

중국의 교장 역량 시스템과 교장 리더십에 관한 토론

김용(한국교원대학교, 교수)

발표자는 중국 대도시 지역의 교장 역량 시스템 구축 상황을 중요한 정책 또는 방침의 변화를 중심으로 상세하게 설명하면서 교장의 리더십 실재를 이해할 수 있도록 해주었습니다. 발표자에게 감사드립니다. 토론자가 중국 교육에 대한 이해가 깊지 못하여, 발표문을 읽으면서 궁금했던 점을 질문드리는 방식으로 토론에 임하고자 합니다.

가장 먼저 궁금한 것은 중국 사회와 교육에서 학교장의 위상에 관한 것입니다. 중국 사회에서 교장과 교사가 존중받는 직업인지, 교장의 사회경제적 지위는 어느 정도로 평가되는지가 궁금합니다. 한국의 경우 학교장의 사회경제적 지위는 상당히 높은 수준이지만, 교장의 책임과 부담이 매우 크다고 여겨지지는 않습니다. 이에 따라 교장이 되기 위한 경쟁이 치열합니다. 중국 상황은 어떤지 궁금합니다.

교장이 리더십을 발휘할 때, 그 내용과 방식을 규정하는 제도적 조건이 존재하는 것 같습니다. 발표문을 읽으면서 ① 당 지부(서기)와 교장의 관계, ② 부교장과 교장의 관계, ③ 교무위원회와 교장의 관계 등 세 가지를 교장 리더십의 제도적 조건으로 생각하게 되었습니다. 우선, 1985년 이후 교장 책임제를 시행해오고 있는데, 당 지부(서기)와 교장의 직무와 권한을 배분하고, 교장은 통일 지휘하며 당 지부(서기)는 이를 보장 감독한다고 되어 있습니다. 당 지부(서기)와 교장의 직무와 권한은 어떻게 배분되어 있는지 궁금합니다. 그리고, 당 지부(서기)의 ‘보장 감독’의 의미를 더 구체적으로 설명해주면 좋겠습니다. 둘째, 교장과 부교장은 어떻게 과업을 분담하는지가 궁금합니다. 한국의 경우 학교 운영의 최종 책임은 학교장이 지지만, 대개 부교장(교감)이 교육과정 운영에 대하여 상당한 역할을 수행하며, 학교장은 학교의 대외 관계를 전담하는 경우도 있습니다. 중국에서 부교장은 어떤 역할을 수행하는지 궁금합니다. 마지막으로, 학교 책임자, 교사, 학생, 보호자 대표와 지역대표로 구성된 교무위원회를 구성하여 운영한다고 되어 있지만, 학교에 따라서는 교무위원회가 사실상 원만하게 작동하지 않는 경우도 있는 것으로 보입니다. 한국에는 교원, 학부모, 지역사회 대표로 구성된 학교운영위원회가 구성되어 있으

며, 학교장은 위원으로 참여합니다. 학교운영위원회는 학교의 중요 사항에 관하여 심의하며, 학교장의 학교 운영 방침을 견제하기도 하지만, 학교장을 지원하는 기능을 수행하기도 합니다. 중국의 교무위원회의 권한과 역할, 그리고 교장과의 관계에 관하여 더 알 수 있으면 좋겠습니다.

중국 교장 제도는 ① 자격 연수 이수를 필수 요건으로 삼으며, ② 공개 초빙, 내부 승진, 인사 이동 등 방식으로 임용하고, ③ 교장 평가를 받는다는 사실로 요약할 수 있는 것 같습니다. 발표문에 따르면 임직 자격 연수를 북경교육학원에 위탁하고 있는데, 자격 연수 시간과 주요 내용, 방법 등에 관하여 더 알 수 있으면 좋겠습니다. 공개 초빙 등 세 가지 교장 임용 방식과 관련하여, 세 가지 방식의 효과성을 비교 분석한 연구가 이루어진 일이 있는지, 그 결과는 무엇인지 궁금합니다. 마지막으로, 교장은 매년 업적 평가를, 그리고 매 3년마다 임기 평가를 받는다고 되어 있는데, 이 평가의 주체와 방법, 주요 내용, 그리고 결과 처리 등에 관하여 설명해주시기를 부탁드립니다.

발표문을 읽으면서 중국은 교장이 되는 과정에서 수업력을 중시하고 있으며, 학교장 권한이 강하다고 생각했습니다. 한국의 경우 수업력은 교사들에게 중요하며, 학교장이 교육과정 리더십을 발휘해야 한다는 논의는 이루어지고 있지만, 사실상 교장이 되는 과정에서 수업력이 매우 중요하다고 보기는 어렵습니다. 학교장의 장학(獎學) 활동은 활발하지 않고, 오히려 근래에는 매우 이질적인 다양한 학교 구성원(교원, 행정직원, 사회복지사, 돌봄 전담사 등)의 이해와 요구를 조절하고, 학부모, 그리고 지역사회와의 관계를 형성하는 능력이 학교장에게 중시되고 있습니다. 중국에서 교장이 되는 과정에서 수업력을 중시하는 배경이 궁금합니다. 중국의 학교장은 교사들의 수업 능력을 높이는 장학 활동을 어떻게 수행하는지 궁금합니다.

이와 함께, 발표문에 따르면, 중국 교장은 학교 운영의 중요 문제를 결정하고, 예산 사용 권한을 가짐은 물론, 부교장을 지명하고 교사 초빙과 상벌에 관해서도 권한을 행사하는 등 한국 교장에 비하면 더 강력한 권한을 가지고 있는 것으로 보입니다. 그리고, 근래에는 중국에서 학교자율운동을 강조하는 정책을 추진하고 있는데, 이것이 교장 권한을 더 강화하는 요인으로 작용하는 것으로 보입니다. 그러나, 그 과정에서 오직(汚職)과 같은 문제가 발생하고, 이것은 교육행정이 학교장을 더 강도높게 감독하는 경우도 있는 것으로 생각됩니다. 결국, 중국은 학교장 중심의 학교자율운동을 추구하면서, 그 과정에서 나타나는 문제를 관리하는 방식을 취하고 있는 것으로 보입니다.

마지막으로, 중국은 지역에 따라 매우 다양한 방식으로 교장 제도를 운영하고 있다는 사실을 알게 되었습니다. 이것은 지역 간 격차 문제를 발생시킬 소지가 있는 한편, 교육과 교육행정의 다양성을 기대할 수 있는 요인이 되기도 하는 것 같습니다.