

일본의 교장 리더십의 실태와 리더십 지원 조건에 대한 토론

김도기(한국교원대학교, 교수)

저는 한국의 학교장 제도와 리더십 등에 관한 관심이 많습니다. 그래서 학교내 부설 학교경영연구소를 만들어 연구원, 대학원생들과 연구를 함께 해오고 있습니다. 따라서 발제문인 「일본의 교장 리더십의 실태와 리더십 지원 조건」을 통해 일본의 학교장 제도와 리더십에 대해 이해할 수 있게 되어 기쁩니다. 이런 좋은 학습 기회를 주신 발제자 교수님들과 더불어 츠크바 대학의 하마다 교수님께 감사의 말씀을 드립니다. 이 글을 읽으며 저에게 특히 좋았던 점은 일본의 교장 리더십 실태를 이해할 수 있었을 뿐만 아니라 이를 계기로 한국의 학교장 리더십 실태나 연구 전반에 관하여 성찰해 보는 기회를 가질 수 있었다는 것입니다.

지금부터 저는 이 논문을 읽고 일본의 학교장 리더십 실태와 리더십 지원 조건에 대해 이해해 보려고 할 것이고, 궁금한 것이 생기면 약간의 질문을 드리하고자 합니다. 또한 일본과 한국은 같은 듯 다른 점이 많아 제한된 이해에 기반한 것이라는 한계가 있지만 일본과 유사한 맥락이라고 생각되는 부분에서는 한국의 교장 리더십 현실을 성찰하는 것으로 토론자의 역할을 다하고자 합니다.

첫째, 발제문의 문제(의식)에 대한 이해입니다. 저자들이 제게 제공한 연구의 문제의식은 다음과 같습니다.

지난 약 20년 동안 교장, 학교 관리직, 리더십 등에 관한 연구는 일본 국내에서도 많이 이루어져 왔다. 그러나 선행연구와 교육개혁을 추진하고자 하는 정책 측의 관심은 리더십을 발휘하기 위해 필요한 교장의 전문성의 내실과 육성 방법을 규명하는 것에 초점이 맞춰져 있으며(=《개인 어프로치》), 교장직을 성립시키는 다양한 사회적 조건, 혹은 교장의 리더십 발휘를 지원하며 촉구하기 위한 제도적·조직적 조건의 재검토(=《시스템 어프로치》)에 대한 관심은 불충분했던 것이 아닐까.

한국의 교장제도적 맥락에서 본다면 ‘지원’이라는 말이 다소 어색하게 느껴지는 부분도 일부 있습니다만, 저는 학교장 리더십을 바라보는 시각이자 관점으로서 이 문제의식에 대해 매우 공

감하는 바입니다.

둘째, 발제문의 연구 내용에 대한 이해입니다. 이 글은 전술한 문제의식에 기초하여, 일본의 교장 리더십 발휘의 실태가 어떠한지를 양적 조사 및 질적 조사를 통하여 밝히고 향후의 지원 조건을 고찰하고자 하였습니다. 교장의 리더십 실천을 구성하는 7가지 기준(세부적으로는 27가지 항목)을 개발한 것을 바탕으로 측정된 양적 조사 결과가 제시되어 있습니다. 조사 결과, 학교장은 리더십 발휘의 필요성을 기본적으로 인식하고 있었고, 전반적으로 측정 영역 모두 중간치 이상(4단계 척도 기준)의 비교적 높은 수치를 나타냈습니다. 더불어, 교장 스스로의 자기평가보다도 교감과 미들 교사에 의한 평가가 더 높은 것으로 나타난 것을 확인할 수도 있었습니다. 이는 타인평가보다 자기평가가 다소 후한 한국의 현실과는 다소 차이가 있는 결과로 이해되기에 왜 그럴까 궁금했습니다.

한편, 질적조사 결과로서 일본의 초임 교장은 학교장으로서 책임의 무게와 고독을 느끼고 있다고 하였습니다. 이 부분에서 한국도 유사하다고 느꼈으며, 몇 편의 한국 교장에 대한 연구물이 생각났습니다. 한국 교장을 대상으로 한 연구에 따르면, 교장들은 “우두머리의 고립감(isolation at the top)”(Barth, 1980; 조용환, 1998), 교장의 고독(조용환, 1998), 각개전투로 비견되는 외로운 직업(김병찬, 2010) 등으로 묘사되고 있습니다. 학교장이라는 자리는 구성원들로 하여금 학교조직 내에서 가장 중하고도 최종 책임을 지는 자리로 인식되는 경향이 강하다는 뜻일 것입니다. 특히, 한국에서는 1995년 5·31 교육개혁에 기반한 단위학교책임경영제 도입 이후부터 학교장의 전문성 및 질을 향상시키기 위한 개혁적 관점이 주를 이루어왔기 때문에, 학교장이 제대로 리더십을 발휘하기 위한 지원적 접근보다는 학교장이 제대로 리더십을 발휘하고 있는가에 대한 책무성 확인적 접근이 보다 더 우세했다고 생각합니다. 이로 인해 학교장들이 체감하는 학교경영자로서의 책임의 무게와 고독의 깊이가 한층 더 깊어졌지 않았을까 하는 다소 씁쓸한 생각이 들었습니다. 요즘 한국에서는 학교장 명퇴자들이 계속 늘어나고 있는 현실입니다.

셋째, 이 발제문에서 추가적으로 주목되는 것은 질적조사 결과로, 교장은 모든 영역에서 리더십을 발휘하고 싶어 하지만, 리더십이 발휘되었다고 자부하는 내용은 스스로 움직이면 실현 가능한 것들에 한정되며, 이와 달리 교직원의 주체적인 행동을 통해 실행 가능한 일은 학교장이 생각하는 바대로 제대로 실천되고 있지 않다고 보고하는 부분입니다. 이것 역시 한국도 유사한 상황일 것이라고 생각합니다. 한국의 학교장들도 역시 학교구성원들의 주체적인 행동을 이끌어내는 데에 어려움을 겪고 있을 것이라고 봅니다. 그래서 한국에서는 이러한 어려움을 극복할 수 있는 대안으로서 학교장의 개인 리더십에 많은 주목을 하고 있고, 실제 연구도 그것들을 중심으로 이루어져 오고 있다고 생각합니다. 특히, 한국에서 주목되는 학교장의 리더십은 ‘변혁적 리더십’이라고 할 수 있을 것 같습니다.

한국의 학교장 리더십 실태에 관한 선행연구들을 살펴보면, 수업리더십, 변혁적 리더십, 도덕

적 리더십, 참여리더십, 관리적 리더십, 상황리더십 등으로 학교장의 리더십을 기술하고 있습니다(김병찬, 2007). 이외에 교장의 진성리더십에 관한 연구(김지현, 2020), 교장을 대상으로 한 수업리더십에 관한 연구(이인수, 윤기현, 2017), 우수 학교장 특성에 관한 연구(김갑성, 김도기, 김이경, 2008; 김이경, 2009), 교육과정리더십에 관한 연구(최운정, 2007; 신화자, 홍후조, 2019; 김지선, 2020), 기존의 교장리더십 연구가 리더십의 긍정적 측면에 초점을 두고 있다는 한계를 극복하고자 교장의 부정적 리더십에 관한 연구(주현준, 2014), 그리고 최근 들어서는 감성리더십, 서번트리더십, 도덕적 리더십, 분산적 리더십, 다면적 리더십, 여자 교장 리더십에 관한 연구(김민수, 정환영, 2018) 등도 있습니다. 다양한 주제 및 내용을 토대로 학교장의 리더십을 설명하고 있습니다만 수업리더십과 변혁적 리더십 등에 치중되어 있습니다(김병찬, 2007; 박상완, 2009). 이 중 변혁적 리더십에 관한 연구가 가장 많이 이루어지고 있습니다(김민수, 장환영, 2018).

실제, 일본에서는 연구의 문제의식(개인적 어프로치)에 관한 답으로서 어떠한 학교장 리더십 연구가 진행되고 있는지 궁금합니다. 혹시 일본의 연구자들도 학교장의 개인적 리더십, 그 중에서도 ‘변혁적 리더십’에 많은 관심을 갖는지 궁금합니다.

넷째, <시스템 어프로치 관점>에서 기반한 학교장 리더십 발휘를 위한 지원 조건을 세부적으로 논하고 있습니다. 저는 이 발제문에서 논하고 있는 조직적 조건 및 제도적 조건들은 학교장이 제대로 리더십을 발휘하기 위한 지원 조건으로 이해되며, 일본의 학교장 리더십 발휘를 지원할 수 있는 조건들에 대해 세부적으로 이해할 수 있는 좋은 기회였습니다. 일본과 한국의 상황적 맥락이 다를 수 있기 때문에 확신할 수는 없으나, 저는 본 발제문에 제시된 내용들에 대해서 공감되는 내용이 많았고, 이를 통해 학교장 리더십에 관하여 많은 생각을 할 수 있어서 좋았습니다. 특히, 저의 이목을 끈 것은 바로 서두에서 이미 밝힌 바 있는 학교장 리더십 발휘 실태에 관한 <개인 어프로치 관점>과는 대비된 <시스템 어프로치 관점>의 필요성을 제기한 것입니다.

저는 발제문에서 설명하고 있는 <개인 어프로치 관점>과 <시스템 어프로치 관점>을 다음과 같이 이해하였습니다. 학교장 리더십 발휘에 관한 <개인 어프로치 관점>은 학교장의 전문성을 향상시킴에 있어서 ‘학교장의 개인적 노력’에 방점을 두는 접근입니다. 이와 달리, <시스템 어프로치 관점>은 1) 교장직과 관련된 제도적 조건으로서, 교장자격 및 임용제도 혹은 권한 범위의 조정 등에 관한 사항(학교장의 자율재량권 및 권한 위임 등에 관한 사항), 그리고 2) 학교조직을 중심으로 하여 학교장 리더십 발휘·실천을 지원하는 조건들에 방점을 두는 것입니다. 이를 보면, 학교장의 전문성 및 질을 향상시키기 위한 개혁적 관점이 주를 이루어 왔던 한국에서는 이전까지 잘 볼 수 없었던 접근임에는 틀림이 없습니다. 이에, 한국에서도 본 발제문에서 핵심적으로 짚고 있는 학교장 리더십 발휘·실천에 관한 <시스템 어프로치 관점>에 대해서 학술적인 논의가 활발해질 필요가 있지 않을까 싶습니다.

학교장 리더십 발휘·실천에 관한 <시스템 어프로치 관점>이 포괄하는 영역은 대단히 넓을 수 있기 때문에 이를 이 자리에서 모두 다 논하기에는 한계가 있습니다. 본 토론에서는 제가

평소에 가진 생각으로서, 학교장 리더십 발휘를 지원하기 위한 최우선적인 조건을 한국 실상을 중심으로 제시하고자 합니다. 그것은 바로, ‘사회적 조건’이라고 지칭할 수 있는 학교장을 둘러싼 인적 네트워크의 구축입니다.

한국에서 학교장을 중심으로 한 대표적인 네트워크 조직으로는 1) (유아영역) 한국유아교육행정협의회, 2) (초등영역) 한국초등교장협의회, 3) (중등영역) 한국중등교장협의회 조직이 있습니다. 1) 한국유아교육행정협의회는 전국 단설유치원장, 전임 원감, 유아교육 전공 전문직으로 구성된 협의체이며, 직무수행과 관련한 연수 실시 및 정보 공유를 목적으로 유아교육의 질을 높이고자 설립된 단체입니다. 2) 한국초등교장협의회는 학교경영을 함에 있어 여러 가지 어려움을 겪고 있는 학교장들을 대상으로 실질적인 도움을 주기 위해 설립된 협의체입니다. 홈페이지 정보에 따르면, 전국의 6,000명의 학교장을 대상으로 한 학교경영자 단체이며, 교원의 전문성 신장과 사회경제적 지위 향상을 목적으로 하고 있습니다. 3) 한국중등교장협의회는 1960년 11월 12일 설립되어 운영된 협의회조직으로서, 1961년부터 전국 중·고교 학교장을 대상으로 직무연수(교육세미나) 프로그램을 지속적으로 운영해 왔습니다. 한국중등교장협의회는 대한사립학교협의회 및 한국국공립교장협의회를 산하 협의회 조직으로 두고 있습니다. 최근 들어서는 유·초·중등교장협의회 조직을 모두 통합한 것으로도 알고 있습니다. 이를 보면, 전국적으로 유·초·중등교장협의회가 체계적으로 조직화되어 학교장을 지원하기 위한 조직으로서 변모해 가고 있다고 생각합니다.

이 발제문에서, 일본의 각 현(縣) 교장회가 가지는 조직으로서의 특징을 제시하고 있으며, 1) 국가·중앙의 교육 정책과 관련된 요청을 요구하는 활동, 2) 연구·연수의 기능, 3) 정보 제공의 기능, 4) 조언·상담의 기능 등을 수행하고 있는 것으로 확인됩니다. 다만, 교장이라는 관리직으로 구성되는 조직으로서 일정 수준의 영향력을 발휘하는 임의 단체라고 명시하고 있습니다. 이를 토대로 생각해 보면, 한국에 형성되어 있는 학교장 관련 네트워크 조직(한국유아교육행정협의회, 한국초등교장협의회, 한국중등교장협의회)도 진술한 다양한 활동 및 기능 등을 일본과 유사하게 수행하고 있다고 볼 수 있습니다. 다만, 1) 국가·중앙의 교육 정책과 관련된 요청을 요구하는 활동을 수행할 시, 이러한 요구를 관철시킬 수 있는 영향력을 지니고 있는가 하는 면에서 한국과 일본 모두 그렇지 않아 보입니다. 교사 단체들은 정부에 영향력을 행사할 수 있는데 교장 단체들은 임의 단체로 인정되어 학교장 리더십 지원 네트워크로의 역할을 하는 데에 한계가 있지 않을까 생각합니다.

이를 볼 때, 일본과 한국 모두 학교장이 리더십을 제대로 발휘하기 위하여 전적으로 지원해 줄 수 있는 학교장협의체가 보다 더 체계적이고 공식적으로 조직화될 필요가 있다고 생각합니다. 또한, 학교장이 다른 사회적 네트워크 조직에 의한 지원을 받기보다는 ‘개인 경험에 의존하고 있다.’는 교장의 직무 수행 과정에 대한 질적 분석 결과(김병찬, 2010)를 생각해 본다면, 각 협의체는 학교장들에게 실질적인 지원이나 도움을 줄 수 있는 수준까지 발전할 수 있도록 연구와 컨설팅 기능을 대폭 보강할 필요가 있다고 생각합니다.

지금까지 발제문에서 다룬 내용에 대해 토론자가 이해한 바를 두서없이 적어보았습니다. 결론적으로, 발제자들이 문제의식으로 삼았던 바대로, 한국에서도 일본에서와 같이 지금까지 학교장이 리더십을 제대로 발휘·실천하기 위해서 어떠한 지원이 필요한지에 대해서 상대적으로 관심이 적었던 것이 아닐까 생각해 볼 수 있었습니다. 오로지 학교장에게만 전적으로 리더십 발휘의 막중한 책임을 전가하지 않았나 하는 성찰이 있었습니다. 서두에 밝힌 대로 ‘지원’이라는 말이 아주 어색하게 느껴진 이유입니다. 이에 향후 일본뿐만 아니라 한국에서도 ‘학교장 리더십 발휘·실천을 위한 지원 조건’에 대해 학술적으로나 정책적으로 보다 더 생산적인 논의들이 이루어졌으면 합니다. 일본의 학교장 제도에 대해 학습할 수 있고, 한국의 학교장 제도에 대해 성찰할 수 있는 기회를 주신 발제자 교수님들과 하마다 교수님께 다시 한번 감사의 말씀을 드리며 토론을 마칩니다.

참고문헌

<국문>

- 김갑성, 김도기, 김이경(2008). 우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구. **교육행정학연구**, 26(3), 325-350.
- 김민수, 장환영(2018). 학교장 리더십 연구경향 분석. **한국교원교육연구**, 35(1), 261-288.
- 김병찬(2007). 한국에서 교원의 지도성 연구 최근 동향 분석. **한국교원교육연구**, 24(3), 343-369.
- 김병찬(2010). 교장의 직무 수행 과정에 대한 질적 분석 연구. **교육연구**, 18(2), 185-222.
- 김이경(2009). 우수 학교장의 인성 및 사고 특성에 관한 질적 분석 연구. **교육행정학연구**, 27(3), 163-183.
- 김지선(2020). 고등학교장의 교육과정 리더로서의 역할 탐색: 행복고등학교 교장의 사례를 중심으로. **교육행정학연구**, 38(1), 1-27.
- 김지현(2020). 학교장의 진정성 리더십 영향 요인에 관한 통합적 문헌고찰. **교육행정학연구**, 38(3), 101-133.
- 박상완(2009). 학교장의 지도성에 관한 국내 연구동향. **교육행정학연구**, 27(1), 349-378.
- 신화자, 홍후조(2019). 초등교원이 인식한 학교장 교육과정 리더십 연구. **학습자중심교과교육연구**, 19(20), 1103-1121.
- 이인수, 윤기현(2017). 수업지도성 연구동향 분석: 최근 20년(1996-2016) 간 연구를 중심으로. **한국교원교육연구**, 34(2), 57-84.
- 조용환(1998). 학교장의 삶과 일: 교장의 눈으로 본 학교문화. **교육인류학연구**, 1(2), 107-139.
- 주현준(2014). 학교장의 부정적 리더십 연구에 관한 탐색적 고찰. **한국교원교육연구**, 31(2), 29-52.
- 최윤정(2007). 학교장의 교육과정 리더십 구성 요소 탐색. **초등교육학연구**, 14(1), 197-213.

<영문>

- Barth, R. (1980). *Run School Run*. Cambridge, MA: Harvard University Press.