

# 일본의 교장 리더십의 실태와 리더십 지원 조건

Suwa Hidehiro (Kawasaki University of Medical Welfare, 교수)<sup>1)</sup>

Asakura Masashi (University of Tsukuba, 조교수)<sup>2)</sup>

Takano Takahiro (Ibaraki University, 조교수)<sup>3)</sup>

## 1. 본 발표의 목적·과제·방법

본 발표의 목적은 일본의 교장 리더십 발휘의 실태가 어떠한지를 양적 조사 및 질적 조사를 통하여 밝히고 향후의 지원 조건을 고찰하는 것이다.

일본에서는 1990년대 말 이후, 지역주민 등에 의한 학교 경영 참가가 제도화되고 학교 평가 등을 통한 투명성의 확대로 인해 교장은 자신의 학교 경영의 정당성을 대외적으로 제시해야 했다. 그리고 효율적·기동적인 운영을 의도한 직원회의의 법제화와 주간교사(主幹教諭)<sup>4)</sup> 등의 ‘새로운 직급’의 설치는 교내조직을 수직구조(縱構造)로 강화하여 교내 교직원의 일체성을 높이려고 하였다. 동시에 중앙정부는 교장의 리더십 발휘를 계속해서 강조하고 있다.

학계에서도 교장 리더십에 관심이 집중되었다. 小島弘道(2004)는 설문조사를 통하여 교장 스스로가 필요하다고 인식하는 역량의 내용과 구조를 밝히며 대학원에서의 교장 양성을 제언하였다. 교장이 리더십을 발휘하기 위해 필요한 전문성과 그 육성 방법에도 높은 연구 관심이 향하

1) 교신저자(hidesuwa@nifty.com)

2) 교신저자(asakura@human.tsukuba.ac.jp)

3) 교신저자(taka.takano68@gmail.com)

4) 주간교사(主幹教諭)는 2007년 학교교육법 개정으로 부교장, 지도교사(指導教諭)와 함께 도입된 직급 중 하나이다. 교장과 부교장(교감)을 보좌하며 교무의 일부를 정리하고, 교육과정과 학생 생활지도 등 교육업무를 하면서 동료 교사에게 지도·조언을 한다. [역주]

였는데 일본교육경영학회는 요구되는 교장 상(像)과 전문적 역량의 구성 요소를 ‘교장의 전문직 기준’으로 제시함과 동시에 교장의 전문성 향상 방책에 대해 논의하였다(日本教育經營學會, 2009; 牛渡淳 외, 2016). 이와 같이 학교의 자주성·자율성 확립을 위한 제도 개혁하에서 교장 리더십에 관한 연구는 많이 이루어져 왔다.

하지만 대부분의 논의는 교장 개인의 역량 육성에 기여하는 제도 구축에 기울어져 왔다. 2016년 교육공무원특별법(教育公務員特例法) 개정으로 책정된 교장 육성 지표 작성과 연수 계획 시책이 그 전형적인 예이다. 물론 개개인의 교장이 직무에 필요한 전문적 역량을 습득하기 위해 노력하는 것은 당연하다. 그러나 공교육의 질 보장과 관련된 중대한 책임이 교장의 개인적인 역량과 노력에 회수되는 추세는 개인에게 과도한 부하를 가한다. 조직적 측면에서 학교 경영의 자율화가 필요하다면 이를 위한 리더십 발휘를 담당하는 ‘직(職)’으로서 교장직을 파악하여 그 지원 조건을 추구해야 한다.

일본의 교장직을 둘러싼 환경 조건에 관심을 둔 선행연구로서 교장회의 기능과 역할(鈴木久米男 외, 2018), 교육위원회 및 교직대학원(教職大學院)<sup>5)</sup>의 지원·영향(千々布敏弥, 2017), 교장의 공식·비공식적인 정보교환과 상담 네트워크(川上泰彦, 2005)에 관한 연구가 있다. 모두 학교 외부 조건에 주목하고 있지만, 개별 학교가 처한 상황과 조건에 착안하여 교장 리더십의 실태를 검토한 연구는 없다.

이상의 문제의식을 가지고, 본 발표에서는 교장 리더십의 실태를 파악하기 위해 실시한 양적 조사와 질적 조사의 결과를 보고하고 일본의 교장 리더십을 지원하는 조건에 대해 고찰하고자 한다. 우선 양적 조사는 일본 전국에서 무작위 추출된 2,400개교(소학교, 중학교, 특별지원학교, 고등학교 모두 600개교씩)의 교장, 부교장·교감, 주간교사(主幹教諭) 등 미들리더 교사를 대상으로 한 설문조사(2019년 2월 실시)이다.

다음으로 두 가지의 질적 조사 결과와 그 분석이다. 첫째, 7개 도도부현(都道府縣)에서 초등학교 교장회 운영에 종사한 경험자를 대상으로 실시한 인터뷰 조사(2019년 8월~12월 실시)를 근거로 각 교장회의 활동과 기능에 대해 분석함과 동시에, 교장 리더십을 지원하는 역할 특징을 검토한다. 둘째, 초등학교 초임기 교장 17명을 대상으로 실시한 인터뷰 조사(2019년 11월~2020년 1월 실시) 결과로부터 교장 취임 전후의 변화 및 리더십을 지원하는 요인에 대해 분석한다.

## 2. 양적 조사

5) 교직대학원(教職大學院)은 교원 양성 교육의 개선 및 충실을 도모하기 위해 2008년에 개설된 고도 전문 직업인 양성이므로 교원 양성에 특화된 전문직대학원이다. 2022년 6월 기준 전국에 54개의 교직대학원이 설치되어 있다. [역주]

## 가. 설문조사와 문항 개요

2019년 1월~2월에 걸쳐 조사 대상 학교에 질문지를 발송하여 ①교장, ②부교장 또는 교감 1명, ③주간교사(主幹敎諭)·지도교사(指導敎諭)·교무부장 중 1명으로부터 회답을 얻었다(표 1). 주요 문항은 그림 1과 같다.

### (1) 교장의 리더십 실천

‘교장의 전문직 기준’(日本教育經營學會, 2009)을 토대로 교장 및 학교 경영에 관한 연구 실적을 가진 공동 연구자와의 협의를 통해 교장의 리더십 실천을 구성하는 7가지 기준 및 27가지 항목을 개발하였다(표 2). 그리고 현임교의 교장으로서 실천하고 있는 리더십 실천 《실제》와 실천하고 싶은 리더십 실천 《의사》를 파악하였다. 전자는 ‘1: 실행하지 못하고 있다’부터 ‘4: 매우 실행하고 있다’, 후자는 ‘1: 실행하고 싶지 않다’부터 ‘4: 매우 실행하고 싶다’의 4단계 척도로 회답을 수집하여 표2와 같이 종합점수를 산출하였다.

- ①리더십 실천 《의사》: 변수의 클러스터 분석을 실시하여 5클러스터를 해석하였으며 이를 <학교의 공유 비전 만들기>, <교육 활동의 질적 향상>, <학교 내외의 협력 체제 구축>, <환경 정비와 자원 활용>, <윤리규범 준수와 상황 이해>라 명명하여 종합점수를 산출하였다.
- ②리더십 실천 《실제》: 인자 분석을 통해 6개의 인자를 추출하여 <학교의 공유 비전 만들기>, <교육의 질적 향상을 위한 협력 체제 구축>, <환경 정비와 자원 활용>, <지역과의 협동과 연계>, <윤리규범 준수>, <사회 상황의 이해>라 명명하여 종합점수를 산출하였다.

### (2) 교장의 리더십 실천을 지원하는 학교 내적 조건

학교의 조직풍토·조직문화에 관한 실증연구(岡東壽隆 외, 2000)를 참고하여 12가지 항목을 작성하였고 ‘1: 전혀 그렇게 생각하지 않는다’부터 ‘4: 매우 그렇게 생각한다’의 4단계 척도로 회답을 얻었다. 그리고 인자분석을 통해 교직원 간의 성장과 도전을 서로 인정하는 분위기로서의 <성장·도전>, 교직원의 상호 지원 관계를 서로 인정하는 <상호 지원>, 교장과 교직원의 양호한 관계를 나타내는 <교장과 교직원의 양호한 관계>라는 3개의 인자를 추출하였다.

### (3) 교장의 리더십 실천을 지원하는 학교 외적 조건

공식·비공식적인 네트워크로부터 얻은 지식과 정보에 관한 15가지 항목을 작성하여 <지원을 받고 있는 요인>《현황》과 <지원해주길 기대하는 요인>《기대》의 관점에서 회답을 요구하였다. 지원 《현황》은 ‘1: 지원이 되지 않는다’부터 ‘4: 매우 지원이 되고 있다’의 4단계 척도로 회답을 수집하였다. 회답에 대한 인자분석을 통해 교장회를 비롯한 동업자적 관계 내의 정보·의견 교류를 중심으로 하는 <전문직적 교류>, 학교 외의 전문가·대학원 등에서의 지적 교류를 나타내는 <학문적 교류>, 국가와 지자체가 발행하는 통지·방침 등의 <교육 행정 지침>, 인터넷이나 도서 등에서 얻을 수 있는 정보인 <정보 미디어>라는 4개의 인자를 추출하였다.

&lt;표 1&gt; 유효한 질문지 및 회수율

		학교급					
		소학교	중학교	특별지원학교	고등학교	불명확	합계
직급	교장	235 39.2%	241 40.2%	264 44.0%	288 48.0%	1 0.1%	1029 42.9%
	부교장/교감	199 33.2%	228 38.0%	295 49.2%	293 48.8%	2 0.1%	1017 42.4%
	미들교사	133 22.2%	149 24.8%	234 39.0%	180 30.0%	1 0.1%	697 29.0%
	합계	567 31.5%	618 34.3%	793 44.1%	761 42.3%	5 0.1%	2744 38.1%

주 : ‘교장-소학교’~‘미들교사-고등학교’의 12카테고리의 분모는 600, ‘각 직급-불명확’의 3카테고리의 분모는 1800, ‘각 직급-합계’의 3카테고리의 분모는 1400, ‘각 학교급-합계’의 4카테고리의 분모는 1800, ‘불명확-합계’의 1카테고리의 분모는 5400(고등학교용 조사표 1800을 제외한 수), ‘합계-합계’의 1카테고리의 분모는 7200이다.

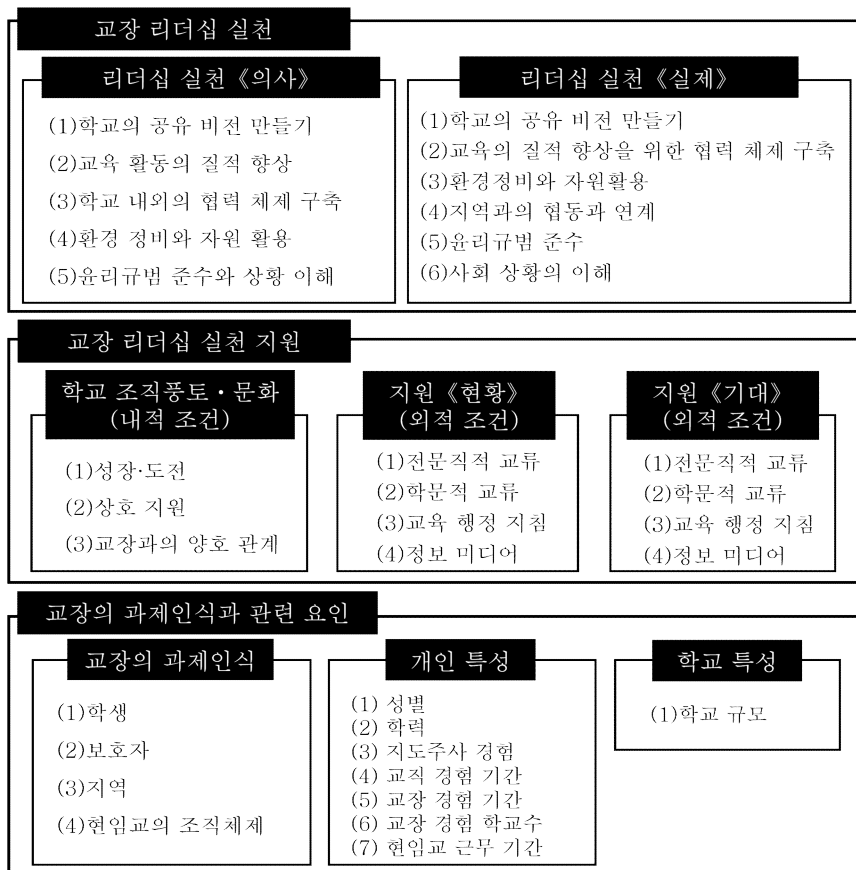


그림 1 설문조사에 사용한 변수 목록

&lt;표 2&gt; 교장의 리더십 실천 척도 (7기준 27항목)

기준1 학교 공유 비전의 형성과 구현화	
1. 학생에 관한 다양한 정보를 바탕으로 목표로 하는 학교 상(像)을 그린다. [3.50(.53)/2.85(.53)]	
2. 자신의 경험과 교육 이념을 바탕으로 목표로 하는 학교 상(像)을 그린다. [3.40(.58)/2.76(.61)]	
3. 교직원의 의견을 수렴하여 목표로 하는 학교 상(像)을 그린다. [3.33(.55)/2.73(.57)]	
4. 보호자, 지역주민의 의견을 수렴하여 목표로 하는 학교 상(像)을 그린다. [3.15(.58)/2.47(.64)]	
기준2 교육활동의 질을 높이기 위한 협력 체제와 풍토 만들기	
5. 학생의 실태, 특징을 근거로 한 교육과정을 편성한다. [3.49(.53)/2.76(.62)]	
6. 학생의 과제에 대해 교직원이 의견 교환하는 시간을 만든다. [3.51(.52)/2.70(.66)]	
7. 교직원의 직능개발을 지원하는 협력 체제와 풍토 만들기. [3.39(.58)/2.49(.65)]	
8. 각 학급의 학생 실태를 끊임없이 파악하고, 필요에 따라 담임 교사를 지원한다. [3.38(.58)/2.70(.62)]	
기준3 교직원의 직능개발을 지원하는 협력 체제와 풍토 만들기	
9. 학교의 교육 과제를 토대로 교내 연수체제를 정비한다. [3.39(.52)/2.66(.62)]	
10. 교직원 한사람 한사람의 역량과 성장 과제를 파악하여 필요에 따라서 지도·조언한다. [3.40(.51)/2.64(.58)]	
11. 교직원이 서로 수업을 공개하도록 장려한다. [3.48(.51)/2.67(.70)]	
12. 교직원 한사람 한사람의 심신 상황과 사적인 사정을 배려하여 필요한 지원을 한다. [3.26(.54)/2.77(.56)]	
기준4 다양한 자원의 효과적인 활용과 위기 관리	
13. 목표로 하는 학교 상(像)을 실현하기 위해, 외부의 인재와 정보 등을 활용한다. [3.34(.55)/2.70(.66)]	
14. 목표로 하는 학교 상(像)을 실현하기 위해, 예산 획득과 시설·설비 개선에 대해 교육위원회와 외부 기관 등에 요청한다. [3.34(.54)/2.55(.70)]	
15. 교직원과 학생이 안심하고 교육·학습 활동에 임할 수 있도록 물리적 환경을 조성한다. [3.48(.51)/2.54(.64)]	
16. 학교의 안전 확보에 대해 교직원이 의식하도록 일상적으로 도모한다. [3.41(.50)/2.88(.52)]	
기준5 가정·지역사회와의 협동·연계	
17. 교장 스스로 솔선하여 보호자·지역주민과의 관계 구축에 힘쓴다. [3.36(.55)/2.91(.64)]	
18. 교직원이 보호자·지역주민과 연계하기 쉽도록 지원과 교안을 한다. [3.21(.53)/2.53(.61)]	
19. 보호자·지역사회의 다양한 관계자에 대해 경의를 가지고 성실하게 관계를 맺는다. [3.43(.51)/3.09(.53)]	
기준6 윤리규범과 리더십	
20. 교직원에게 모범이 되도록 자신의 언동과 행동에 문제가 없는지 다양한 시점에서 성찰한다. [3.40(.52)/2.87(.55)]	
21. 교육의 사명과 윤리에 위배되는 교직원의 행위에 대해 의연하게 대응한다. [3.49(.52)/3.12(.52)]	
22. 법령 준수 연수와 확인 체제 등을 학교 전체적으로 기능하도록 한다. [3.38(.54)/2.94(.57)]	
23. 다양한 입장과 가치관을 존중하는 분위기를 교내에 조성한다. [3.37(.53)/2.80(.56)]	
기준7 학교를 둘러싼 사회적·문화적 요인의 이해	
24. 최신 교육 관계 법규를 이해하고 그 정신과 의도를 이해한다. [3.18(.54)/2.47(.61)]	
25. 사회적 관심이 집중되는 교육 문제의 정보와 동향을 파악하여 깊게 이해한다. [3.28(.51)/2.61(.60)]	
26. 교육에 근접한 다른 영역(의료·복지·문화 등)의 정보와 동향을 파악하여 이해한다. [3.18(.53)/2.47(.61)]	
27. 학교가 소재하는 지방자치단체의 교육 과제와 교육 시책의 동향에 대해 깊게 이해한다. [3.23(.53)/2.68(.60)]	

주 : [ ]안의 수치는 《의사》/《실제》의 평균치(표준편차)를 나타낸다.

#### (4) 교장의 과제 인식과 관련 요인

현임교에 대한 교장 자신의 과제 인식을 질문하기 위해 학생·보호자·지역·현임교의 조직체계에 관한 15가지 항목을 작성하여 현임교의 교장으로서 인식하고 있는 과제가 많은지를 물었다. 이때, 인식하는 과제가 양적으로 많을수록 그것에 대응하기 위한 리더십 실천이 촉구될 것이라고 상정하여 현임교의 과제 상황에 대한 생각을 묻는 질문을 제시한 다음에 ‘1: 과제가 많다’부터 ‘4: 과제가 적다’의 4단계 척도로 회답을 요구하였다. 회답에 대한 요인분석 4개의 인자를 추출하여 평균값을 산출하였다. 그리고 현임교의 과제 인식에 관련된 기본적인 요인으로서 학교 규모와 개인 특성(성별, 학력, 지도주사(指導主事)<sup>6)</sup> 경험, 교직 경험 기간, 교장 경험 기간, 교장 경험 학교 수, 현임교 근무 기간)에 관한 회답을 수집하였다.

### 나. 교장 리더십의 실태

#### (1) 교장의 리더십 실천 《의사》 및 《실제》와 직급에 의한 인식의 차이

우선 교장의 리더십 실천의 《의사》와 《실제》는 모두 중간치 이상의 비교적 높은 수치를 나타냈다. 그리고 《의사》와 《실제》의 차이를 검토한 결과, 모두 《의사》의 점수가 《실제》보다 유의하게 높은 경향을 확인할 수 있었다. 또한 직급별 비교 결과, 교감>미들 교사>교장 순으로 유의하게 높은 것으로 밝혀졌다.

이상의 결과는 “학교 경영에 있어서 교장은 리더십을 발휘해야 한다.”는 의식이 널리 침투되어 있다는 것을 말해 준다. 다만 자신이 실천하고 싶다고 생각하는 《의사》와 그것이 실천되어지고 있다고 실감하는 《실제》의 사이에 유의한 차이가 나타나는 것은, 교장이 한층 더 리더십을 발휘할 수 있는 여지가 있다는 것과 동시에 “생각은 해도 현실에서는 그대로 되지 않는다.”라는 어려움을 나타내는 것이기도 하다. 특히 《의사》와 《실제》의 차이가 큰 항목을 보면 교장이 혼자서 실행하는 것이 아니라 개개인의 교직원에 의한 주체적 행동을 통해서 실현할 수 있는 내용이 나열되어 있다. 이에 반해 차이가 작은 항목은 교장이 솔선하여 행동하는 내용이라고 해석할 수 있다.

또한 교장의 자기 평가보다도 교감과 미들 교사에 의한 평가가 더 높은 것으로 보아 교장의 의도를 헤아려 행동하려는 지향성이 교감과 미들 교사 사이에 깊이 침투되어 있는 것으로 보인다. 그러나 다른 관점에서 본다면 학교 내부 조직의 수직구조와 상의하달(上意下達)적인 일체감이 강화됨으로써 학생의 실태를 근거로 한 교직원의 다양하고 자율적인 교육활동을 조직화하는 리더십 발휘는 오히려 저해되고 있음을 시사한다.

그런데 이번 분석에서는 리더십 실천의 《의사》 및 《실제》와 교장의 개인 특성 및 현임교

6) 지도주사(指導主事)는 학교가 운영하는 교육 활동의 적정 및 활발한 진행을 촉진하기 위해 학교의 교육과정, 학습지도, 그 외 학교에 관한 전문적 사항에 대해 교장 및 교사에게 조언·지도하는 업무를 수행하는 자로, 교육위원회 사무국에 배치되어 있다. [역주]

의 학교 특성과의 직접적인 관련은 확인할 수 없었다. 리더십 실천의 《실제》와 경험 기간·경험 학교 수 사이에 관련이 있다고 할 수 없다는 점은 교장 경험을 거듭하는 것과 리더십 실천이 반드시 비례하지는 않음을 시사한다.

## (2) 교장의 리더십을 지원하는 조건

교장의 리더십 실천을 지원하는 학교 외적 조건에 관한 대부분의 항목은 《현황》보다 《기대》 쪽이 높은 수치를 나타냈다. 또한 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>, <학문적 교류>와 <정보 미디어>가 각각 강한 상관관계에 있음과 동시에, 《현황》과 《기대》 모두 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>의 수치가 비교적 높게, <학술적 교류>와 <정보미디어>의 수치는 낮게 나타났다. <교육 행정 지침>은 교장에게 무엇보다도 주목하여 파악해야 할 것으로 이해되고 있다. 이러한 문서 중에 ‘교장의 리더십 발휘’가 요구됨과 동시에 교장 간의 교류를 중심으로 한 <전문직적 교류>에 의해서 교장 자신의 책임 의식은 한층 더 강화될 것이다.

게다가 교장의 리더십 실천과 그 지원(학교 내적 조건과 외적 조건)의 상관관계를 분석한 결과, 학교의 조직풍토·문화와 교장의 리더십 실천 《실제》에 대해서는 전체적으로 상관관계를 확인할 수 있었으나, 학교의 외부 조건과 리더십 실천 《실제》의 상관관계는 매우 제한적이었다. 한편, 리더십 실천 《의사》와 실천 지원 《기대》에 대해서는 약하면서도 모든 변수 간에 상관관계를 확인할 수 있었다.

## 다. 교장의 과제 인식에 착안한 분석과 고찰

### (1) 교장의 과제 인식(학생·보호자·지역·현임교의 조직체제)에 착안하는 이유

이상의 결과는 교장의 학교 경영 경험과 학교 밖의 지원 조건이 교장 리더십을 직접적으로 규정하고 있다고는 말할 수 없음을 나타낸다. 그래서 우리 연구팀은 현임교의 상황과 과제를 교장 스스로가 어떻게 파악하고 있는지가 리더십 발휘와 관련 있는 것이 아닐까 추론하였다. 왜냐하면 교장은 근무하는 학교의 조직적 조건과 학교 내외의 과제 상황을 파악하여 현임교의 학교 경영과 관련된 제반 조건을 유효한 자원으로 활용하고 있다고 생각되기 때문이다. 그렇다면 현임교 과제에 대한 교장의 인식 차이에 착안하여 리더십 실태를 분석함으로써 리더십 지원 조건을 고찰할 수 있을 것이다.

그래서 우선 4개의 과제 인식 합계점으로부터 산출한 평균치를 기준으로 ‘과제 인식: 많은 집단과 적은 집단’으로 나누어, 리더십 실천의 《의사》와 《실제》의 상관분석을 실시하였다. 그 결과, ‘과제 인식: 많은 집단’에서는 《실제》와 《의사》의 상관관계가 한정적이었던 한편, ‘과제 인식: 적은 집단’에서는 대응관계에 있는 인자를 중심으로 넓게 상관관계를 확인할 수 있었다. 따라서 ‘과제 인식: 적은 집단’에서는 비교적 실천하고자 하는 리더십을 실천할 수 있는 경향이 있음을 알 수 있었다.

이러한 과제 인식과 학교 특성에 따른 교장 개인 특성의 관련을 검토한 결과, 대규모 학교의 교장일수록 지역, 보호자, 조직체제의 과제를 많이 인식하고, 소규모 학교의 교장일수록 학생의

과제를 많이 인식하고 있었다. 개인 특성에 대해서는 유의한 차이를 3가지 확인할 수 있었는데, 첫째, 경험 학교 수가 많은 교장일수록 학생에 관해 인식하고 있는 과제가 많았다. 둘째, 지도 주사(指導主事) 경험이 있는 교장일수록 미경험의 교장에 비해 지역에 대해 인식하고 있는 과제가 많았다. 셋째, 대학원을 수료한 교장이 단기대학·대학을 졸업한 교장(M=2.53)에 비해 조직 체제에 대해 인식하고 있는 과제가 적었다. 즉, 비교적 실천하고 싶은 리더십을 실천할 수 있는 경향이 있는 과제 인식의 적음과 관련된 것은 대학원 수료 경험뿐이었다는 것이다.

## (2) 과제 인식별로 본 교장 리더십과 지원 조건의 관계

다음으로 실천하고 싶은 리더십이 실천할 수 있는 경향에 있는 ‘과제 인식: 적은 집단’의 교장을 추출하여 4개의 과제마다 리더십 실천 《실제》를 종속 변수, 학교 내적 조건 및 외적 조건을 독립 변수로 하는 중회귀 분석을 실시하였다. 그 결과, 학교 조직풍토·문화가 리더십 실천을 규정하고 있는데 특히 <성장·도전>과 <상호 지원>이 높은 수치를 나타냈다. 한편, 외적 조건에 해당하는 리더십 실천의 지원 《현황》에 대해서는 <학문적 교류>가 <지역과의 협동·연계>, <윤리규범 준수>, <사회적 상황 이해>를 규정하고 있다. 또한 ‘과제 인식: 적은 집단’에서는 <정보 미디어>가 <학교의 공유 비전 만들기>와 <사회적 상황 이해>에 유의한 영향력을 가지고 있었다. 하지만 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>이 리더십 실천 《실제》에 미치는 영향은 한정적이었다.

마지막으로 교장을 ‘과제인식: 많은 집단’과 ‘적은 집단’으로 나누어 리더십 실천 《의사》를 종속 변수, 리더십 실천 지원 《기대》를 독립변수로 하는 중회귀 분석을 실시한 결과, 과제가 많느냐 적느냐에 따라 다른 경향이 나타났다(표 3). 즉 ‘과제인식: 많은 집단’에서는 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>이 리더십 실천 《의사》에 유의한 계수를 나타낸 반면, ‘과제인식: 적은 집단’에서는 <학문적 교류>가 유의하고 비교적 높은 계수를 나타내는 대조적인 결과를 얻을 수 있었다. 게다가 교장의 리더십 실천 《의사》의 내용에 주목하면 그 지원 조건에 현저한 차이가 보인다. 예를 들어 <학교의 공유 비전 만들기>를 지원하는 조건으로 조직체제에 대한 ‘과제 인식: 많은 집단’의 교장은 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>에 기대하고 있는 반면, ‘과제 인식: 적은 집단’의 교장은 <학문적 교류>와 <정보 미디어>에 기대하고 있다. 이는 다른 과제 내용에서도 같은 경향이 있다. 이상의 결과로부터 교장의 과제 인식 차이에 따라 실행하고 싶은 리더십 실천을 지원할 수 있는 조건은 다르다고 생각된다.

## 3. 질적 조사의 결과 및 분석

다음으로 두 가지의 질적 조사의 결과와 그 분석 내용을 설명하겠다<sup>7)</sup>.

7) 발표자(Suwa)는 두 조사의 기획·통괄을 담당하였다. 조사 결과의 분석·고찰의 주담당은 교장회 조사 Katoh Takahide (Ibaraki University), 초임 교장 조사 Takatani Tetsuya



<표4> 과제 인식별 리더십 실천 《의사》와 지원 《기대》의 중회귀 분석 결과  
(상단 ‘과제 인식: 많은 집단’ / 하단 ‘과제 인식: 적은 집단’)

지역 과제					지원 요인	보호자 과제				
공유 비전	교육활동의 질 향상	협력 체제 구축	환경정비 자원관리	윤리규범 상황이해		공유 비전	교육활동의 질 향상	협력 체제 구축	환경정비 자원관리	윤리규범 상황이해
			.180	.161	전문직적 교류 학문적 교류 교육 행정 지침 정보 미디어		.173	.143	.178	.167
.125		.134		.152		.154				.204
.155			.167	.137					.155	
.115 (.105)	.112 (.103)	.148 (.138)	.141 (.131)	.171 (.162)		.107 (.090)	.119 (.102)	.154 (.137)	.145 (.128)	.190 (.174)
					전문직적 교류 학문적 교류 교육 행정 지침 정보 미디어					
	.187	.310	.266	.338		.143	.153	.227	.190	.206
				.152						.137
.099 (.080)	.078 (.059)	.159 (.141)	.154 (.136)	.192 (.175)		.100 (.089)	.089 (.078)	.154 (.145)	.144 (.134)	.160 (.150)
조직체제 과제					지원 요인	학생 과제				
공유 비전	교육활동의 질 향상	협력 체제 구축	환경정비 자원관리	윤리규범 상황이해		공유 비전	교육활동의 질 향상	협력 체제 구축	환경정비 자원관리	윤리규범 상황이해
.114	.205	.177		.233	전문직적 교류 학문적 교류 교육 행정 지침 정보 미디어		.187	.139	.253	.190
.146		.133	.143	.201		.168	.142	.155		.190
			.121							
.117 (.102)	.155 (.141)	.181 (.167)	.152 (.138)	.235 (.222)		.086 (.072)	.133 (.120)	.153 (.141)	.184 (.172)	.213 (.201)
					전문직적 교류 학문적 교류 교육 행정 지침 정보 미디어					
.205	.204	.247	.222	.224		.156	.162	.258	.148	.181
				.123						.142
.121			.168			.216		.123	.234	.128
.117 (.106)	.085 (.073)	.150 (.139)	.158 (.148)	.146 (.135)	$R^2(Adj.R^2)$	.148 (.136)	.083 (.069)	.161 (.149)	.136 (.123)	.144 (.131)

주: 5% 유의 수준에서 표준화 편회귀 계수( $\beta$ )를 표기

### 가. 교장을 지원하는 조건·환경으로서의 교장회

먼저 7개 도도부현(都道府縣)의 소학교 교장회의 임원과 사무국원 등을 경험한 퇴직 교장을 대상으로 실시한 인터뷰 조사를 토대로 각 교장회의 조직으로서의 특징·활동과 기능에 대해서 분석함과 동시에 교장의 리더십을 지원함에 있어서의 역할 특징을 검토한다.

#### (1) 각 현(縣) 교장회가 가지는 조직으로서의 특징

각 현(縣) 교장회의 사례에 공통되는 점으로서, 조직으로서 다양한 기능을 가짐과 동시에 전 현(全縣)에서 현(縣)내 모든 시정촌(市町村)을 커버하도록 조직되어 있다. 구성원인 교장에 대해서는 공적 기관인 학교의 대표라는 지위를 갖는다는 사회적 인지를 얻고 있다고 지적할 수 있다. 그러나 그 기본은 “학생들을 위해 좋은 학교를 만들고 싶다.”라는 ‘교육자’로서의 강한 ‘의지’와 ‘사명감’, 이를 뒷받침하는 ‘신념’과 ‘윤리관’이 근저에 있는 한 사람 한 사람의 교장의 모임이라는 점을 지적할 수 있다. 그리고 교장회 회비는 자비이며 ‘무보수로 활동하는 임의 단체

(Kagoshima University)이다. 본 자료는 출판 예정인 학술서에 두 연구자가 작성한 원고를 발표자가 요약한 것이다.

로서의 자부'에 의해 유지되고 있다. 또한 각 현(縣) 교장회는 각 부(部)를 구성함으로써 전(全) 현(縣)의 조직 기능을 담보하고 있는 케이스가 많다. 예를 들어 한 현(縣)에서는 행정에 대한 시책·환경 정비 등의 요청, 복리 후생, 지위 대우 향상 등의 '외부' 활동을 실시하는 대책부와, 조사 연구와 자주 연수 등 '내부' 활동을 실시하는 연수부가 있다. 이러한 현(縣) 교장회의 스케일감과, 국가·중앙의 교육 정책과 관련된 요청을 요구하는 활동으로부터 임의 단체이지만 교장이라는 관리직으로 구성되는 조직이 가지는 힘을 단적으로 나타내고 있다.

## (2) 연구·연수의 기능

현(縣) 교장회가 가진 그 존재 의의와 관련된 기능으로서, 조직적으로 연구를 수행하고 이를 토대로 연수를 실시한다는 점이다. 교사의 의무로서의 이른바 '연구(研究)'와 '수양(修養)'에 해당하는 것이라고 해도 좋을 것이다. 예를 들어 '교장의 역할'에 중점을 두어 "연구부장도 할 수 있는 정도의 발표가 아니라, 목표로 하는 교육의 구현화를 위해 어떻게 리더십을 발휘하였는지에 대해 서로 이야기합시다."라는 지적은 현(縣) 교장회가 조직적으로 교장으로서의 '연구'와 '수양'을 실시하는 장(場)이며 교사에게 본보기와 모범이 된다고도 할 수 있다. 연구·연수의 내용 측면에서는 신(新)학습지도요령(學習指導要領) 등의 새로운 과제 등으로, 시(市) 교장회 단위에서는 단독으로 지원하기 어려운 내용을 현(縣) 교장회에서 대응한다는 점을 지적할 수 있다. 그리고 운영 측면에서도 분과회와 그룹 토의, 규모에 따른 학교의 모임과 같은 고안이 각 현(縣)에서 다양하게 강구되고 있다.

## (3) 정보 제공의 기능

상술한 바와 같이, 연구·연수의 기능이 제일의 존재 의의이지만 그 학술·전문성에 대해서는 과제도 있을 것이다. 그러나 그러한 과제는 관리직으로 등용되기 전까지 대학에 내지유학(内地留學)<sup>8)</sup>을 하거나 개별 연수회 등에서 전문가의 강연을 듣는 것으로 보완하고 있다고 할 수 있으며, 학술·전문정보보다 뛰어난 정보 제공의 가치를 가지고 있다. 즉, 연구·연수를 중심으로 하면서도 현(縣) 교장회가 가지는 조직에 의해 주어지는 정보 제공의 유용성이며 그 신속성이다. 바꿔 말하면, 국가(문부과학성 등), 전국연합소학교장회 등의 전국 조직, 혹은 현(縣) 교육행정으로부터 등 확실한 수단으로부터의 정보가 속도감을 가지고 '반드시 선택한 이야기'로서 경우에 따라서는 '어쩌면 대학보다 빠르다'고 할 수 있을 정도로 유용성이 높은 정보가 제공된다고 할 수 있다. 즉, 그 정보의 유용성이란 교장으로서의 실천에 있어서 즉시 효과를 기대할 수 있는 실효성을 가진 것, 자신의 경영 실천에 있어서 참조해야 하는 것이라고 할 수 있다.

## (4) 조언·상담의 기능

마지막으로 지금까지 지적해 온 현(縣) 교장회의 조직으로서의 특징, 연구·연수의 기능, 정보 제공의 기능에 더하여 신임 교장을 포함한 구성원으로서의 교장에 대한 조언·상담의 기능이 매

8) 내지유학(内地留學)은 교육위원회가 교사를 선발하여 대학 및 연구기관에 파견하여 일정 기간 연수를 받게 하는 것이다. [역주]

우 크다는 것을 지적할 수 있다. 우선 전(全) 현(縣) 조직이라는 의미에서 현(縣) 교장회로서의 조언·상담의 기능이다. 즉, 전(全) 현(縣) 대회에서 “이러한 방법도 있다.”라고 교장 간 대화의 장(場)을 마련한다는 의미가 크다. 그리고 “괜찮아요?”라고 말을 걸며 상담에 응하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있으며 “교장에게 하는 조언은 허물없는 사이가 아니면 어렵다.”라고도 지적할 수 있다. 한편, “교장 혼자 독주하여 헛돌기” 하는 경우에는 선배 교장이 타이르기도 하는 등 현(縣) 교장회의 조직으로서의 네트워크를 전제로 하기 때문에 이러한 조언·상담의 커뮤니케이션 관계가 성립되어 있음을 진작할 수 있다. 게다가 시(市) 교장회에 대해 언급하자면, 현(縣) 교장회와 항상 관계하면서, 더욱 일상적인 의미에서 조언·상담으로서의 기능을 가지고 있었다. 일상적으로는 “서로 아는 관계라면 인근에 있는 선배에게 지도를 받을 수도 있다.”라고 말하며, 가까운 관계로서 교장 간에 일상적인 네트워크를 만들 수 있다. 그리고 시(市) 교장회의 대부분은 월 1회의 회의를 가지고 때로는 화제·과제에 대한 검토와 조언이 이루어진다. 즉, 한편으로는 ‘심리적 서포트’로서의 ‘안부’이자 ‘자신의 경험담’이기도 하고 다른 한편으로는 ‘케이스 바이 케이스’의 경우도 있다. 즉, 학교장으로서 ‘교육위원회와 일반적으로 연락’하는 측면도 있고 다른 한편으로는 ‘서로 연락하여 조언을 받는다’ 경우도 흔한 것이다.

마지막으로 본 절의 의의를 확인해 두고자 한다. 첫째, 연구로서 현(縣) 교장회를 다루는 의의에 관한 것이다. 교장회 관계자가 보기에는 본 발표로 얻은 지견에 참신함은 없을 것이다. 그러나 신입 교장을 대상으로 조사를 실시하기 전에 현(縣) 교장회의 조직과 기능에 관한 지견을 얻은 것에는 의의가 있다. 둘째, 본 발표에서 다룬 사례의 평가 및 이러한 사례를 정리하는 의의이다. 본 조사는 본 연구 프로젝트 전체로 본다면 전국적인 양적 조사와 개별의 신입 교장 인터뷰라는 질적 조사를 연결하는 이른바 ‘가교’적인 역할을 한다고 볼 수 있다.

## 나. 초임 교장의 교장직 인식과 리더십 발휘

다음으로 소학교의 초임 교장 17명을 대상으로 한 인터뷰 조사 결과로부터 교장 취임 전후의 변화 및 리더십 발휘를 지원하는 요인에 대해 분석한다. 구체적으로 초임 교장이 자신의 직무와 발휘하고자 하는 리더십을 어떻게 파악하고 있는지, 그리고 그 리더십 발휘를 지원·촉구하는 요인·조건에는 무엇이 있는지를 분석·고찰한다.

### (1) 초임 교장이 생각하는 리더십의 실태

교장직 취임 전후를 되돌아보며 언급한 리더십에 관한 이미지의 대부분은 교장 취임 이전에도 의식하고 있었을 것이라 추정되는 교직원의 양호한 관계 만들기를 중심으로, 교장직의 책임을 스스로의 판단과 결정을 통해 달성하려는 것이었다. 한편, 학교의 교육 활동에 직접 관련되는 교육과정과 자신의 비전을 토대로 학교를 경영하려는 이미지는 그다지 언급되지 않았다. 매니지먼트의 제일의적 기능인 교직원의 상호 관계를 양호하게 유지하고 개개인의 교직원이 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 영향력을 발휘해 나가는 것은 중시되어야 한다. 하지만 한편으로, 학교의 교육 활동을 주축으로 하여 학교가 지향해야 할 모습과 핵심 가치를 실현하기 위해 교

장으로서의 비전을 제시하고 그 공유를 도모해 나가는 이미지에 대해서는 많이 언급되지 않았다. 즉, 본 조사에서 얻은 지견에 한해서 생각한다면, 초임 교장이 파악하는 리더십은 반드시 학교의 독자적인 과제와 고유성을 감안한 장기적 전망에 근거한 것이라고는 할 수 없다. 그리고 학교의 자율성을 전제로 내세운 나아가야 할 방향성에 근거한 ‘변혁적’ ‘전략적’ 리더십의 이미지는 그다지 찾아볼 수 없었다. 리더십의 존재에 유의하면서도 어디까지나 교직원을 지원하는 것과 자신을 조정자 역할로 자리매김하려는 현실적인 모습은 초임 교장에게 특징적·전형적인 리더십의 이미지일 가능성이 높다.

## (2) ‘책임’과 ‘고독’에서 유도되는 리더십 발휘

교장 취임 후에 갖는 이미지의 변화에 주목하면 교감 시절과는 달리 교내 교직원·조직에만 초점이 맞추어졌던 이미지가 그 범위·대상이 보호자, 지역, 관련기관·조직·단체, 관계자까지 확장되고, 다양한 입장의 생각·의견과 자신(교장)의 생각·의견과 교류시키는 것의 중요성을 인식하고 있었다. 그리고 거기에는 교장으로서의 판단과 의사결정에 수반되는 ‘책임’의 무게와 ‘고독’이 관련되어 있는 것으로 추측된다. 이 점에 대해, 진술한 바와 같이 초임 교장에게 있어서 리더십은 교육 내용과 직접적으로 관련된 것 이상으로 학교 내외에서 조정해야 할 사항에 대해 이미지화되어 있었다. 예를 들어 ‘체육복 변경’과 ‘운동회 종목수의 삭감’은 사소한 것으로 보인다. 그러나 업체와 지역주민, 교직원과 같이 학교 내외 행위자와의 가치 대립을 포함한 조정·결단이 요구되고 다양한 조정·결단을 필요로 하는 장면에서 발생하는 책임의 무게와 정신적인 압력을 많은 교장들이 자각하고 있었다. 그 결단에 따른 책임은 “나밖에 없다.”는 고독을 수반하는 것으로 교장에게 불안과 중압을 초래하는 것이었다. 한편, 그것들을 적극적으로 받아들여 ‘보람’으로 전환하는 사례도 있었다. 교장의 책임하에 결단을 내려야 하지만, 그 결단이 독선적인 것이 되지 않도록 조정하는 가운데 고독과 대치하고 극복하는 초임 교장의 직무 실상이 보였다. 이 시점에서 본다면, 초임 교장으로서의 고독과 책임을 마주하는 방법은 초임 교장이 가진 교장직의 의의와 표리의 관계에 있으며 여기에 초임 교장으로서의 ‘리더십의 발휘’가 발생하고 있다고 생각된다.

## (3) 리더십 발휘를 지원하는 네트워크

마지막으로 초임 교장의 ‘리더십 발휘’를 지원하는 네트워크의 다양성과 지원으로서의 기능을 검토하고자 한다. 초임 교장에게 있어서 리더십 발휘에 대한 지원의 중심이 되었던 것은 ‘사람’과 ‘정보’로 이루어진 네트워크였다. 이는 교내 동료 교사를 비롯한 학교 외 지역주민과 보호자, 다른 학교의 선배(퇴직) 교장과 같은 교과 연구 동료, 같은 세대 교원, 교육위원회와 교장회, 그 외 다른 직종까지 다양하게 확산되어 있었다. 여기서 얻을 수 있는 관계와 정보가 책임을 수반하는 교장으로서의 판단과 의사결정 혹은 고독의 축소를 가져왔다. 그리고 다양한 네트워크가 가지는 지원으로서의 기능을 생각해볼 수 있다. 첫째, 초임 교장이 대치하는 책임과 고독을 수반하는 판단을 지원하고 정신적 부담과 중압, 불안을 감축시키는 기능이다. 둘째, 학교의 독자성과 고유성을 감안한 교장 스스로의 의사결정과 판단에 근거를 부여하고 나아가 교장/학교의

독자적인 비전 형성을 촉구하는 기능이다. 전자는 초임 교장으로서의 ‘자립’을 지원하고, 후자는 교장으로서의 ‘자율’을 촉구하는 점에서 차원이 다른 기능이 상정된다. 전자에 대해서는 고독과 대치하면서 책임을 완수하는데 독선적인 판단을 하지 않도록 혹은 잘못된 판단을 내리지 않도록 의지할 수 있는 교직원 집단과 학교 밖에서 형성된 네트워크가 그 역할을 하고 있었다. 그리고 일인직(一人職)<sup>9)</sup>의 고독과 중책에 대해 상담할 수 있는 다른 학교의 교장과 선배·퇴직 교장은 불안과 고독을 완화시키는 역할을 하고 있었다. ‘정보’라는 관점에서 본다면 이러한 사람들을 통해 얻을 수 있는 판단 재료를 비롯한 교육위원회와 교장회를 통해 얻을 수 있는 지침과 교환되는 정보도 교장을 지원한다고 할 수 있다. 이들은 교장의 자립을 지원함에 있어서 ‘도움’과 ‘의지’가 되는 것으로서 기능한다고 볼 수 있다. 판단을 요구받았을 때 근거와 자신감을 주어 불안감을 없애는 것은 특히 초임 교장에게 중요한 지원임에 틀림없지만, 그것이 곧 교장의 창조적이고 자율적인 리더십을 촉구한다고는 할 수 없다. 자율적인 학교 경영을 실현하는 교장의 리더십 발휘를 촉구함에 있어서 교장의 ‘자율’을 촉구하는 요인에 대한 검토가 필요하다. 본 조사에서는 ‘자율’ 지원에 대한 상세한 분석과 지견을 도출할 수 없었지만, 그 자체가 초임 교장의 리더십 발휘와 관련된 문제를 부각시키고 있다고도 생각할 수 있다.

이상을 근거로 사례의 개별성을 자세히 살펴보면, 학교를 ‘소용돌이’에 비유하여 부감하는 메타적인 시점을 가진 교장과, 퇴직 교장이 학교에 방문하였을 때 ‘중장기적인 상담’을 하며 대화를 도모하는 교장이 있었던 것은 시사적이다. 게다가 연구자나 학회의 ‘전문적인 지식과 정보’를 중시하던 교장의 존재도 흥미롭다. 여기에는 교장에게 고유의 전문적 견식이 존재하며 학술적인 지견과 함께 그것들이 교류되는 것의 의의를 발견할 수 있다. 향후 연구의 전망으로는 교장 리더십 발휘를 지원하며 촉구하는 구체적인 제도적·조직적 조건은 교장이 실제로 처해 있는 상황·문맥의 특징과 교장 자신이 가지고 있는 학교 경영과 리더십의 구체적인 이미지의 내실이 상세한 조사의 축적에 의해 밝혀져, 그것들과 정합하는 형태로, 또는 그것들을 변용할 수 있는 것으로 추구할 필요가 있다.

## 4. 결론

### 가. 교장 리더십의 실태

양적 조사 결과로부터 교장은 리더십 발휘의 필요성을 인식하고 있음을 확인하였다. 이는 초임기 교장을 대상으로 한 인터뷰 조사에서 책임의 무게를 언급한 것과도 공통된다. 다만, 교장 스스로는 교감, 미들 교사에 비해 자신의 리더십 실천의 상황을 그다지 긍정적으로는 보지 않았다. 이것은 小島弘道 외(1991)의 조사 결과와 다르다. 지난 30년의 학교 자율성 확립과 교장

9) 일인직(一人職)은 학교 내에 그 일을 하는 사람이 한 사람밖에 없음을 나타내는 용어로 교장 외에 보건교사와 영양교사, 사서교사 등도 일인직에 해당한다. [역주]

리더십의 중요성을 강조한 개혁은 교장 리더십 의식을 높이고 교감·미들 교사에게 교장의 방침이나 사고방식을 충분히 파악하여 교원들 사이에 침투시키는 의식을 강화했을 가능성이 있다.

한편, 교장은 모든 영역에서 리더십을 발휘하고 싶어 하지만, 리더십 발휘를 자부하는 내용은 스스로 움직이면 실현 가능한 사항에 한정되어 있다. 교직원의 주체적인 행동으로 실행 가능한 사항은 뜻대로 실천하지 못하고 있다. ‘리더십’을 조직 구성원의 주체적 행동을 이끌어내는 영향력이라고 이해한다면, 본래의 리더십 발휘라고 볼 수 있는 내용은 실천하지 못하고 있다고 할 수 있다.

게다가 교장 리더십은 개별 학교에서 교장 스스로의 과제 인식을 기점으로 발휘되는 것이라고 할 수 있다. 양적 조사에서 현임교에 대한 교장의 과제 인식을 ‘많은 집단’과 ‘적은 집단’으로 나누어 리더십 실천의 《의사》와 《실제》의 상관을 분석한 결과, 인식하는 과제 수가 적은 교장이 비교적 명확한 상관관계를 보이며 실천하고 싶은 리더십을 실천하고 있는 경향을 보였다. 당초 우리 연구팀은 교장이 인식하는 과제가 많을수록 리더십 발휘가 촉진될 것이라고 예상했지만 분석 결과가 반대 경향을 나타낸 점은 흥미롭다. 그 후 교장의 과제 인식과의 관련 요인을 분석한 결과, 실천하고 싶은 리더십을 실천하고 있는 ‘과제 인식: 적은 집단’과 관련된 것은 대학원 수료 경험뿐이었다.

이러한 결과를 해석하기 위해서는 ‘과제 인식’을 다른 두 가지 차원에서 파악할 필요가 있다. 즉, 학교가 직면한 다양한 어려움 상황을 파악하는 ‘문제 파악’과 여러 문제를 정리하여 학교 경영상의 과제로 인식하는 ‘과제 형성’ 차원이다. 교장의 인지에 착안한 연구에 의하면 초임기 교장은 많은 문제에 신경을 쓰는 반면, 숙달된 교장은 직면한 여러 문제를 틀에 맞추어 상황을 정확하게 해석한다(Leithwood and Steinbach, 1995). 즉, 인식하는 과제 수가 적은 교장이 실천하고 싶은 리더십을 실천하고 있다고 생각하는 것은 교장이 자신의 의미 부여(sense making)와 프레임ING(framing)을 통하여 다양한 문제 상황을 학교 경영상의 과제로 정리한 결과(Coburn, 2006)라고 볼 수 있다. 대학원 수료 경험과 ‘과제 인식: 적은 집단’의 관련은 대학원에서의 학습 특징과 관련된다. 대학원에서의 경험은 독자적인 데이터 수집, 기존 정보의 상대화, 논리적 사고 등의 연구 활동을 기반으로 한다. 여기에는 앞에서 서술한 두 가지의 차원이 포함된다. 학교와 관련된 문제 상황의 복잡성·다양성이 증가하는 가운데 교장이 리더십을 발휘하려면 문제 상황을 정확하게 정리하여 학교 경영상의 과제를 형성하는 것이 필수적이다.

## 나. 교장 리더십을 지원하는 조건

양적 조사 결과, 교장 스스로가 필요성을 크게 느끼지 못하는 조건에 교장 리더십 발휘를 지원하는 조건이 잠재되어 있을 가능성을 시사하였다. 예를 들어 교장은 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>을 지원이라고 보는 반면, <학문적 교류>와 <정보 미디어>는 현상과 기대 모두 그다지 인식하지 않고 있다. 그리고 과제 인식별 교장이 실천하고 싶은 리더십 실천 《의사》와 지원 《기대》와의 관계를 분석한 결과, 인식하는 과제가 많은 교장은 <전문직적 교류>와 <교육 행정 지침>에 기대하는 것에 비해, 인식하는 과제가 적은 교장은 <학문적 교류>와 <정보

미디어>에 기대하고 있었다.

이를 감안하면 이 4개의 지원 조건은 성질이 다른 2개의 네트워크로 크게 나눌 수 있다. <전문직 교류>와 <교육 행정 지침>은 일상적인 정보교환과 상의하달인 통지 등을 통하여 모든 교장이 필요하다고 생각하는 지식과 정보의 교류로 동질성과 소여성이 높다. 반면 <학문적 교류>와 <정보 미디어>는 교육·행정 현장과 실무 경험으로부터 거리를 두고 그것들을 상대화(相對化)할 수 있는 지식과 정보의 주체적 교류로 이질성이 높고 소여성이 낮다.

교장 스스로의 주체성과 자율성의 취약함이 행정에 대한 학교의 자율성을 저지하는 것(小島弘道 외, 1991)과, 학문적·전문적 지식에 대한 교장의 요구가 낮고 역량 형성 기회의 인식이 동질적이고 소여성이 높은 것에 한정되어 있다(小島弘道, 2004: 187)는 선행연구가 있다. 이번 조사 결과는 이러한 선행연구와 공통성이 높다. 제도적인 분권화·자율화가 진행되었지만, 많은 교장은 동질적이고 소여성이 높은 네트워크에 대한 기대를 유지하고 있다. 일상적으로 직면하는 여러 문제에 대응함에 있어서 친근한 네트워크에 안정감을 요구하는 것일지도 모른다.

그것은 질적 조사 결과에서도 파악할 수 있다. 초임기 교장은 혁신적인 지향성보다 오히려 자신을 조정자 역할로 자리매김하는 현실적인 지향성이 있다. 게다가 인상 깊은 것은 교장으로 서의 책임의 무게와 그에 따른 고독감의 강도이며 이것을 극복하기 위해 다양한 사람들과의 네트워크가 중요한 역할을 담당하고 있다. 그리고 교장회 조직의 임원 경험자를 대상으로 한 인터뷰 조사 결과, 그 구체적인 조직 구성과 기능에는 차이가 있지만, 정책 형성·실시 과정에서 교육위원회와 파트너십 관계를 가지고 있다는 점은 공통적이었다. 교장회를 통한 정보는 교육행정기관으로부터 권한을 부여받은 정당성과 실효성을 지닌 학교 경영에 필수적인 것으로 수용되고 있다. 또한 긴밀한 조언·상담, 연구 발표와 대화의 기회를 통해서 교장 간의 자율적인 상호 지원 네트워크가 있다.

단 양적 조사 결과, ‘문제 파악’에 머무르지 않고 ‘과제 형성’을 통해 리더십을 발휘하려는 교장은 이질적이고 소여성이 낮은 네트워크에 높은 기대를 가지고 있었다. <학문적 교류>는 연구 시점과 틀에 근거하여 문제를 재검토할 것을 촉구하고 <정보 미디어>는 자신의 경험 범위에 머무르지 않는 지식·정보의 획득 가능성을 높인다. 모두 현장에서 일상적으로 접하는 지식·정보와는 이질적인 지식·정보의 교류를 유도한다. 즉, 교장 리더십 발휘와 그 지원 조건의 요점은 이질적이고 비소여적인 네트워크의 구축에 있으며 자신의 경험 범위를 초월할 수 있는 ‘열린 교류 회로’로의 접근 가능성의 확대에 초점화된다.

학교 경영의 이해관계자는 다양해지고 학교가 직면하는 과제는 점점 더 복잡해지고 있다. 그러한 가운데 교장에게는 ‘문제 파악’과 ‘과제 형성’이라는 다른 차원의 행위가 요구된다. ‘과제 형성’을 보장(保障)하기 위해서는 이질적이고 소여성이 낮은 네트워크에서 획득할 수 있는 지식·정보가 중요하다. 학교 경영 자율화를 실현하는 교장 리더십은 교육 행정 지침을 안심 재료로 삼기보다는 현대 사회의 보편적 가치(사회 정의, 평등, 공정, 행복 등)에 의거하면서 각 학교 고유의 과제에 대응하는 것이 불가피하다. 학문적 교류와 정보 미디어는 향후 교장직을 지원하는 조건으로 더욱 중요해질 것으로 생각된다.

마지막으로 향후 연구과제를 정리하면 다음과 같다. 대학원 수료와 이질성이 높은 네트워크로의 접근은 많은 교장 후보자·현직 교장에게 열려 있지 않다. 이를 촉진하기 위해서는 인적·물적·재정적 지원의 관점에서도 지원 조건을 검토할 필요가 있다. 그리고 분석 방법과 관련하여 리더십 실천이 지원 조건으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라, 지원 조건의 상황이 교장 자신의 리더십 실천으로부터 영향을 받을 수도 있기 때문에 양자의 상호 관계를 가미할 필요가 있다. 또한 양적 조사는 소학교·중학교·고등학교·특별지원학교의 종합 데이터로 학교급 분석은 실시되지 않았다. 특히 다양성이 큰 고등학교의 경우에는 학교 유형 간 비교도 필요할 것이다.

(번역: 장신애)<sup>10)</sup>

---

10) Kyoai Gakuen University, 전임강사(jang@c.kyoai.ac.jp)



## 참고문헌

### <일문>

- 牛渡淳, 元兼正浩(2016). **専門職としての校長の力量形成**. 花書院.
- 岡東壽隆, 福本昌之(2000). **學校の組織文化とリーダーシップ**. 多賀出版.
- 小島弘道, 浜田博文, 片桐隆嗣(1991). 現代教育改革における學校の自己革新と校長のリーダーシップに關する基礎的研究(その3) 校長・教員の意識に見る學校運營と校長の經營行動. **筑波大學教育學系論集**, 16(1), 17-46.
- 小島弘道(2004). **校長の資格・養成と大學院の役割**. 東信堂.
- 川上泰彦(2005). 學校管理職による情報交換と相談—校長・教頭のネットワークに着目して. **日本教育經營學會紀要**, 47, 80-95.
- 川上泰彦, 細島昌大(2016). 校長昇進管理と人事計畫. 牛渡淳, 元兼正浩, **専門職としての校長の力量形成**(pp.157-174). 花書院.
- 鈴木久米男, 多田英史, 小岩和彦(2018). 自主組織としてのA縣及び全國校長會の機能とその役割—小學校, 中學校, 高等學校, 特別支援學校長會の比較・檢討. **岩手大學大學院教育學研究科研究年報**, 2, 19-33.
- 千々布敏弥(2017). 教育委員會指導主事の學校訪問体制と學校組織文化の關係. **教師學研究**, 20(2), 37-46.
- 日本教育經營學會(2009). **校長の専門職基準**.
- 浜田博文(2018). 社會變化のなかの教育經營. 日本教育經營學會, (**講座現代の教育經營1**)現代教育改革と教育經營(pp.2-13). 學文社.

### <영문>

- Coburn, C. E. (2006). Framing the Problem of Reading Instruction: Using Frame Analysis to Uncover the Microprocesses of Policy Implementation. *American Educational Research Journal*, 43(3), 343-349.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1995). *Expert problem solving: evidence from school and district leaders*. SUNY Press.

## 참고자료

일본 교장의 개요<sup>1)</sup>

## 1. 교장직의 법적 근거

법령적으로는 ‘교장은 교무를 담당하고 소속 직원을 감독한다.’(학교교육법 제28조 제2항)라고만 규정되어 있을 뿐이다. 이 외에 국가의 교육 정책 결정에 큰 영향을 미치는 중앙교육심의회(中央教育審議會)가 교장에게 요구되는 자질·능력과 리더십 발휘의 기본방향을 제시하고 있다.

## 2. 일본 사회와 교육에 있어서 교장의 위상

학교 관리자·경영자로서의 교장의 책임은 크고, 그만큼, 급여(관리직 수당 포함)도 높다. 사회경제적 지위는 높은 수준이라고 할 수 있다. 그리고 퇴직 후 거주 지역에서의 역할(예를 들어 지역 단체 회장 등) 등을 보면, 사회적으로 존경받는 직업이라 할 수 있다. 그러나 교장이 떠맡고 있는 책임의 크기와 부담 등으로 의해 도도부현(都道府縣)마다 다르지만 교장이 되려고 하는 교사가 감소 추세에 있다.

## 3. 양성, 채용(주요 경력), 전임, 정년

관리직의 자격증(免許狀)<sup>2)</sup>은 없으며 교장 양성 시스템은 체계화되어 있지 않다. 2000년대 이후 일본의 교육경영학에서 대학원 수준의 스쿨 리더 양성에 대한 연구를 축적해 왔다. 일본 교육경영학회에서는 2009년에 「교장의 전문직 기준」(2012년 일부 수정)을 공표하였다.

채용(주요 경력)은 교원 경험이 있는 자가 관리직 등용 시험에 의한 전형(공립학교 교장의 경우 임명권자인 교육위원회 교육장에 의한 전형)을 거쳐 교장직에 취임하는 것이 일반적이다. 원래 교장의 자격요건은 교사 전수자격증(專修免許狀) 또는 1종자격증(一種免許狀)을 소유하고 또한 5년 이상 교육에 관련된 직에 종사한 자라는 규정이었다. 그러나 2000년 문부과학성령(文部科學省令) 개정에 의해 교사 자격증 미소유 및 교육에 관련된 직에 종사한 경험이 없는 이른

1) 저자 및 역자는 발표원고 「일본의 교장 리더십의 실태와 리더십 지원 조건」과 동일하다.

2) 교사 자격증(教員免許狀)의 종류는 보통자격증, 특별자격증, 임시자격증(유효기간 3년)의 3가지가 있다. 이 중 보통자격증은 2종자격증(단기대학 졸업 수준), 1종자격증(대학 학부 졸업 수준), 전수자격증(대학원 석사과정 수료 수준)로 구분된다. 유치원, 소학교, 중학교, 고등학교의 교사는 원칙적으로 학교급에 해당하는 교사 자격증을 취득해야 한다. 교직과정이 설치된 고등교육기간에서 문부과학성이 규정한 소정의 학점을 이수하고 도도부현(都道府縣) 교육위원회에 신청하여 자격증을 수여받는다. [역주]

바 ‘민간인 교장’도 등용이 가능해졌다(학교교육법 시행규칙 제22조).

#### 4. 직무 내용

교장의 직무는 교무를 담당하고 소속 직원을 감독하는 것이다(학교교육법 제37조 4항, 중학교 등에도 준용). 교무에는 학생의 건강·안전 및 교육 과정과 관련된 것 외에 교직원의 인적 관리와 설비 관리, 예산 관리 등이 포함된다. 이는 각 법령에서 교장 직무로 규정되어 있는 것과 교육위원회와 교육장이 교장에게 위임 또는 명령한 것이 있다.

#### 5. 재량 권한

학교 재량으로 교육과정 편성, 지도요록(指導要錄)<sup>3)</sup> 작성, 입퇴학 허가·과정 수료·졸업 인정, 교직원 인사에 관한 의견 구신(具申), 시간강사 채용, 교직원 복무 관리, 학교 시설 관리가 있다. 인사와 예산에 관한 재량 권한은 한정되어 있다.

#### 6. 연수

교장에게는 연수를 받을 권리가 인정되어 있지만 국가에서 정한 교장 연수제도는 없다. 단, 공립학교 교장의 임명권자는 문부과학대신(文部科學大臣)이 정한 지침을 참작하여 그 지역의 실정에 따라 향상을 도모해야 하는 자질에 관한 지표를 정해야 한다.

한편 행정기관과 대학, 동업자(同業者) 집단에 의한 교장 연수가 실시되어 왔다. 각 도도부현(都道府縣)과 시정촌(市町村) 단위의 교육 센터에서 행정 연수를, 국가 기관(독립행정법인 교직원지원기구)에서 교장을 대상으로 한 중앙연수를 기획하고 실시해 왔다. 그리고 대학(원)에서 개최하는 공개 강좌 등의 연수도 있다. 일본 교장을 둘러싼 동업자(同業者) 집단으로는 ‘교장회(校長會)’라는 조직이 있다. 이 조직은 교장에 의한 자치 조직이며 연수도 실시하고 있다.

#### 7. 인사 평가

교원평가제도의 일환으로 교장에 대한 인사평가가 이루어진다. 공립학교인 도도부현립(都道府縣立) 학교 교장의 경우 도도부현(都道府縣) 교육위원회의 교육장이, 시정촌립(市町村立) 학교 교장의 경우에는 시정촌(市町村立) 교육위원회의 교육장이 평가자가 된다. 평가 결과는 많은 지자체에서 승급(昇給)·강봉(降給), 근면 수당 등에 반영하거나 자질 능력 향상에 활용하고 있다.

#### 8. 교장의 동업자 단체

임의 단체로 전국 교장회, 도도부현(都道府縣) 교장회, 시구정촌(市區町村) 교장회가 있다. 이 가운데 지부회(支部會)가 있다. 그 외 고등학교 전문 학과별 교장회, 특별지원학교(特別支援學校)<sup>4)</sup> 교장회 등이 있다. 모든 교장회는 임의 가입제지만 실제로는 강제 가입적 요소가 강하다. 교장회의 주된 역할은 국가와 도도부현(都道府縣)에 대한 요청, 조사 연구, 연수, 정보공유이다.

3) 우리나라의 학교생활기록부와 같다. [역주]

4) 우리나라의 특수학교와 같다. [역주]