

中国農村部の公営幼稚園の発展における園長のリーダーシップ

—雲南省におけるS園の事例—

季 瑞穎*

Director's Leadership in the Development of Public Kindergarten in Rural

China:

A Case Study of S Kindergarten in Yunnan Province

Ji Ruiying

Abstract

This study focuses on rural public kindergartens and identifies the challenges faced by rural public kindergarten directors in China. In addition, it identifies effective leadership practices of public kindergarten directors to address these challenges.

First, public kindergarten directors play a pioneering role in the policy trends in preschool education. They can creatively use limited resources to address inadequacies in the educational environment. In addition, faced with a shortage of kindergarten teachers, they can take the initiative of educators. They are also responsible for addressing the concerns of families who are unable to enroll their children.

Second, the role of public kindergarten directors as promoters in the development of education and training of educators was clarified. It seems effective to select kindergarten teachers with a strong willingness to learn from out-of-school training and to provide all teachers with fair opportunities for career development in the development of kindergarten administrators.

Third, public kindergarten directors need to act as leaders in curriculum development to create educational content. They can make use of the social resources unique to public kindergartens to enrich educational content. It seems to be effective to guide teachers and continue to learn alongside them and to guide parents to cooperate in kindergarten activities to ensure the continuity of these activities at home.

Keywords: China, rural areas, public kindergartens, kindergarten directors, leadership

1 問題と目的

1.1 問題の所在

キーワード：中国、農村部、公営幼稚園、園長、リーダーシップ

* お茶の水女子大学大学院博士後期課程

中国では、2010年7月に中国共産党中央・国務院が公布した「国家中長期教育改革・発展計画要綱」（以下、「要綱 2010」）において、都市部と農村部、東・中・西部の教育格差の是正、教育の公平性の促進、教育の質向上などが教育における方針として掲げられた。就学前教育分野においては、農村部の就学前教育を重点的に発展させること、そして、就学前3年間の幼児教育を普及させるという方向性が示された（中共中央・国務院 2010）。

農村部の幼児教育については、政府の財政投入を拡大し、公営幼稚園を積極的に発展させ、県級政府が幼児教育を発展させる主体であると責任を明確にした上で、郷・鎮級¹に中心となる公営幼稚園（原語：「郷鎮中心幼稚園」）を少なくとも1園設置し、村の幼稚園に対して模範となり指導ができるようにするという方針が強調された（中共中央・国務院 2010）。そして、公営幼稚園が模範的・指導的な役割を果たすことによって、農村部の幼児教育の質の底上げを図るという方針が進められてきた（孫 2019）。

しかし、但ら（2016）や楊（2020）が農村部の公営幼稚園の発展や教育の質を考察した結果、模範的・指導的な役割が特に注目された郷・鎮級の中心となる公営幼稚園であっても、物的環境の整備はまだ不十分であり、幼稚園の活動に必要な教材・教具、施設・設備などの教育資源はまだ欠如していることが明らかになっている。また、農村部では幼稚園教師²は量的に不足しており、保育者配置の国家基準を満たせないなど、人的環境も整備できていない。幼稚園教師が不足しているなか、公営の小中学校の正規教師³を公営幼稚園へ転任させる措置が実施されているが、幼児教育の専門知識が不十分であるため、遊びを中心とした幼稚園の教育活動を適切に実施できない者もいる。

幼児教育を普及させる政策がすすめられる中で、公営幼稚園の数が増えてきた。一方、幼稚園の発展をリードする幼稚園の園長が足りないという問題が顕在化してきている。園長は、公営の小中学校の正規教師からの転任・兼任である場合もある。新設の公営幼稚園では、その園長の多くは、幼稚園の中堅教師や中間管理職から選ばれ、任命される場合が多い。教育上の能力は有するものの、幼稚園のマネジメントに必要な知識・能力が欠如している（鄭・楊 2022）。

このように、農村部における質の高い幼児教育を発展させるという政策が打ち出されてはいるものの、公営幼稚園の発展に対するリソースの投入は依然として不足している。幼児教育に必要な教育環境はまだ十分に整備されていない状況であり、園長や幼稚園教師の量的不足や専門性の欠如も深刻である。このような状況においては、公営幼稚園が模範的・指導的な役割を果たすことは非常に困難であると考えられる。

質の高い教育を追求し、効果的な教育の実践と環境を作るには、学校のリーダーは学校を管理・運営する活動において、教育面のリーダーシップと組織管理上のリーダーシップを持つことが必要である（OECD 2012）。園長は幼稚園のリーダーとして、幼稚園の発展を計画する責任がある。園長のリーダーシップは、幼稚園の発展方針の確立、教職員の育成、カリキュラム・マネジメント、必要な教職員の配置、外部との関係の調整などに影響を与え、幼稚園全体の質の向上に直結する（鄭・楊 2022）。

2010年以降、中国政府は農村部の幼児教育の発展を重視し、幼児教育への財政支出を拡大してきた。しかし、地域間の経済格差による幼児教育の発展格差は依然として存在しており、特に農村部では地方政府の財政難により、幼児教育への財政支出は不十分であった。このような背景の下、公営幼稚園は教育の質を向上させ、模範的・指導的な役割を果たす必要がある。園長には、教育上のリーダーシップと組織管理上のリーダーシップを発揮し、幼稚園の発展をリードする役割がある。そのため、農村部の公営幼稚園の園長が直面する課題を明らかにし、幼稚園の発展を導いた効果的なリーダーシップ実践を検討することが必要であると考えられる。

1.2 幼稚園の発展に関する政策課題

「要綱 2010」が公布された後、中国政府は、幼児教育の量的拡大と質的向上を目指して、幼稚園の整備拡大、幼稚園教師の養成・配置、子どもの心身の発達に応じたカリキュラム・教育方法の導入を図ってきた。2018年11月に中国共産党中央・国務院は「就学前教育の規範のある発展を深く改革することに関する若干の意見」（以下、「意見 2018」）を公布し、幼稚園の保育・教育の質を高め、2035年までに就学前3年間の幼児教育を全国

的に普及させるという目標を打ち出した。しかし、「意見 2018」によれば、幼稚園の量的不足や地域間の発展の不均衡、保育料が家庭に与える経済的負担、幼稚園教師の量的不足や専門性の不足、幼稚園で小学校の内容を教える「小学校化」という課題がまだ残っている（中共中央・国務院 2018）。

一方で、園長に求められる責任として、2015年1月に中国教育部が公布した「幼稚園園長專業標準」（以下、「專業標準 2015」）では、「幼稚園の発展を計画すること」「子育て・人材育成のための文化的環境を整備すること」「保育・教育をリードすること」「教師の成長を導くこと」「内部管理を最適化すること」「外部環境を調整すること」の6項目が具体的に示されている（中国教育部 2015）。

本稿では、以上の政策課題と園長の責任を踏まえ、幼稚園の量的拡大に伴う物的・人的環境の整備、幼稚園教師の専門性の向上、幼稚園のカリキュラムにおける教育内容・方法の改善という3つの側面に焦点を当てて、公営幼稚園の課題や園長のリーダーシップを考察したい。

1.3 先行研究の検討

園長のリーダーシップと幼稚園の質との関係について、秋田ら（2016）の考察によれば、乳幼児期の保育・教育におけるリーダーシップと保育・教育機関の構造の質（職員の労働条件や、職員研修、モニタリングと評価、保護者との連携、諸機関との連携、ダイバーシティへの配慮など）や、プロセスの質（職員の職務満足度、クラスの雰囲気など）および、子どもの発達の成果の質との関連性が見られたとされている。そして、乳幼児期の保育・教育におけるリーダーシップの中核にあるのは、リーダーと保育者や他職種の職員、保護者、子ども、専門家間の関係性や相互作用、およびリーダーシップがいかんにして分散・共有されているかという組織内のネットワークやコミュニケーション、影響の双方向性であることが指摘されている（秋田ら 2016）。

中国における園長のリーダーシップに関する研究は、主に園長のリーダーシップの内容、リーダーシップ実践の課題とその影響要因や、改善策という側面に集中している（楊・但 2018；鄭・楊 2022）。汪（2019）によれば、園長のリーダーシップは主に「文化」「人間関係」「教育」「組織」という4つの次元から構成されているという。ところが、政府による管理の強化や過度な介入が幼稚園のマネジメントの効率性を妨げるとされる。また、園の教職員の専門性の欠如や、正規教師と非正規教師などの雇用形態の違いによる園内の人間関係の葛藤、幼稚園教師の社会的地位の低さが幼稚園のマネジメントを制約する。さらに、保護者の教育観・子どもの学業達成に対する要望が幼稚園の教育理念と合致しないといった課題が存在しており、園長の効果的なリーダーシップ実践に影響を与えているとされている（汪 2019）。

そして、カリキュラムに関する管理運営という点から園長のリーダーシップを検討した研究もある。先述の「專業標準 2015」においては、「カリキュラム・リーダーシップ」（原語：「課程領導」）という内容が提示された。「專業標準 2015」を根拠に、カリキュラムに関する管理運営の観点から園長のリーダーシップを検討する研究が蓄積されていくようになった。それに、農村部の幼稚園を対象とした研究もカリキュラム・リーダーシップに注目している。潘（2023）は農村部の幼稚園の園長のカリキュラム・リーダーシップ実践を検討し、農村部の限られた資源において、園長が幼稚園のカリキュラムを構築する際に、試行錯誤の実践や、地域の特徴・現地の環境資源を活用したカリキュラムの開発、多様な関係者との連携が効果的であることを明らかにした。しかし、王ら（2023）によれば、農村部の幼稚園の園長は教育内容に対する理解・実施・開発・文化面の構築という側面において、カリキュラム・リーダーシップが欠如しているという。

また、楊・但（2018）は中国の園長のリーダーシップに関する研究動向を考察した。その結果、2005年以降に園長のリーダーシップに対する関心は高まっているものの、ほとんどの研究が理論的なアプローチに留まっており、園長のリーダーシップ実践や行動に関する実証的な研究は依然として少ないとしている。

このように、園長のリーダーシップに関する実証研究が求められている一方で、農村部の公営幼稚園の発展課題を検討した先行研究は、園長の効果的なリーダーシップ実践のあり方に注目する検討がまだ少ない。園長の効果的なリーダーシップ実践に焦点を当てるものもあるが、カリキュラム・リーダーシップという保育・教育内容の改善に焦点を当てた研究が比較的多い。農村部における質の高い幼児教育を普及させるためには、公

営幼稚園を対象とし、農村部の実態に即して園長の効果的なリーダーシップ実践のあり方を検討する必要があると考えられる。

そこで、本研究は、農村部の中でも成果を上げていると考えられる公営幼稚園の事例に注目したい。成果を上げている園において園長が課題に直面したときに果たした役割、課題の改善に成果をあげたリーダーシップ実践を明らかにすることを目的とする。具体的には、以下の2つの問題を設定する。農村部で成果を上げている公営幼稚園の園長はどのような課題に直面してきたのか、そして、園長は課題解決のために園内でどのようにリーダーシップを発揮してきたのか、である。

2 対象と方法

2.1 研究対象の概要

筆者は、2019年6月から7月にかけて、調査対象の幼稚園の園長の協力を得て、中国雲南省農村部の幼稚園へ実地調査を実施した。調査にあたっては、国立大学法人お茶の水女子大学人文社会科学研究所の倫理審査委員会の承認を受けた（承認番号：2019-24）。調査地域のうち、C区（県級）は伝統農業を主とした地域であったが、都市開発計画によって都市化が進んでいる。C区での調査園のうち、S園は、C区政府の教育部門が管轄している公営幼稚園である。

S園は、1990年代の後半にC区に属する郷級政府によって設置された（設置当初は園の名称は異なる）。S園は村に位置する、郷級の中心となる公営幼稚園であった。2000年代から、C区の都市開発およびC区全体の行政区画の改編に伴い、S園の園舎がまず村から町の集団住宅地へ移転された。そして、2011年にS園はC区の教育部門へ移管され、正式にS園という名称に改称された。2019年の調査時、雲南省の幼稚園評価制度における最高級の「雲南省一級一等幼稚園」に認定され、雲南省レベルの「モデル園」にまで発展した。S園は、郷級の中心となる公営幼稚園から省級のモデル園にまで発展した公営幼稚園であり、「成果を上げている」公営幼稚園の事例であると考えられる。

S園長は、1990年代の後半に、幼稚園教師不足という状況の中で、所属していた公営小学校の校長によって郷に新設されたS園（S園に改称前）への転勤を任命された。2019年の調査時、幼児教育現場で20年以上の勤務歴がある40代の女性教師（正規教師）であり、園長研修や幼稚園教師研修を担当した経験がある。202X年に市級政府の教育部門に認定された「名園長」である。S園長は、幼児教育に関する知識・経験のない小学校の美術教師から、S園がまだ郷の中心幼稚園であった時期、町の集団住宅地に移転された公営幼稚園の時期、雲南省の「一級一級幼稚園」「モデル幼稚園」に評価された時期までずっと園と一緒に成長してきた経歴をもつ。本研究では、そのような成果を導いたS園長のリーダーシップに焦点を当てたい。S園長の語りを考察することで、農村部の公営幼稚園の発展の課題や、園長の効果的なリーダーシップ実践に関して示唆が得られると考えた。

インタビューは、筆者がS園においてS園長へ約2時間行った（文字化された中国語文字数：約3万6千字）。主な質問内容は、幼稚園の管理・運営（物的環境・人的環境・質の向上）に関する課題について、幼稚園教師の状況（雇用形態・資格・研修・離職など）について、雲南省の幼児教育振興計画に対する見方について、である。

2.2 研究方法

リーダーシップ研究のアプローチに関しては次の4つがある（篠原1997；秋田ら2016）。第1は、リーダーの個人的特性に焦点を当てる「リーダーシップ特性論」である。第2は、リーダーの具体的な行動に焦点を当てる「リーダーシップ行動論」である。第3は、リーダーを取り巻く状況とリーダーの対応に焦点を当てる「リーダーシップ条件適合論」である。第4は、リーダーが状況に対応した行動の戦略に焦点を当てる「価値的リーダーシップ論」である（篠原1997）。本研究では、農村部の公営幼稚園の発展課題を「状況」と捉え、その課題を克服するための園長の取り組みを「行動」とし、効果を挙げた「行動」について園長の理念・実践を園

長の「価値」とし、S園長の語りによる文字化したインタビューデータを分析し、園長の効果的なリーダーシップ実践を考察する。「結果と考察」の部分では、公営幼稚園の発展課題と園長のリーダーシップを説明するために、文字化されたS園長の語りを引用する。

3 結果と考察

効果的なリーダーの実践について、個人的な性質と態度が重要な要素である (Moyles 2006)。「リーダーシップ特性論」の観点から見ると、S園長は1990年代に郷の中心幼稚園へ転任した時から園の物的・人的環境の不整備や自身の幼児教育の知識・経験の不足といった課題に直面していたが、幼稚園が抱える問題を解決する意欲を持って取り組んできた。S園長は幼稚園の発展の課題に向け、まず「その心さえあれば、どんな問題も解決できる」という問題を解決する意欲・根性がある。また「条件が不十分な場合、私がそれをうまくやったことは、私がその仕事を最高の状態まで持っていったことを表すと思う」という、積極的に課題に挑戦し、キャリア達成を目指す意欲がある。このような個人的な性質と態度のもとで、S園長が幼稚園の発展の課題に対し、果たす役割と効果的なリーダーシップ実践は以下のものを考察した。

3.1 幼稚園の設置の先導者

雲南省では、2011年から幼児教育振興計画を実施し始めた。幼稚園の施設が十分に整備されていない状況や、幼稚園教師が不足している状況において、農村部で就学前3年間の総入園率向上を図るために、地域の小中学校に余裕がある校舎と教師リソースを最大限に活用し、幼稚園の環境を整え、幼稚園教師を補充すること、そして、各郷・鎮に少なくとも1つの中心となる公営幼稚園を設立し、各県に少なくとも1つのモデル園を設置することが目標として打ち出された (雲南省教育科学研究院 2012)。S園の発展にはこのような省の方針が反映された。

しかし、郷鎮レベルの幼稚園の発展に関しては、政府の管理責任が明確でないことや管理体制が十分整備されていないことが課題となっている。そして、政府の財政支出が不十分であるため、園の運営経費は主に保育料に依存するといった状況がある (楊・曹 2011)。公営幼稚園の園長は幼稚園の建設における政策潮流に応える先導者として、政府の要求に応え、政策志向と地域の実情の差を補う実践をとることが役割の1つであると考えられる。この役割において、S園長が直面した課題とリーダーシップ実践は主に以下の3つがある。

3.1.1 教育のための環境整備：限られた資源を活用する創意工夫

幼稚園の環境整備に関して、S園長は自身の美術教師であった知識・経験を活かし、可能な資源を発見し、活用し、創意工夫を発揮することで、幼稚園の教育のための文化的環境の整備を試みた。たとえば、S園長は、S園が村に位置した頃、資金不足のなか、教育に必要な環境を計画的に整備することが困難である状況を語った。その時、S園長は子どもの教育に適応するクラスの雰囲気を整えるために、「カルチャー・ウォール」というクラスの壁面構成に創意工夫を凝らした。

S園長は「お金がなかったらどうすればいいでしょうか。私は子どもたちが使っていた四角いフロアマットを、クラスの壁面に貼って掲示板として再利用しました。そして、その四角いフロアマットを貼った壁をクラスの『カルチャー・ウォール』にしました。当時はお金がなかったし、卸値でその材料を全部購入しても100~200元程度で済みました。しかし、文化的な環境を整えるという課題を解決するのに役立ったと思います」と語った。そして、S園長は、「カルチャー・ウォール」の完成に「他に何を頼りにすれば良いか」を考え、「私たち、教師たちが自らの手で作りました。そうしたら、問題は解決できました」と語った。S園長はチームワークの重要性を意識しながら、他の幼稚園教師を巻き込んでいる。つまり、課題の共有と協力を意識している。

このように、幼稚園の教育のための環境を整備させる創意工夫の実現の背景には、S園長が子どものために環境を改善する意欲、美術教師としての知識や経験の活用、チームワークの重要性の認識、積極的に課題に挑戦

する主体的な行動力といった園長の特性がみられた。

3.1.2 幼稚園教師の量的不足への対応：教育者としてのイニシアチブ

中国政府は、農村部における教育人材不足の解消と教育の質向上を目指し、「三支一扶計画」（2006年）や「農村教員ポスト特設計画」（2006年）といった大卒者を農村部へ派遣する国家計画を実施している。S園長によれば、毎年このような国家計画のもとで、S園に派遣されてくる幼稚園教師がいる。しかし、農村部の公営幼稚園では、幼稚園教師の不足という課題が依然として存在している。

たとえば、S園長は、201X年にS園が主導して新設した農村部の公営幼稚園（S園の分園）の事例を挙げ、分園の園長が幼稚園教師の人数が足りないことに悩んでいた。そして、S園長は自身の経験と対処策を踏まえ、分園の園長に次のように要求した：「教師が足りないのね。大丈夫、私たち園長がシフトを埋めましょう。…私たち園長がオフィスに座っているだけでは意味がないでしょう。園長でも、クラスを担任することはできません。園長の私たちがまず率先垂範しましょう。園長もクラスを担任している姿を見て、幼稚園教師たちも文句を言わず、仕事をちゃんとやるようになります。私はそう信じています」。

このように、S園長は幼稚園教師が不足している状況下で、園長は職務の分業にとらわれず、教育者としての責任を率先して果たし、教育現場に立ち、在職の幼稚園教師たちに模範を示す行動が必要であると認識している。このような認識とイニシアチブをとった実践で、S園の幼稚園教師たちに与えた影響を見てみると、S園長は村から町の新園舎への移転時の「とてもストレスフルな時期」の事例を挙げた。

新園舎への移転は、「新学期開始の一週間前に政府から急な通知があり」決まったという。その時のS園は、3つのクラスがあったが、教職員は全員で9人しかいなかった。幼稚園教師不足の中、S園長は自主的に非正規教師を雇用していたが、1つのクラスには、幼稚園教師1人と保育員1人しか配置できなかった。そして、非正規教師の給与は保育料から捻出するため、月給はわずか600元から700元程度しかなかった。

園舎の移転に伴い、4つのクラスを増設する必要が生じた。しかも、新園舎は町の集団住宅地に設置された2年間未使用の空き物件であり、清掃が必要であったが、経費不足の中で掃除業者を雇う余裕もなかった。このような状況において、S園長と副園長は人員募集を行ったが、「幼稚園に残された7人は自分たちでこの建物全体を掃除した。3日間かかった」とS園長は語った。

S園は、2011年にC区に移管された後、運営経費のすべてがC区の財政予算で賄われるようになった。それにより、非正規教師の雇用もC区政府による間接雇用の形態に変わった。S園長によれば、2019年時点で、非正規教師の月の平均給与額は3500元である。そして、国家政策に提唱された「同一労働同一賃金」（原語：「同工同酬」）という原則に従っている。この原則の下では、勤務状況によっては非正規教師の方が正規教師よりも高い給与を受け取る場合がある。しかし、郷の中心幼稚園の時期のS園の状況や201X年に新設されたS園の分園の状況を見ると、農村部の公営幼稚園では運営経費の不足や教職員の不足が依然として課題である。

このように、農村部の公営幼稚園では、資金・人的資源が逼迫する中、園長は教職員に報酬を与えることで、教職員の目標達成への動機を高める「交換型リーダーシップ」（秋田ら 2016）の実現は難しい状況にある。しかし、報酬にかかわらず、S園長からの職務上の権限による指示でもなく、S園の教職員が幼稚園の課題に対し、自主的・自発的な行動をとった。

3.1.3 入園機会と教育の質の均衡：入園不可の家庭に対するアカウンタビリティ

政府は公営幼稚園の発展が農村部の幼児教育の普及および質の向上に重要な役割を果たすことを期待している。まず、S園長は「現在、政府の目標は、幼稚園があることだけでなく、子どもたちが質の高い幼稚園に通うことができるようにすることです」と認識している。一方、S園長は「私たちの幼稚園では、元の住民の子どもたちの入園に問題なく対応できます。しかし、新たに移り住んできた住民の子どもたちを受け入れるとなると、大変な困難が生じます」という課題を語った。

公営幼稚園の量的不足の中で、S園は雲南省の一級一等のモデル園として、地域の家庭の入園要望を優先する

か、または公営幼児園の模範的・指導的な役割を果たし、幼児園の教育の質の確保を優先するか。すなわち、「入園機会確保」と「教育の質保証」のバランスを取ることが公営幼児園の園長である S 園長が直面する課題となっている。S 園長は S 園の教育の質を優先させた。

そして、S 園の定員が多数の家庭の入園希望を満たせない状況について、S 園長は地域の保護者との連絡を維持しながら、入園できない家庭に対して、アカウントビリティを意識し、説明を行っている。たとえば、S 園長は次のように保護者に説明するという。「皆さんが幼児園に入りたがっているのは理解できます。でも、1クラスで 40 人も 50 人も受け入れることができるでしょうか。もちろん、できますよ。でも、教師たちは食事を配るのに 1 時間かかってしまうことになるでしょう。そうすると、子どもたちは幼児園で毎日食事を待っているだけになってしまいます」。

このような保護者とのやり取りについては、Siraj-Blatchford ら (2007) が提示した質の高い園におけるリーダーシップの 10 の要素のうち、「理解の共有化」と「効果的コミュニケーション」があると考えられる。S 園長は保護者の立場に寄り添いながら、問題を提起し、具体例を挙げ、幼児園の教育理念・活動内容などを保護者たちに共有し、幼児園の課題を保護者に共感させる。結果として、「…だから、保護者たちも今、理解してくれた」という、入園できない家庭の保護者たちの理解を得ている。

また、入園機会を確保できない保護者やその子どもにとっての質の高い幼児園への入園という課題はまだ残されているということに対し、S 園長は S 園の教育の質を保証することで、教育環境整備・教育の質に関して課題を抱える幼児園への支援、新たな幼児園の設立への協力、より多くの幼児園教師の育成などを通じ、地域における入園機会の拡大と幼児教育の質の向上の両方を図ることを自分の役割として認識している。たとえば、「私たちモデル園のリードで、今年 (2019 年)、この地域ではさらに 4 つの新しい公営幼児園が設立された」という成果を得たとしている。

3.2 教育事業のための人材育成の推進者

S 園長の語りから、公営幼児園における人材育成は、幼児園教師の資質の向上に繋がっているという。そして、人材育成に関して実際に直面した課題には 2 つあったという。1 つ目は、幼児園教師の教育の資質の向上に関する課題であり、特に、高度な研修・園外研修への参加機会の配分である。2 つ目は、非正規教師の流動に関する課題であり、園の中間管理職の育成である。このような課題に向け、S 園長は地域の教育事業のために幼児園教師を育成するという理念を持ち、教育事業のための人材育成の推進者としての役割を果たしてきた。そして、以下の基準で人材育成を行っている。

3.2.1 幼児園教師の資質向上：知識の探求者の育成

趙 (2019) によれば、幼児園教師向けの研修資源が不足しているため、農村部の幼児園教師の主な研修方式は園内研修である。国や省レベルの研修は、農村部の幼児園教師が参加できる研修の定員が比較的少ない。市や区・県レベルの研修は、経費や条件の制約により、少数の中堅教師しか研修に参加できない状況にあると述べている。S 園長は幼児園教師の資質を向上させるために、日々に多様な形式と内容の園内研修を実施している。ただし、高度な研修や園外研修の定員数が限られているため、参加者の選出には慎重さが求められる。幼児園教師における高度な研修・園外研修機会の不平等が見られた。これに関して、S 園長は、高度な研修や園外研修の機会について、「形式的な平等を追求することが必ずしも良いこととは思いません。…時には、国家の投入が無駄になり、研修の効果も期待できません」と語った。

S 園長は、「学習意欲があり、自己啓発に努力する」という姿勢を持つ幼児園教師を研修参加の優先対象としている。たとえば、S 園長は「研修の目的は何ですか。学習のためであり、自身が必要な専門的な水準に至るためです。より高度な知識を学ぶためです。だから、私があなた達に何を期待しているかと言えば、『選択的学習』です。選択的学習とは何でしょうか。欠点ばかりに目を向けるのではなく、他人の良い経験や技術を『盗む』ことです。盗むとはどういうことでしょうか。他人の長所を発見し、勉強になることを見いだすことです」

として、選択的学習のできる知識の探求者という資質を求めている。

3.2.2 非正規教師の流動：職業への愛着の形成

中国の幼稚園教育においては、正規教師の不足による非正規雇用の増加や、非正規教師の高い流動性などがみられる（寺川・木山 2020）。S 園長は非正規教師が他の公営幼稚園の教員採用試験に合格し、S 園から流出しているという状況を語った。「正規教師と比べて非正規教師の流動性が高い」という懸念があるため、公営幼稚園では、中間管理職の育成は一般的に正規教師を対象としているという。そして、S 園の非正規教師も S 園長に「中間管理職への昇進は正規教師が優先されますか」とたずねたことがある。非正規教師は幼稚園内で非正規という立場であるため昇進が難しいという懸念がある。このように、中間管理職の育成に関して、公営幼稚園の園長と非正規教師の間には相互に不信感が存在していることがうかがえた。

S 園長には、モデル園の園長として「私は単にこの園の教育をやっているわけではなく、地域全体の教育のためにやっています」という意識がある。それに、S 園長は自身が幼児教育の素人から専門家に至るまで、キャリアを継続できた理由やキャリア達成の要因について、「自身が本当にこの職業を愛しているかどうか最も重要なものであった」という、職業に対する愛着がキャリア達成のための重要な動機づけであると認識しており、職業に対する愛着を中心に据えた人材育成を重視している。

そして、S 園長は、S 園の非正規教師は他の公営幼稚園へ移動したとしても、依然として教育現場で働いていると語った。そのため、「幼稚園教師自身が適切な条件（職業に対する愛着）を持っている限り、どんな雇用形態であろうとしても、努力を惜みず育成させます。将来どの幼稚園で働くにせよ、教育の場にいる限り、教育にとって、それは役立つ人材だと考えます…他園で成果を上げることができれば、それも私の誇りですよ」と語った。

このような認識のもとで、S 園長は S 園の非正規教師からの昇進に関する疑問に対し、「すべての先生が、その職務を果たす資質や能力があれば、昇進の機会は同じです。この園では、あなたたちは（正規教師と非正規教師という）雇用形態の呼称以外には違いがありません。私の心の中ではすべての先生は同じです。私はあなたたちに差別をしません。差別がないからこそ、あなたたちは仕事に専念し、取り組むことができるでしょう」と伝えた。S 園長によると、2019 年の調査時点に、S 園の教職員数は 89 人で、そのうち正規教師は 35 人であった。非正規教師が半数以上を占めているが、S 園長は「現在の幼稚園教師チームは安定している」という。

このように、幼稚園教師における高度な研修・園外研修の機会の不平等や幼稚園内での雇用形態による昇進機会の格差に関しては、政策・制度の改善が必要である。一方、園レベルでは、S 園長のリーダーシップの実践において、職業に対する愛着の形成という理念が重視されていることがわかる。教育事業のために人材を育成するため、職業への愛着は最も重要と見なされている。

3.3 カリキュラム構築における教育内容の主導者

中国では、幼稚園の教育内容は、主に「教育活動」「遊び活動」「生活活動」で構成されている（劉 2019）。李・馮（2013）によれば、「教育活動」は、3～6 歳児の発達段階にふさわしい教育と養育を促すために、「健康」「言語」「社会」「科学」「芸術」という 5 つの領域を中心に幼稚園の活動を展開し、学業を重視する活動である。「遊び活動」は、子どもの遊びの形式の多様性を重視し、幼稚園内では主にコーナー活動という形式が取られている。「生活活動」は、子どもの健康や生活習慣などを主とする活動である。

S 園長が園のカリキュラムを構築するにあたっては、教育活動における社会資源の活用、遊び活動における教育者の知識更新、家庭での養育に関する保護者の意識変容、という 3 つの課題があったという。そして、園長は幼稚園の活動を効果的に構成するために、専門的な教育者として、他者の意見を考慮しつつ、正しい教育理念と方針を貫き、教育内容を決定するという、教育内容の「主導者」という役割が見られた。

3.3.1 教育活動における社会資源の活用

S園は、雲南省一級一等のモデル園として、教育活動では特にコーナー活動の展開に注力している。S園長は、現在国内外で多様な教育モデルが存在している中で、地域の子どもたちの発達状況を把握し、子どものニーズに応じた活動の充実が必要であることを認識している。

S園長はコーナー活動の内容・環境構成について、「これらは幼児園教師たちのアイディアによって設計されたものです。そして、園舎の構造と空間を最大限に活用して設置したもので、固定されたモデルはありません。私たちの育つ目標に基づいて創造しています。私たちが行うべきことは、子どもたちの日常生活から、その発達に不足している部分を見つけ、補うことです」という考え方を示している。

そして、S園長はS園の子どもたちの特徴について、「手先を動かす活動が得意で、行動力もあると思いますが、言葉の表現力や人と関わる力が比較的弱いです」と語った。そのため、S園長は日常生活に役立つ「ミニキッチン」や、地域の文化的特色を入れた「茶文化コーナー」や、子どもたちの言語・社会性発達を特化した「劇場コーナー」など、コーナー活動を充実させ、子どものニーズに合わせた空間・環境を整えることに取り組んでいる。

たとえば、S園長は「劇場コーナー」の設置について、「これは子どもたちのための小規模な劇場です。実際の劇場の雰囲気を再現しました。通常は子どもたちがこの劇場を小さな舞台として使うことができます。なぜなら、この地域の子どもは、対人関係能力や言語表現能力が不十分な場合があるからです。このような活動を通じて、子どもたちに自信を持たせ、社会性の発達を高めるのを助けたいと考えています」と説明した。

その上で、モデル園ゆえに獲得できる社会的資源を教育活動に活用している。たとえば、S園には、訪問や研修、見学に訪れた外部者との対応や、政府の指導・監督部門との対応、教育・研修イベントの主催など、モデル園としての役割がある。しかし、S園長はこのような役割を負担と捉えず、むしろ積極的に受け入れ、子どもたちの発達を促進する機会と捉えている。そして、組織管理上のリーダーシップを発揮し、このような仕事に対する対応方法や行動様式を「マニュアル化」し、幼児園のカリキュラム・マネジメントにおいて、子どもの教育活動の一環として定式化しつつ、状況に応じて改善させている。

一方で、S園長のこのような実践について、「演出されたものではないか」「政府からの要求ではないか」「単なるマニュアル化されたものではないか」といった疑問の声もあったという。S園長はこのような疑問に対し、「私はそう思いません。たとえ演出であっても、子どもたちはまずこの演技に必要な技を学ばなければなりません。自信があるからこそ、自分の活動（コーナー活動での遊びなど）を人に見せることができるのです」「…幼児園に訪問者が来たら、子どもたちには、『私は幼児園の主人だよ、うちにきたお客さんを歓迎し、私の活動をお客さんに紹介し、それは私の責任だよ』って知って欲しいです」と語った。このように、社会的資源を活用し、積極的に教育活動に転化し、子どもの言語の発達や対人関係の能力の向上に繋げようとしている。S園長によれば、訪問者や見学者から「まったく農村部出身の子もだとは思わない」というフィードバックが寄せられたという。

3.3.2 遊び活動における教育者の知識更新

S園長は、遊びを通じて子どもたちの習慣や興味・関心を育み、教育の効果を高めることの重要性を意識している。そのため、教育者として、子どもたちの遊びの仲間になって一緒に遊ぶこと、専門的な知識・技能を基盤として子どもの遊びを導くことが必要である。そのため、まず自身が遊び活動の「プレーヤー」になることが必要とされているという。しかし一方、S園長によれば、公営幼児園における幼児園教師の採用基準（学歴・専門分野・資格要件など）は年々厳しくなってきたものの、教育現場の幼児園教師たちは必ずしも遊び活動に必要な専門知識や技能を持っているわけではないと述べている。

そのため、S園長は「だから、私は今、幼児園を通じて幼児園教師を管理する」という組織管理上のリーダーシップを果たしており、教育者に必要な知識の更新を幼児園のカリキュラム・マネジメントの一環として定着させている。幼児園はまず、遊び活動の指導方法を教示し、基準を作り、指導の方向性を明確化にし、評価基準を作るといった内容を挙げた。

たとえば、幼児教育の発展とともに、幼稚園の活動に使える国内外の斬新な教育資源や、教育モデル、遊び活動の形式が溢れてきた状況において、S園長はS園の戸外活動(アウトドア)にサバイバルゲームを導入した。S園長によれば、このような形式な遊び活動を子どもたちに提供するためには、幼稚園教師がプレーヤーとして、遊びを体験し、内容を理解し、遊び方や教育的意義を意識し、必要な専門知識を身につけることが前提であると述べた。その上で、遊びの効果を最大限に引き出すためには、プレーヤーが常に自己研鑽を行い、効果的な遊びの開発に努めることが望ましいという。

S園のSNS公式アカウントに掲載された記事(2019年12月3日)によると、園ではサバイバルゲームコーナーを充実させるために、専門的なゲームの訓練場で幼稚園教師に対する体験的研修を実施したとされている。このような研修には、「遊びに関する専門知識の受講・勉強」と「実体験による遊び方法・経験の習得」の2つの目的がある。参加した幼稚園教師たちは、「経験に満ちた気持ちを持ちながら、もっと多くの感動を子どもたちと共有し、園のサバイバルゲームコーナーで実践したい」との感想を述べており、教育実践への意欲を高めたことがうかがえる。

さらに、効果的なリーダーシップを検討するには、リーダーは自身が学び手であることが必要である(Rodd 2013)。S園長は、幼稚園教師への管理だけでなく、「私がさらにやるべきことは、幼稚園教師に遊び方を教えることです」という。S園長は、自身が教育者として、子どもたちの遊び活動に参加するプレーヤーであり、幼稚園教師の成長を導くプレーヤーでもあると認識している。そのため、子ども・幼稚園教師たちを指導できるように、幼稚園教師と共に学び続け、必要な知識を常に更新することを自身の役割としている。

3.3.3 家庭での養育に関する保護者の意識変容

中国の農村部では、学歴の低い祖父母世代が育児を手伝うことが一般的であり、子どもの日常的な養育者の教育水準は都市部よりはるかに低い(Wangら2018)。そして、祖父母世代の育児参加の問題点として、子どもの身体的・情緒的発達に負の影響を及ぼす可能性が指摘されている(矢藤ら2023)。S園長は、S園の子どもたちのこのような家庭的背景を踏まえ、子どもたちの家庭での基本的な生活習慣の育成や社会的マナーの教養などの欠如を指摘した。そのため、生活面での養育に関しては、特に家庭との連携をとることが重要となる。そのためには、保護者の意識変容が重要である。

S園長は家庭と幼稚園の連携を図り、まず幼稚園のマネジメントから、保護者教育を強化し、教育参加の実体験の充実によって教育内容を理解させることを重視している。たとえば、毎学期には定期的に「保護者会」を開催したり、「保護者向けの研修」を行ったり、祝日に1日程度の「親子活動」を開催したりする。その結果、保護者からは「今さら知ったんだけど、幼稚園の子どもたち、毎日こんなにたくさんのことをやってるんだ! なかなか面白かった」というフィードバックを得たという。このように、保護者が幼稚園の教育活動に実際に参加し、体験することで、幼稚園の教育内容を理解させるとともに、意識変容にも結びつく可能性がある。

そして、S園は都市化が進展している農村部に位置しているため、S園長は「個々の保護者の実情に応じた対応」を重視し、保護者たちの家庭的背景の多様性を考慮しつつ、保護者の協力を求めている。たとえば、幼児期の保育・教育の知識が不足している保護者に対し、「幼稚園のやり方を模倣してみてもいいか…子どもの行動を邪魔せず、余計な言葉を言わず、幼稚園のやり方を家庭にまで広げるだけでいい」という、幼稚園のやり方の模倣ということを保護者に協力を求めている。そのやり方の模倣について、「私が子どもに毎日食事の前と食後に手を洗うことを要求しているならば、子どもが家に帰っても、食事の前と食後にも手を洗うことを守る」といったことが一例である。

また、S園長は、子どもの教育に熱心な保護者や幼稚園に小学校の知識の習得を求める保護者に対し、保護者の保育観の変容や幼稚園教師の教育方法への理解と協力を求めている。そのため、S園長は、幼稚園教師に保護者の意識を変容させる「親教育」の担い手としての役割を期待している。「では、私たち教師の役割とは何でしょうか。それは、保護者たちに、私たち幼稚園の教育方針・理念、教育の目標、子どもたちの発達に応じて何が必要かについて、専門的な知識と方法を用いて保護者たちに説明し、納得させるということです。でも、

単に口で言うだけでは決して説得力はありません。保護者たちに成果を見せることが必要です。私たちのこのような教え方は確かに子どもたちの成長に有益で、うちの子が幼稚園にいつている間に確かに色々なことを学んだということを示すことが重要ですね。子どもたちの興味を広げ、習慣も育成できたなど、さまざまな面から私たちの教育の成果を保護者たちに示し、実感させることが必要です。そうすると、保護者たちも私たちを信頼できると思います」とS園長は語っている。

このように、S園長は生活面での養育における家庭と幼稚園の連携を保つために、まず、保護者教育の充実を通じて保護者の意識変容を促し、保護者に幼稚園活動を理解してもらった上で幼稚園への効果的な協力を求めている。また、幼稚園教師には、保護者の多様な要望に影響されず、専門的な教育者として教育活動を展開することで保護者の意識変容を促す、という実践が見られた。

4 まとめ

本研究では、中国の幼児教育の政策課題と園長の責任を踏まえ、農村部の公営幼稚園に焦点を当て、幼児教育を普及させる政策が展開される中で、「成果を上げている事例」としてS園を取り上げた。具体的には、幼稚園の量的拡大に伴う物的・人的環境の整備、幼稚園教師の専門性の向上、幼稚園のカリキュラム・教育方法の改善という3つの側面に焦点を当て、S園の課題や園長のリーダーシップを考察した。農村部の公営幼稚園の園長が直面してきた課題と課題解決のために園長が果たしてきた役割について、以下の3点を見いだした。

第1に、幼稚園の設置の主導者としての役割を園長が果たしていることを明確にした。幼稚園における教育のための環境の不整備の課題に対し、園長には限られた資源を活用する創意工夫が必要である。幼稚園教師の不足に対し、園長は教育者としてのイニシアチブをとった行動が必要である。一方、家庭の入園ニーズを満たせない場合、公営幼稚園の園長は幼稚園の定員の増加と教育の質の保証との均衡をとり、入園できない家庭の保護者に適切な説明を行うことが重要であろう。

第2に、人材育成の推進者としての役割を園長が果たしていることを明確にした。園長は、幼稚園教師の資質向上と幼稚園の中間管理職育成という2つの課題を持つ。S園長は、研修機会の不平等について、研修の効果を高めるために、知識の探求者という高度な研修・園外研修における学習意欲の強い幼稚園教師を選出していた。そして、非正規教師の昇進機会の不平等について、雇用形態に関わらず中間管理職を育成し、全員に公平なキャリア構築の機会を提供することを志向している。また、園の人材育成全体においてS園長は、幼稚園教師という職業への愛着の形成を重視している。

第3に、カリキュラム構築における教育内容の主導者としての園長の役割を明らかにした。S園長は、効果的な教育内容を構成するために、公営幼稚園の役割のもとで獲得した資源を教育活動に活用していた。そして、遊び活動に関しては、教育者が必要な専門知識・技能を習得した上で、プレーヤーとして子どもの遊び活動に参加し、遊びを効果的に組織した。また、園長もプレーヤーとして幼稚園教師の遊び活動の組織を指導できるように学び続けていた。また、生活活動に関しては、農村部の家庭背景の多様化に対応し、保護者の教育観の意識変容を促し、協力を得て、子どもの幼稚園での生活活動が家庭でも継続できるように指導することについてリーダーシップを発揮していた。

【注】

1. 中国は、中央政府を中心に省級（省・自治区・直轄市）、市級（地区・地区級市等）、県級（県級市・市直轄区等）、郷級（郷・鎮等）等の行政区画が存在する。
2. 中国では、2013年1月に中国教育部が公表した「幼稚園教職工配備標準（暫行）」により、全日制幼稚園1クラスあたりの保育者（幼稚園教師と保育員）の配置は幼稚園教師2名と保育員1名、または幼稚園教師3名を配置するとされた。「幼稚園教師」は、日本の「幼稚園教諭」と同じであり、担当クラスの子どもの保育をつかさどる。保育員は、子どもの養護（衛生や生活の管理）を担っている。本稿では、幼稚園教師と保育員という表現を使い分け、「保育者」という表現を使う際に

は、その両者を指す。

3. 中国における幼稚園・小・中・高校の公営学校は「公共機関（事業単位）」として位置づけられており、公営学校に勤務する正規教員（中国語では「編制教師」、「在編教師」ともいう）は公務員の性格を有する。公営学校の正規教員になるためには、教員免許（「教師資格証」）を取得した上で、地方教育行政部門が行った教員採用試験（「教師編制考試」）を受験し合格する必要がある（王 2023）。

【参考文献】

日本語：

秋田喜代美・淀川裕美・佐川早季子・鈴木正敏（2016）「保育におけるリーダーシップ研究の展望」『東京大学大学院教育学研究科紀要』56, 283-306.

劉郷英（2019）「中国における乳幼児教育・保育改革の過去・現在・未来」『保育学研究』57（2）, 150-166.

OECD（2012）『OECD 教員白書：第1回 OECD 国際教員指導環境調査（TALIS）報告書』明石書店.

篠原清昭（1997）「校長のリーダーシップのエスノグラフィー：考察枠組みと分析技法」『教育経営学研究紀要』4, 27-50.

寺川直樹・木山徹哉（2020）「中国の幼稚園教師の資格、編制、及び待遇」『こども学研究』2, 85-102.

王佳寧（2023）「中国における地方公費師範生政策の農村学校への教員補充の効果と限界—山東省公費師範卒業生の配置実態に基づいて—」『比較教育学研究』（66）, 203-225.

矢藤優子・吉沅洪・孫怡（2023）『現代中国の子育てと教育—発達心理学から見た課題と未来展望—』ナカニシヤ出版.

中国語：

但菲・梁美玉・索長清（2016）「農村鄉鎮中心幼稚園教育質量現状調査—以遼寧省為例」『教育探索』（02）, 42-45.

李季湄・馮曉霞（2013）『《3—6 歳兒童學習与發展指南》解讀』北京：人民教育出版社

劉霖芳・柳海民（2015）「教育變革背景下幼稚園園長領導力的現状及提升策略」『現代教育管理』（02）, 81-86.

潘瑩（2023）「鄉村幼稚園園長課程領導力提升的敘事研究」『教育觀察』（30）, 35-38.

孫美紅（2019）「改革開放 40 年我国農村学前教育的變遷与政府責任」『学前教育研究』（01）, 33-44.

王麗娟・任大成・付麗萍（2023）「鄉村振興視域下幼稚園園長課程領導力現状与提升策略」『甘肅高師學報』（01）, 102-107.

汪楊（2019）「学前教育改革背景下幼稚園園長領導力的提升策略」『山東農業工程學院學報』（12）, 143-144.

楊莉君・曹莉（2011）「中部地区農村学前教育事業發展存在的問題及解決对策」『学前教育研究』（06）, 21-26.

雲南省教育科学研究院（2012）「雲南省中長期教育改革和發展規劃綱要實施監測報告 2011」『全民教育：關注辺境少数民族』
<https://inruled.bnu.edu.cn/docs/2021-10/20211011161530832132.pdf>（最終閲覧日：2024 年 5 月 26 日）

楊丹・但菲（2018）「我国幼稚園園長領導力的研究綜述」『第十五屆沈陽科學學術年會論文集（經管社科）』, 522-526.

楊翠美（2020）「農村優質公辦園過程性教育質量現状及分析—以皖北地区 6 个鄉鎮中心園為例」『現代職業教育』（10）, 62-63.

中共中央・国务院（2010）「国家中長期教育改革和發展規劃綱要（2010-2020 年）」2010 年 7 月 29 日

中国教育部（2015）「教育部關於印發《普通高中校長專業標準》《中等職業學校校長專業標準》《幼稚園園長專業標準》的通知」2015 年 1 月 12 日

中共中央・国务院（2018）「中共中央 国务院關於学前教育深化改革規範發展的若干意見」2018 年 11 月 7 日

趙宇（2019）「農村幼稚園教師培訓質量提昇策略」『学前教育研究』（05）, 93-96.

鄭玉蓮・楊瑩（2022）「貴州省新建公辦幼稚園園長領導實踐的質性研究—23 位新建公辦幼稚園園長的經驗与启示」『貴州師範學院學報』（12）, 65-72.

英語：

Moyle, J.R. (2006) *Effective Leadership and Management in the Early Years, Berkshire*, Open University Press

Rodd, J. (2013) *Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism 4th ed*, Berkshire, UK, Open University Press

Siraj-Blatchford, Iram & Laura Manni (2007) *Effective Leadership in the Early Years Sector*, University of London

Wang, J., Li, H., & Wang, D. (2018). Bridging the Rural-Urban Literacy Gap in China: A Mediation Analysis of Family Effects. *Journal of Research in Childhood Education*, 32 (1) , 119-134.