われているといえる。

④研修機関における校長資格研修の実施状況

前述のように、教育部長官に指定された資格研修機関において、本研修を29日間(195時間)実施することになっている。指定を受けているソウル大・学校師範大学附設教育行政研修院、ソウル教育大・学校附設教育研修院、韓国教員大・学校総合教育研修院における研修期間および時間は表23の通りである。校長資格研修標準教育課程に基づいて実施され、若干の違いはあるものの、ほぼ同様の研修期間および時間配分であることがわかる。

表23 資格研修機関の研修期間・時間（2019年度）

研修機関 研修方法	教育部基準 期間（時間）	韓国教員大学校 総合教育研修院	ソウル大学校 教育行政研修院	ソウル教育大学校 教育研修院
集合研修	19日(121時間)	21日(121時間)	22日(121時間)	120時間
民間委託 研修	1日（6時間）	1日（6時間）	1日（6時間）	6時間
海外教育 体験研修	6日（48時間）	6日（48時間）	6日（48時間）	49時間
メンタリング 研修	3日（20時間）	3日（20時間）	3日（20時間）	20時間
合計	29日(195時間)	31日(195時間)	32日(195時間)	195時間

出典：「校(園)長・教(員)監・首席教師・正教師資格研修標準教育課程」（教育部告示，第6条別表5），韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」，ソウル大学校教育行政研修院（2019）「2019年度ソウル地域中等校長資格研修ソウル大学校研修運営計画」，ソウル教育大学校教育研修院（2019）「2019年校長資格研修教育課程」に基づき筆者作成

各研修機関における2019年度研修履修者は，ソウル大学校師範大学附設教育行政研修院がソウル地域中等学校研修対象者176名，ソウル教育大学校附設教育研修院はソウル地域幼・初等学校研修対象者145名，韓国教員大学校総合教育研修院がソウル地域以外の幼・初・中等学校研修対象者2,152名であった。その中で，最も履修者が多かった韓国教員大学校総合教育研修院の校長資格研修の主な内容を確認することにする²⁶。

韓国教員大学校総合教育研修院で2019年に実施された「校長資格研修教育課程」の内容と時間は表24の通りである。基本力量には，省察と校長リーダーシップの核心力量と合わせて，主体的に学ぶ存在としての児童・生徒理解，学校教育における民主市民教育，疎通と共感の感性リーダーシップの内容が含まれている。専門力量には，教育企画，学校経営，組織・人事管理の核心力量の他に，安全教育，専門的学習共同体，学校運営計画，学内葛藤管理に関する内容が位置づけられている。

校長資格研修標準課程に示された共通の主題と合わせて，各大学で定められる自律領域を中心に，韓国教員大学校の校長資格研修の特色が表れている。また，力量ごとに少人数グループのセミナーを設け，事例分析，グループディスカッション，発表などの参加型・問題解決型活動が行われている。

²⁶ 韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」

表24 韓国教員大学校の研修内容と時間（2019年度）

領域	核心力量	科目	時間・比率	標準教育課程 比率(%)
基本 力量	省察	○憲法と教育の価値 ○学校長の成功的な自己管理方案 ○人文学素養 ○グループ活動 「省察するリーダーシップ」	12時間・ 10%	5～15
	校長リー ダーシップ	○未来社会の教育と方向 ○海外教育動向 ○教育リーダーとしての責任と倫理 ○民主的な学校文化の理解 ○グループ活動 「学校革新力量の向上」	12時間・ 10%	10～15
	自律	○児童・青少年の成長・発達および学ぶ存在と としての理解と教育課題 ○性平等教育に関する理解 ○国際情勢と南北関係 ○環境・持続可能な教育の理解と実際 ○教育福祉と校長のリーダーシップ ○グループ活動 「学校教育における民主市民教育」 ○グループ活動 「校長のコミュニケーションスキルー共感し共有する」	20時間・ 16%	15～20
	領域小計		44時間・36%	30～50
専門 力量	教育企画	○多文化時代の教育的意義と課題 ○低出産・高齢化時代の教育的意義と課題 ○グループ活動 「学校の教育ビジョンと哲学の定立」 ○安全教育：初（中）等学校の学校暴力予防お よび対処事例 ○安全教育：障害児虐待予防と対応および申告 義務教育，障害理解の教育	24時間・ 20%	15～20
	組織・人事 管理	○学校労使関連法規の理解 ○セクシュアルハラスメント事案処理力量強化方案 ○グループ活動 「学校組織および人事管理」 ○児童・生徒人権の理解と尊重 ○教育活動侵害予防および対応事例 ○学校革新と教員の動機づけ	14時間・ 12%	10～15

専門 力量	学校経営	<ul style="list-style-type: none"> ○学校事務管理と校長の役割 ○効果的な学校施設・設備管理方案 ○学校の財産および物品管理 ○グループ活動 「学校予算編成および運営」 ○学校運営関連法規 ○安全教育：学校安全事件事例および補償制度 ○父母参加と協力方案 ○地域社会資源活用と連携方案 	16時間・ 13%	10～15
	自律	<ul style="list-style-type: none"> ○安全教育：基本応急措置の理解および実習 ○児童生徒の感染症予防および管理 ○自殺予防および危機管理力量強化教育 ○災害状況の危機管理 ○専門的教師学習共同体運営の実際 ○グループ活動 「教育討論—学校運営計画」 ○グループ活動 「学内葛藤管理」 	23時間・ 19%	15～20
	領域小計		77時間・64%	50～70

出典：韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」p.10, pp.32-35に基づき筆者作成

次に、メンタリング研修では、指定された学校の校長がメンターとなり、5～7名の研修生が3日間の現場実習を通して学校現場の問題を共に考え、校長としての専門性を高めることがねらいとなっている。主な内容は表25の通りである。

表25 メンタリング研修の内容と時間

日数(時間)	主題
1日目 (8時間)	<ul style="list-style-type: none"> ○学校長の教育観 <ul style="list-style-type: none"> －学校長の教育観とは －学校長の教育観を学校教育計画に反映するための方案 ○学校運営計画の作成と適用実習(2時間, 必修) <ul style="list-style-type: none"> －学校運営計画作成のための先決課題の解決方案 －学校運営計画作成の実際 －学校運営計画の適用と評価方案 ○学校教育課程の編成と運営実習 <ul style="list-style-type: none"> －学校教育課程の効率的な編成・運営方案 －教育課程編成のための教育共同体の参加を導く方案

<p>2 日目 (8 時間)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○学校における指導助言の方向と事例共有 －教師の授業を妨害する要因と解決案 －授業革新のための指導助言と効率的教員研修の実現案 －授業力量（教育課程・授業・評価の連係）強化のための教師の学習共同体の活性化案 ○効果的學校暴力予防のための民主的學校文化づくり案 ○効果的組織管理 －教職員間の葛藤状況と解決案 －教員評価およびインセンティブ提示案 ○学校の会計予算の編成と運営 －望ましい學校予算編成と執行案 －予算編成および会計関連実習（4 時間，必修）
<p>3 日間 (4 時間)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○學校環境づくりと運用実習 －學校環境構成のための助言および実習・観察 －學校環境，教室配置，特別室などの管理および運営方法 ○地域社会における校長の役割 －地域社会の協力を得るための校長の役割 －地域の人的・物的資源の効率的活用案

出典：韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」pp.11-12

また、民間委託研修では、校長としてのリーダーシップを強化することを目的とし、多様な民間企業を訪問し、企業の経営戦略および問題解決方法に関する体験的学習を通して、学校運営、教育ネットワークづくりなどに生かす方法を探求する。主な内容は表26の通りである。

表26 民間委託研修の主な内容

科目	内容
<p>CEOの経営リーダーシップ (講義，見学，体験)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○成功するCEOの経営ノウハウ －変化と革新による成功的組織管理 －企業の問題解決方法の教育的活用 ○意思疎通と信頼形成 ○文化歴史体験活動

出典：韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」p.14

履修者の研修成果に関する評価についての項目は「韓国教員大学校総合教育研修院評価管理委員会」で定め、評価の細部規定を詳細に示している。主に、筆記評価およびパフォーマンス評価で構成され、評価項目、配点などは表27の通りである。

表27 研修評価の方法と項目

評価方法	評価項目		配点
筆記評価	専門力量評価		30
パフォーマンス評価	グループ活動評価		30
	海外教育体験研修評価	パフォーマンス評価	5
		報告書	15
	学校運営計画書評価	事例分析報告書	5
		学校運営計画書	5
	研修参加度評価		10
加点		該当者	

出典：韓国教員大学校総合教育研修院(2019)「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」p.18に基づき筆者作成

以上が、韓国教員大学校における校長資格研修の主な内容であるが、全体的な枠組みは校長資格研修標準課程に沿った構造となっており、科目設定、講師選定、民間委託の研修先などにおいて特徴が見られる。

(森 貞美)

5 考察：中国・韓国における校長職任用前の力量形成の特徴と課題

(1) 中国における校長職任用前の力量形成の特徴と課題

中国における校長職任用前の力量形成の特徴は以下の3つである。

第一に、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している。第3節で述べたように1980年代、中国では高度な中央集権とトップダウンの教育行政体制が作られ、教育管理権限は中央政府に集中し、学校が教育行政の最下部に位置付けられていた。しかし、1990年代以降教育管理体制は規制緩和が行われ、国家責任管理体制から中央政府のマクロ的な指導のもとでの地方責任・分級管理体制に切り換えられた。小・中・高等学校の管理、監督については県政府が主に管理を行うと同時に、校長の任用責任者となる。同じく1990年代より中央政府は校長の資質保障をめぐる制度設定に努めたものの、実際に全国における教育格差があまり大きすぎ、各地域は一律に中央政府が提唱した校長の資質を保障することが極めて難しい。その現実を認識した中央政府は地方政府に校長の質的保障に関する自主裁量の権限を付与し、地方政府は地域の教育現状に応じて校長の選抜と任用を行っている。

こうして、中国では中央政府は校長職をめぐる資格、任用、研修、職級制度を設定し、地方政府は校長任用基準や実施方法などを規定し、その基準を満たす校長候補者を育成・選抜する柔軟性のある仕組みが形成された。本研究の事例区においては従来の校長任用制度と全く異なる「副校長公開選抜制」が実施されているのはこうしたシステムのもとで、区が自主裁量権を持っているからこそ革新的な試みを挑んだと考えられる。

第二に、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。また、一部の研究者が校長研修制度を養成制度と見做しているが、実際にインタビュー調査を通じて、次のような現状を把握できた。つまり、1980年代以降、校長養成が基本的に学校現場に依存する。通常、教員が教育技術専門職とする職級の高い者は中間管理職に任命され、学校運営に参与し、学校経営に必要な力量を身に付き、さらに副校長に任命され、力量をアップしていくなかで校長に任用される仕組みである。こうした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は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資格制度の確立と校長専門職基準の制定によって、校長の資格をめぐる規定が厳格化され、校長任用に当たって、「任職資格研修合格証明書」（有効期限：5年）の取得が必須になる。校長資格制度は校長の採用と直接に関わる一方で、校長の専門職基準は校長養成に目標、要領、評価などの重要な参考を提示する。こうした専門的な指標が明確に示されたために、事例区は「副校長公開選抜制」と「名校長研修プロジェクト」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。校長候補者養成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。対象者たちがこれまで生きている学校現場から離れ、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。こうした人的ネットワークが必ずしも意図的に構築されるわけではないものの、その活用によって校長職任用前の中間管理職者たちは他の学校の情報や校長としての経営ノウハウを知り、実際に校長としての力量形成に役立てると考えられる。当面、このような力量形成システムを通して養成された校長はまだ少なく、質的にも検討する余地があるものの、地方政府のイニシアティブのもとで行われている非常に重要な改革動向だと考える。

第三に、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、とりわけ、創造力を持ち、学校の変革を導く力量が強調されていることである。中国における校長像は依然として教職経験上の「模範的な教師」であることが必須で、校長になる人物はまず教師としての倫理観、人間性、授業力が優れなければならない。一方、1991年、2003年、2017年に定められた校長職の任用条件を比較してみれば、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」、「改革・創新精神」という基本条件がますます明確化されている。また、事例区では教育委員会がシャドウイングの方法をもって学校の管理・運営に携わったことのない若手教員を任期付きの副校長に抜擢し、3～5年間をかけて校長の職務を執行するための専門知識を優秀な現職校長から学ばせて実践力を積み重ねさせたことや現職の副校長を他の省の改革先進校に派遣し、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とは、校長候補者たちに学校運営に必要な管理・経営能力を把握させるだけでなく、学校変革過程の観察から学校を変えるための改革意識を芽生えさせている。

北京のような大都市を中心に、新たな校長像への転換によって校長の創造力や改革精神は経験値より有意義だと思われるため、より多くの優秀な若手教員の資質が認められ、シャドウイングの方法を通じて3～5年間で学校の管理・経営を経験し、必要な能力を身につけた。ここでいう「優秀な若手の資質」とは、学習教育能力が高く、短期間で「模範的な教師」と評価されることとイノベーションを起こす資質を持つことだと考える。例えば、事例区の「副校長

公開選抜制」の対象者は原則教職歴5年以上である。5年間で「模範的な教師」として認められる若手教員は、たとえ他の業界に入っても優れた人材ないしリーダーになれることが間違いない。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。

一方で、中国における校長職任用前の力量形成の課題については、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。既述のような国が制度整備・基準制定をするうえで、地方政府が自主裁量のもとで改革を行う力量形成システムは地方の教育実態に対応しやすい柔軟性を持っている一方で、県（区）ごとの取組みの違いによる校長の資質の格差、さらに学校格差を生じさせることが考えられる。

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、また、事例区において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、残された教員たちは年功序列で50代ようやく校長に任用され、定年までミスを犯さないように教育行政の指示通りで学校を管理するだけである。こうした管理者とされる校長たちは学校を経営することすら知らず、学校の変革を導くことは非常に困難で、結局、そのような学校は従来通りの応試教育しかできなくて、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。

中国の国土が広くて地域の特徴も非常に顕著に現れているために、地方の教育実態に対応しやすい柔軟な地方教育行政のあり方は肯定すべき点があると思う。だが、既述のような地域による教育格差を鑑み、中央政府はいかに農村地域と経済力の弱い内陸部に校長任用前の力量形成に関する研修・交流・支援システムを構築し、それらの地域における校長候補者たちに学校経営者とする力量形成に関するサポートを提供し、確実に地方教育行政に協力して校長の質的保障を担うかも非常に重要だと考える。

二つ目は、事例区において実施されたような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。そのような校長候補者の養成現状がゆえに、教育現場においては校長になってから必要とされる力量を身につける傾向が強い。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、インタビューによれば、事例区の教育行政も現在「副校長公開選抜制」と「名校長研修プロジェクト」のような正式の校長候補者の養成プログラムの規模が全区のすべての学校をカバーするレベルに及ばないため、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多くの優れた若手教員や中間管理職に開き、校長

候補者として育成し、より健全な校長任職前の力量形成システムを構築する。それを土台にして、正式の力量形成システムを通して養成された校長候補者の資質能力を適正に評価し、任用する。また、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、そのような過程のなかで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。

(張 揚)

(2) 韓国における校長職任用前の力量形成の特徴と課題

韓国の校長職の資格・任用制度および校長資格研修から、校長職任用前段階における力量形成について、次のような特徴が明らかになった。

第一に、校長養成機能を担っている校長の資格・任用制度は、国レベルで体系化・具体化された基準によって管理されており、公平性と公正性を重視した制度設計になっている。韓国では、「初・中等教育法」、「教育公務員法」、「教員資格検定令」、「教育公務員任用令」、「教育公務員昇進規定」によって校長資格基準および任用方法が規定され、校長になるためには資格基準を満たし校長資格証を取得する必要がある。その過程において校長候補者には校長資格研修が義務づけられ、履修対象者も校長欠員の人数によって国レベルで調整が行われている。このような資格・任用制度が設けられていることによって、全国的に統一した基準による校長任用が行われ、それが校長の資質能力を保証する役割を担っている。また、教職のライフコースとして校長職への昇進を考える場合、明確に示された資格および任用基準によって、自ら計画的に教職経歴を積み上げていくことができ、このような公平なシステムが校長候補者の確保につながっているといえる。

第二に、主な校長任用システムである校長昇進制では、校長候補者の選定において教育的力量および学校管理力量が総合的に評価されている点である。昇進任用における評価項目は、経歴、勤務成績、研修成績、その他の勤務経験などで構成されており、校長候補者に対して多角的な視点から力量が測られている。まず、校長資格の条件として法令に定められた教職経歴は最短で9年になるが、実際の校長昇進候補者になるためには、経歴評価の基準として20年以上の教職経験が求められ、さらに多様な教育現場での勤務経験も評価の対象となっており、教育的指導力の発揮は自明のこととして受け止められている。また、教員→主任→教頭のキャリアパスを辿りながら校長に昇進するケースが最も一般的であり、これらのミドルリーダーや管理職の経験を通して、校務や事務に関する学校管理力量を高める構造になっている。

第三に、新たに導入された校長公募制においては、学校改革のためにリーダーシップを発揮し、自律性を尊重した民主的な学校運営ができる校長選出を可能にしているが、一方で、校長資格研修の履修が求められており、昇進校長と同様の力量形成も同時に期待されている。このルートからの校長任用においては、校長資格を有している候補者が選ばれるケースが多く、校長昇進制によって校長になる場合と同様の資格基準と教職経験、校長資格研修の履修などの条件を満たすことが求められている。また、内部型公募や開放型公募によって選出された一部の校長資格を有しない公募校長も選出後に校長資格研修の履修が義務づけられている。このような校長公募制の導入により、校長任用において学校現場の実状に応じた学校関係者の意見が反映される道が開かれた。そして、韓国では学校の自律性、学校自治の議論がより活発に行われるようになり、2017年には18%の学校が公募制によって校長を選出している。現在、公募校長

を希望する学校が増える傾向にあり、各学校の教育課題を的確に把握し問題解決のために学校教育を改革する校長の力量が今後さらに重要視されると思われる。なお、公募校長の選出方法に関しては、「教育公務員法」および「教育公務員任用令」に基づいて、国レベルで定められた手続きに沿って校長を任用している。また、教員や保護者、地域住民などが参加する公募校長審査委員会を設置するなど、開かれた場での公平な選出過程が定められている。

第四に、校長職任用前の力量形成において、三つの大学研修機関で実施される校長資格研修を通して、学校の人事および組織管理などの管理的側面、ビジョンと目標を示し学校を革新する経営的側面の力量を高めることが期待されている。つまり、教育的力量と学校管理力量を基盤としながら、校長資格研修を通して、学校の最高責任者としての経営的力量的な更なる高度化を図っているといえる。その際、多角的な研修内容および方法を用いながら、履修者自身がこれまでの実践を省察するとともに学校の組織管理と運営における校長の役割を問い直し、求められている専門性とリーダーシップを理解することで経営的力量的な身につけていく。特に、急速に変化する社会において学校教育を創造的に変革していく革新的リーダーの育成を研修目的として位置づけており、そのために、優れた実践を行っている校長をメンターとして学校経営の実際を経験するメンタリング研修、民間の経営戦略から変化への対応と革新の手法を学ぶ民間委託研修、世界各国における柔軟で創造的な学校教育を見学する海外教育体験研修などが実施されている。このような校長資格研修には多くの教育予算が割り当てられ、履修者の満足度も高く、研修を通して形成された人的ネットワークは、その後、現職校長として学校運営に関する情報や悩みを共有・相談しながら職能成長をしていくための重要な基盤となる。

他方で、韓国の校長職任用前における力量形成においては、次のような二つの課題が考えられる。

一つ目は、校長資格研修プログラムが約1か月という比較的短い期間の研修であり、各研修機関の教育課程と研修方法などにおいて、研修のねらいが十分達成できる構成と内容になっているかという点である。韓国では、欧米と同じように大学や専門機関による長期にわたる養成システムが必要であるという議論が根強く存在する²⁷。しかしながら実際には、校長資格研修履修のための教頭不在がもたらす学校現場への負担を減らすために、校長資格研修時間が360～432時間から180～270時間に変更されており、学校の実態をふまえた校長の力量形成のあり方が検討されている。また、韓国教育開発院が3年周期で実施している校長資格研修機関運営評価²⁸によると、研修機関の教育課程、科目編成、講師の質、研修の方法、施設設備、参加型研修の内容などにおいて様々な課題があることが指摘され、改善が求められている。教育部が定める校長資格研修標準教育課程の見直しとともに、各研修機関のプログラムの充実化および長期にわたる校長養成システム導入の可能性については、今後も検討すべき課題であるといえる。

二つ目は、校長の資格・任用システムにかかわる課題である。国レベルでの制度設計および管理によって任用前の力量形成の水準はある程度担保されているものの、一方で各地域や学校の教育課題に即した学校運営ができる校長の養成が求められている。予測困難な社会における

²⁷ バク・サンウン(2018)『学校長論－校長のリーダーシップと学校発展』学志社、ソウル、p.250

²⁸ 校長資格研修機関運営評価は、校長資格研修の充実を図るため、2013年から教育部が韓国教育開発院に委託して実施している。研修機関の発展計画および環境、研修教育課程編成および運営、成果および改善など3領域7評価項目で評価を行っている。

教育問題の多様化・複雑化に伴い、求められている校長の専門性やリーダーシップが多面的になっている中で、現在の校長養成システムは画一化・硬直化しており、より柔軟なシステムへの転換が必要であるといえる。このような実態から、学校改革に向けてリーダーシップを発揮できる校長任用のために校長公募制を導入したが、そのねらいが十分達成されたとは言えず、この制度の位置づけおよび仕組みについて継続して検討が行われている。また、地方教育行政レベルで校長養成を行うための制度改革を求める声があり、2021年からは市・道教育庁が地域の実状や特色に応じて校長資格研修機関を指定することが可能になった。まだ具体的な変更については確認されていないが、各地域の教育課題に即した柔軟な任用システムをどのように構築していくのか注目されるところである。

このように校長資格・任用システムや校長資格研修プログラムが優秀な校長候補者を抜擢し、校長の力量を高める装置として十分機能しているかについては更なる検討が必要である。韓国では、これまで校長昇進希望者が多かったこともあり、校長任用に際して、より公平・公正なシステムづくりに重点をおいていた。しかしながら、校長としての力量を測るという点においては、制度の補完が必要であるという議論があり、校長候補者の力量評価の方法を模索している。そして、2020年から教育部と全国市道教育監協議会において校長昇進制度に関する議論がスタートし、校長昇進における新たな力量評価の導入が検討されている。今後どのような制度変更が行われるのかを確かめ、このような変化が学校革新をもたらす校長の養成・任用にどのようなつながるのか引き続き注視していきたい。

(森 貞美)

(3) まとめ：中国・韓国における校長職任用前の力量形成の共通点

既述の中国と韓国における校長職任用前の力量形成の特徴と課題を踏まえると、両国における力量形成システムの構図は異なっていることが明らかである。韓国では校長の資格・任用・任用前資格研修が国によって体系化・具体化され、中央政府が示した基準に基づいて実施されている。他方で、中国では校長の資格・任用制度の整備および基準の制定が国によって定められたが、実際に地方政府が自主裁量権を有し、地方の教育実態に応じて校長を任用し、力量を形成させている。だが、両国の改革動向について分析すると、同様の指向性を示していることが分かる。本節ではまず、校長職任用前の力量形成をめぐる両国の共通点を中心に総括する。

第一に、中国と韓国の校長職任用前の力量形成システムには、以下のような4つの共通点がある。

一つ目は、校長の任用資格・条件に関して、両国ともに明確な指標を示し、資格制度を設けていることである。中国の場合、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。それに対して、韓国の任用資格は点数化されて校長候補者リストが作成されるなど、国によってコントロールされている。ただし、両国ともにグローバル化のなかで、校長のリーダーシップの発揮を期して校長職をめぐるスタンダード化の潮流に乗っていることが明らかである。

二つ目は、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ることである。例えば、韓国では主な任用システムである校長昇進制にしても、2011年に法制化された校長公募制にしても、校長になるためには候補者として資格研修を受けなければならない。そのような研修を通して、校長の経営力量を高めていく。一方で、中国では都市部を中心に正式の

校長候補者の養成プログラムが実施され、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いる。

三つ目は、校長の任用に当たって両国ともに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。「中国における校長の資格・任用制度」においては校長の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。事例区においては、約6割の校長は公開招聘制度によって任用されている。韓国の校長昇進制においては、校長昇進候補者名簿を作成する際に、評価内容の明確化と評価項目の点数化によって公平性と透明性を保とうとしている。また、2011年より校長公募制が法制化され、校長任用に教員や保護者、地域住民が参加することなどで公開性と公平性を強化している。

四つ目は、教育現場での体験を積み重ねたうえで管理職の経験を通して、校務や事務管理および教育行政に関する力量を高めていくことである。例えば、第1節において論じた中国の「疑似的な校長養成システム」や第2節で講じた韓国の「教員→主任→教頭のキャリアパスを辿りながら校長に昇進するケース」は、いずれも、学校での基礎的な管理・運営への参加と経験が非常に重要視されている。

第二に、中国と韓国において校長職任用前に求められた力量は主に2つの共通点がある。

一つ目は、両国において校長候補者になれる前提はそれぞれの評価システムにおいて優れた教育者と評価されることである。例えば、インタビューを通して、中国における校長像は依然として教職経験上の「模範的な教師」であることが明らかである。また、事例区において実施された「副校長公開選抜制」の対象者は学習教育能力が高く教職歴5年間で「模範的な教師」と評価される若手教員である。従来のように長い教職経験を積み重ねたうえで「模範的な教師」と評価されることにせよ、短い期間で「模範的な教師」として認められなければならないことにせよ、中国では校長候補者にいずれも優れた教育者であることが求められている。一方で、韓国の場合では、校長昇進の条件として、長年の教職経験が求められ、実際の校長資格認定のための経歴評定では20年以上の教職経験が必要で、さらに多様な教育現場での勤務経験も評価の対象とされている。また、校長公募制を通じて校長になる場合でも、内部型公募や開放型公募の一部を除いて、校長昇進制によって校長になる場合と同様の資格基準と教職経験、校長資格研修の履修などの条件を満たす必要がある。こうして、韓国では基本的に長い教職経験を持ち、多様な教育現場での職務状況という点で高く評価される者が校長候補者になる。

既述のように両国においては校長がまず優れた教育者で、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校長像は根強く存在している。校長に求められる力量の土台が優秀な教師としての力量を持つのは両国における共通の認識だと考えられる。これは冒頭で説明した両国における伝統的な教育観、組織観および教師像・校長像と深く関わっている。

二つ目は、新たな時代において両国における校長への役割期待は類似し、特に校長になる者の創造性と改革実行力が強調されていることである。例えば、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。とりわけ、事例区では「副校長公開選抜制」と「名校長研修プロジェクト」のいずれにおいても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ており、校長候補者たちに学校変革過程の観察から学校を変えるための改革意識を芽生えさせることを意識している。また、韓国では校長候補者に対

して任用前に行われる校長資格研修を通して学校を革新する経営的側面での力量を高め、急速に変化する社会において学校教育を創造的に変革していく「革新的リーダー」の育成を研修目的として位置づけ、優れた校長をメンターとして学校現場で実習を行うメンタリング研修や変化と革新の経営戦略を追求する民間委託研修などの多角的な研修内容と方法を取り入れている。

こうして、両国ともに新時代の校長たちに学校をこれまで通りに管理・運営させることのみならず、時代と子どもたちの変化に対応できる新たな学校を作らせることを大きく期待している。また、このような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。

中国と韓国における校長職任用前の力量形成の施策と実態を踏まえると、両国における校長像は「優れた教育者」を前提としたうえで、「創造的な学校改革の実行者」を指向していると考えられる。それは伝統的な教師観・学校観を有した東アジアの国々は現代的な学校教育の合理化・標準化・効率化への改革潮流に乗り、歴史的な固有の観念とグローバル的な改革を積極的に融合し、開いた道である。

(張揚・浜田 博文)

参考文献

【日本語文献】

- 牛渡淳・元兼正浩編集 (2016) 『専門職としての校長の力量形成』花書院
- 小島弘道編著 (2004) 『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂
- 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
- 張揚 (2021) 「中国における「国家レベルの学校教員研修プログラム」政策の実施状況と意義:教師教育の専門化と教育格差の是正の視点から」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』第139号, pp.125-143
- 唐寅 (1993) 「中国における校長責任制と“党政分離”」九州大学教育学部教育行政学研究室編『教育行政学』第8号, pp.17-25
- 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
- 浜田博文 (2007) 『「学校の自律性」と校長の新たな役割—アメリカの学校経営改革に学ぶ』一藝社
- 森貞美 (2020) 「韓国における校長任用制度に関する研究—校長の資格・昇進任用システムを中心に—」『聖徳大学研究紀要』第30号, pp.41-48

【中国語文献】

- 于川（2018）「中小学校長任職資格制度研究」東北師範大学博士論文
- 王帥（2014）「学校変革期校長問責の困境及其突破」『中国教育学刊』第8期，pp.49-53
- 王宙（2012）「中小学校長任職資格研究」山東師範大学修士論文
- 何憲（2019）「中小学教師給与水準研究」『中国人事科学』第6期，pp.19-29
- 何鳳秋・劉美玲（2011）「義務教育学校業績給与実施状況調査——中小学校長・教師および基礎教育行政部門についての調査に基づく」『労働保障世界（理論編）』第6巻，pp.4-9
- 姜金秋・杜育紅（2013）「我国中小学教師工資水準分析」『上海教育科研』第5期，pp.10-13
- 侯紅山（2012）「中小学校長選任制度研究」西南大学修士論文
- 蔡永紅・龔婧・曲韻（2019）「北京市中小学教師給与水準の差異と勤務状況との関係」『教育科学研究』第8期，pp.39-46
- 薛萍萍（2009）「基于專業發展の中小学校長選抜培養システムに関する研究」ハルビン師範大学修士論文
- 全国中小学教師專業發展狀況調査プロジェクト（2011）「中国中小学教師專業發展狀況調査と政策分析報告」『教育研究』第3期（総第374期），pp.3-12
- 孫淑孔（2014）「校長職級制背景のもとで中小学校長選抜制度実施研究—濰坊市を事例にする—」魯東大学修士論文
- 陳富・楊曉麗・寧志恆・董新良（2020）「中小学教師職業地位縦向研究—2010年と2019年調査に基づく実証分析—」『上海教育科研』第10期，pp.51-58
- 董新良（2011）「中小学教師職業地位調査研究」『教師教育研究』第23巻，第6期，pp.56-61
- 範先佐・付衛東（2011）「義務教育教師業績給与改革：背景，効果，問題と対策——中部4省32県（市）についての調査に基づく」『華中師範大学学报（人文社会科学版）』第50巻，第6期，pp.128-137
- 武艷東（2016）「中小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）「新中国成立以来中小学校長選抜任用標準研究」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）「校長問責制：校長権力の制衡と監督」『教育科学』第21巻，第3期，pp.17-20
- 柳海民・紅軍（2020）「新時代教師研究熱点：“德”“誉”相济，“酬”“劳”並重」『華南師範大学学报（社会科学版）』第6期，pp.75-77

【韓国語文献】

- 韓国教員大学校総合教育研修院（2019）「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」
- キム・イギョン他（2020）『初・中等校長核心力量強化のための校長資格研修改善方案研究』ソウル特別市教育庁教育研究情報院
- キム・イギョン，キム・ジョン（2013）「初・中等教師の校長職選抜要因分析」『韓国教員教育研究』第30巻第4号，pp.215-236
- キム・ドギ，ムン・ヨンジン，ムン・ヨンビ，クォン・スンヒョン（2016）「初等学校校長の職務力量要求分析」『教育行政学研究』第34巻第5号，pp.437-462
- 教育部（2018年3月12日）「校長公募制改善方案確定」報道資料
- 教育部（2018年11月）「2019年度校長公募制推進計画」
- 教育部（2019）「2019年度校(園)長資格研修運営基本計画」
- ソウル教育大学校教育研修院（2019）「2019年校長資格研修教育課程」

ソウル大学校教育行政研修院（2019）「2019年度ソウル地域中等校長資格研修ソウル大学校研修運営計画」
パク・サンワン（2018）『学校長論－校長のリーダーシップと学校発展』学志社

付記

本研究の現地調査にご協力いただいた皆様に深くお礼申し上げます。

本研究の分析にあたり、神戸大学の山下晃一先生、茨城大学の高野貴大先生、筑波大学大学院の史嘉宜氏よりご助言いただきました。ここに記して心よりお礼申し上げます。

本研究はJSPS科研費（課題番号：18H03654）「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」（基盤研究(A)研究代表：浜田博文）の助成を受けたものである。

本稿は、日本教育経営学会第61回研究大会（オンライン，2021年6月）自由研究発表資料を大幅に加筆修正したものである。本稿の各パート末尾に当該パートの執筆担当者を記した。

A Study of Professional Development Prior to School Principal Appointments in China and South Korea: From “Outstanding Educators” to “New Principals”

ZHANG Yang, MORI Jeongmi, JANG Shinae, HAMADA Hirofumi

Key Words

School principals, China and South Korea, Professional development, Principal qualification and appointment system, Principal preparation program, Competence, Effective principal leadership, Outstanding educators, Creative school reformers

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to clarify the reform trends and the actual state of professional development prior to the appointment of principals in China and South Korea, identify the similarities in the principal preparation systems before appointments as well as the competencies that principals are required to possess in both countries through field research.

Research Methods: First, we analyzed the details of reform policies surrounding the qualification and appointment systems for principals in China and South Korea. Next, we investigated the current status of these reforms in both countries, ascertained the actual status of principal selection, principal preparation training reform as well as the curriculum of principal preparation program through case studies in Beijing (Daxing City) and South Korea, then clarified the characteristics of competence building before principal appointments. Finally, based on an analysis of the policy and actual state, we compared the professional development of principal in both countries from the perspective of reform intentions, characteristics, and challenges in both countries.

Findings: The results of this study found four commonalities regarding the professional development systems of principals prior to appointments and two main similarities in the effective principal leadership and competencies actually sought after between two countries. The policies and the actual status suggest that the new image of principal in both countries is based on the premise of being an “outstanding educator” as well as being “someone oriented towards implementing creative school reforms” .