

〈研究論文〉

韓国の自律的学校経営における校長の権限と職務遂行の実態

— 二つの初等学校校長へのインタビュー分析を通して —

森 貞 美
張 信 愛
朝 倉 雅 史
浜 田 博 文

〈研究論文〉

韓国の自律的学校経営における校長の権限と職務遂行の実態

—— 二つの初等学校校長へのインタビュー分析を通して ——

森 貞 美*¹
張 信 愛*²
朝 倉 雅 史*³
浜 田 博 文*³

I. 問題意識と研究の目的

本研究では、韓国における自律的学校経営をとりまく近年の教育政策の展開を踏まえた上で、校長の権限と職務遂行の実態を明らかにすることを目的とする。その際、ソウル市内に位置する二つの初等学校校長へのインタビューを分析し検討を行う。

日本では、2000年代以降の地方分権化に伴い、教育においても中央政府から地方教育行政への権限移譲が行われ、自律的な学校経営が注目されるようになった。そのような動きの中で、今日の急激な社会変化と多様化・複雑化した教育課題に対応した教育を行うために、学校の最高責任者である校長の役割がより一層重視され、校長の資質能力を高めるための方策について研究（小島他，2004；牛渡・元兼他，2016）が行われてきた。

一方で、校長が効果的な学校経営を行うためには、高い専門性を身につけることのみならず、校長のパフォーマンスを支援する制度的・組織的条件の整備が求められる。このような問題意識から、浜田他（2021）は校長職を成り立たせる様々な条件に焦点を当て、校長のリーダーシップをとりまく制度的・組織的条件の実態に関する国内調査を通じて、日本における校長の職務遂行を支える制度及び組織上の課題を

追究しつつある。

ところで、日本と類似した制度的特徴を有している一方で、戦後アメリカの影響を受けながら独自の教育行政・学校経営システムを構築してきた韓国においても、1990年代以降に教育の地方分権化と学校の自律性を重視した教育改革が推進されてきた。韓国社会の民主化の進展とともに、学校現場における教育の民主化の動向が見られ、1991年の地方教育自治制度の本格的な実施や2000年代以降の地方教育自治の更なる改革によって、教育行政における地方分権と学校への権限移譲がもたらされた。また、金泳三政権において実施された大掛かりな「5・31教育改革」を筆頭に、2000年代以降の自律的学校経営を目指した改革によって、校長の権限拡大や学校組織体制の再編が行われ、校長が果たす役割や職務にも様々な変化が見られる。このような韓国の学校経営改革と校長の役割変容を検討することは、日本の校長職の在り方を考える際に示唆を与えてくれるものといえる。

そこで、本研究では、学校の自律性に重きを置いた改革を進めてきた韓国における校長の職務遂行の実態に着目する。地方教育自治による教育行政制度の新たな展開、学校への権限移譲による校長の権限と職務の変化、自律的学校経営を目指した学校運営委員会の設置と学校組織構造の見直しなどにより、学校経営にどのような変容がもたらされているかを確かめ、校長の職務遂行を支える制度的・組織的条件はどのような様相を呈しているか

*1 聖徳大学

*2 共愛学園前橋国際大学

*3 筑波大学人間系

分析を行い、考察する。

(森 貞美・浜田 博文)

II. 研究課題と研究方法

主な研究課題は次の通りである。第一に、韓国の学校経営において、校長の職務遂行の基盤となる制度的特徴を明らかにするために、1990年代から近年までの教育行政及び学校経営に関わる教育政策の変遷を整理する。第二に、韓国における校長の役割を検討するために、法令及び関連資料の分析により校長の権限と職務を明らかにする。第三に、韓国における校長の職務遂行の実態を明らかにするために、二つの初等学校校長へのインタビューを分析する。

上記の研究課題を解明するために、日本と韓国の関連文献及び資料を収集し、学校経営に関する政策の検討や校長の権限と職務についての分析を行った。また、2022年9月5日～7日に韓国現地調査を行い、二つの初等学校校長を対象にインタビューを実施した。インタビュー概要は表1の通りである。主な質問項目は、①校長職遂行のための権限、②校長職遂行に対する校長の認識、③校長職遂行における教育行政の支援、④校長任用後の力量形成に関わる要因、⑤校長職と関連した専門職団体とその機能である。初等学校の概要及び調査対象者のプロフィールについては後述することにする。

表1 インタビュー概要

機関	調査対象者	日 時
ソウル市立 A初等学校	D校長	2022年9月5日 10:00～14:00
ソウル市立 B初等学校	E校長	2022年9月6日 10:00～14:00

※インタビュー時間には学校見学を含む。

(森 貞美)

III. 1990年代から近年までの学校経営に関わる教育政策の展開

韓国における自律的学校経営に向けた改革の大きな節目となるのが、1995年に発表された

金泳三政権における「5・31教育改革」である。この改革案では21世紀に向けた教育全般に関する青写真を総体的に提示し、それ以降、各政権における教育改革の基本路線には相違がありながらも、自律的学校経営の実現に向けては一貫した政策が展開され、2008年から2013年までの李明博政権において自律的学校経営に関する制度的基盤が確立することになる。そこで、本節では5・31教育改革から李明博政権までの学校経営に関わる教育政策の展開を整理し、その動向から校長の役割変容に関する制度的変化について検討を行う。

1. 金泳三政権における教育改革 (1993年～1998年)

1993年にスタートした文民政府といわれる金泳三政権においては、韓国における政治的民主化が確立していく時期であり、教育においても民主化と国際化への対応が求められていた。そこで、大統領直属諮問機構として「教育改革委員会」が1994年2月から1998年2月まで設置され、4回にわたる改革案を提言している。

特に1995年5月31日に発表された「新教育体制樹立のための教育改革方案」(以下、5・31教育改革)では教育全般にわたる改革案を提示し、大きなインパクトを与えている。改革の基本原則として、①供給者中心から需要者中心の教育、②画一的な教育から教育の多様化・特異化、③規制中心から自律性と責務性に基づいた教育、④伝統的な教育方法から教育情報化を目指す教育、⑤教育供給者に対する評価の導入を打ち出している(韓国教育政治学会、2014:201)。このような教育改革は、それまでの中央集権的で画一的な教育から自律と平等に基づいた民主的で多様な教育を目指し、国際化の動きと知識基盤社会への転換に合わせて、より効果的で質の高い教育を目指す新自由主義的方向性を併せ持っていた。

教育改革委員会が提言した4回にわたる教育改革方案の中で、教育行政と学校経営に関わる項目をまとめると表2の通りである。注目すべき改革課題としては、自律的学校経営のための

表2 金泳三政権における教育改革課題

第1次教育改革方案（1995年5月31日）
<ul style="list-style-type: none"> ・初・中等教育の自律的運営のための「学校共同体」構築 <ul style="list-style-type: none"> — 学校運営委員会設置, 校長招聘制モデル実施, 教師招聘制モデル実施 ・人間性及び創意性を涵養する教育課程 <ul style="list-style-type: none"> — 教育課程運営の多様化, 興味関心に応じた教育, 個別学習の強化, 放課後教育活動 ・学習者の多様な個性を尊重する初・中等教育運営 <ul style="list-style-type: none"> — 中等教育の多様化と特性化, 評価と行財政支援の連係による教育の質向上 ・教育供給者に対する評価及び支援体制構築 <ul style="list-style-type: none"> — 規制緩和委員会の設置, 教育課程評価院の設置 ・教育財政 GNP5%確保（1998年まで） <ul style="list-style-type: none"> — 地方自治体の教育財政への責任を強化し, 教育自治の定着を目指す
第2次教育改革方案（1996年2月9日）
<ul style="list-style-type: none"> ・初・中等教育課程改革 <ul style="list-style-type: none"> — 水準別教育課程の導入, 学校の裁量時間拡大, 教科別選択の拡大, 多様な教員体制の弾力的運営, 学校組織改編, 教育課程委員会の設置 ・教育関連法令体制改編 <ul style="list-style-type: none"> — 教育基本法, 初・中等教育法, 高等教育法, 社会教育法の整備
第3次教育改革方案（1996年8月20日）
<ul style="list-style-type: none"> ・地方教育自治制度の改革 <ul style="list-style-type: none"> — 地方自治と教育自治の関係の明確化, 教育委員会・教育監制度の改革
第4次教育改革方案（1997年6月2日）
<ul style="list-style-type: none"> ・初・中等教育の革新 <ul style="list-style-type: none"> — 学校の自律性の拡大, 学校現場での教育革新の促進

出典：韓国教育政治学会編著（2014）pp.201-202, アン・ビョンヨン, ハ・ヨンソプ（2015）pp.63-86, 166-171に基づいて筆者作成

学校運営委員会の設置, 校長・教師の招聘制導入, 学校の裁量時間と教科別選択の拡大, 地方教育自治制度の改革, 学校の自律性の拡大と現場中心の教育革新などがあげられる。

2. 金大中政権における教育改革 （1998年～2003年）

金大中政権においては, 1998年6月から2000年7月までは大統領諮問機関である「新教育共同体委員会」, 2000年10月から2003年2月までは「教育人的資源政策委員会」で教育改革案が検討されている。基本方向としては, 5・31教育改革の基本路線を継承しながら, 「教育共同体の形成」と「人的資源の開発」という方向性を打ち出し, 教育改革を推し進めていた。推進方法としては, 教員・保護者・地域社会が参加するボトムアップ改革, 学校現場中心の改革, 市民参加方式の改革, 評価と連係した

責務性を高める改革を進め, 市民参加と学校現場中心の教育改革を試みていた（アン・ビョンヨン他, 2015:326）。

これらの基本方向のもとで進められた教育行政及び学校経営に関する改革課題をまとめると表3の通りである。注目すべき教育課題としては, 現場中心のボトムアップ型教育改革の推進, 自律型私立学校と特性化学校の導入, 有能な学校管理職確保のための任用方法の改善などがあげられる。

このような教育改革の推進によって, 5・31教育改革において提言された多くの政策が実現するようになる（アン・ビョンヨン他, 2015:329）。学校運営委員会の義務化, 自律学校と特性化高校の設置及び運営, 学校予算会計制度の導入などによって, 学校の自律性が拡大される基盤が形成された。

表3 金大中政権における教育改革課題

<p>新教育共同体委員会報告書</p> <p>〈第1次報告書（1998年12月21日）〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域中心の教育改革推進：地域別「共同体市民の集い」 ・教育現場の教育改革支援体制の構築：「学校現場改革支援団」 <p>〈第2次報告書（1999年9月7日）〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場中心のボトムアップ教育改革推進成果の分析 ・教育財政の安定的確保方案の検討 <p>〈総合報告書（2000年7月11日）〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教職安定化総合対策の検討 ・自律型私立学校制度、職業分野特性化学校の自律権拡大 ・オルタナティブスクールの多様化 ・安定的な教育財政確保
<p>教育人的資源政策委員会報告書</p> <p>〈第1次報告書（2001年6月29日）〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公教育の基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> — 教育環境改善のための特別対策 — 教員の専門性向上と勤務条件改善 — 単位学校の自治基盤強化 <p>〈第3次報告書（2002年11月14日）〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育の質向上のためのシステム構築 <ul style="list-style-type: none"> — 初・中等教育の質管理体制の確立 — 自律型私立高校の導入・拡大 — 私立学校の透明性と責務性の向上 — 有能な学校管理職確保のための任用方法の改善 — 教員の専門性向上を誘導する教員評価体制 — 教育委員会と地方議会の二重議決の単一化 — 行政段階別の奨学（指導助言）機能の強化

出典：韓国教育政治学会編著（2014）pp.232-237に基づいて筆者作成

3. 盧武鉉政権における教育改革 （2003年～2008年）

盧武鉉政権においては、2003年7月から2007年10月まで「教育革新委員会」が設置され、教育改革の議論と政策提言が進められた。その方向性は5・31教育改革の路線を引き継ぎながらも教育の公共性と公平性を調和させようとするものであった。教育政策の基本方向としては、①教育の公共性強化と公教育の充実化、②地域間教育格差の解消、③各学校における参加と自治の拡大があげられる（アン・ピョンヨン他、2015：347-348）。

教育行政及び学校経営に関連する改革課題は表4の通りである。注目すべき政策としては、教員評価制度の改善、放課後教育活動の充実、教育監（日本の教育長にあたる）・教育委員の選出方法の改善、高校教育の多様化・自律化、

教育格差是正の取り組みなどがあげられる。特に、盧武鉉政権においては、教育の機会保障と教育福祉の実現を目指した教育政策が推進された。2005年5月に教育福祉総合対策が発表され、①最低教育水準の保障、②教育不適応の解消、③教育不平等の解消、④福祉親和的教育環境の助成が目指された（アン・ピョンヨン他、2015：358）。また、地方自治制度の改編が行われ、教育監と教育委員の選出が直接選挙に変更され、教育委員会は地方議会の特別常任委員会として位置づけられた。

4. 李明博政権における教育改革 （2008年～2013年）

李明博政権における教育改革は、新自由主義路線の教育改革の実施に重きを置きながら、教育格差是正や教育福祉の拡大政策も同時に推進

表4 盧武鉉政権における教育改革課題

<p>教育改革新委員会の教育課題（2003年7月～2007年10月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育の公共性強化と公教育の充実化 <ul style="list-style-type: none"> — 公教育システムの構築 ・能力中心の教員昇進制度の整備 ・地域間教育格差解消 <ul style="list-style-type: none"> — 農漁村及び島嶼僻地学校の支援，教育格差解消のための財政的支援 ・各学校における参加と自治の拡大 <ul style="list-style-type: none"> — 教師会・児童生徒会・父母会の法制化，学校運営委員会機能の拡大 ・教育監・教育委員の選出方式の改善
<p>教育人的資源部「公教育正常化を通じた私教育費軽減対策」（2004年2月17日）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員評価体制の改善による教職の責務性と信頼性の向上 ・授業における児童生徒の選択権と水準別教育の強化 <ul style="list-style-type: none"> — 高校教育の多様化・特性化・自律化 — 特性化高校，自律学校，自律型私立校，特殊目的校 ・教育放送とインターネット講義による教育機会の保障 ・放課後教育活動の充実化 <ul style="list-style-type: none"> — 「放課後学校」の実施

出典：アン・ピョンヨン，ハ・ヨンソプ（2015）pp.347-348, 355-358に基づいて筆者作成

している。改革の基本方向として，人材養成に重点を置き，需要者中心の教育競争力の強化，学校の自律性と責務性の強化，核心人材の養成，生涯学習の普遍化，地方教育自治の充実化，基礎学力と人間性教育などを提示している。学校経営に関わる教育政策をまとめると次の通りである。（アン・ピョンヨン他，2015：377-380）。

①学校多様化

「高校多様化300プロジェクト」が打ち出され，自律型私立校51校，自律型公立校97校，寄宿型公立校150校，マイスタ高校29校の設立につながっている。

②教員政策

盧武鉉政権において検討された教員能力評価が2011年から始まり，2012年からは「教員研修等に関する規定」において法制化され，全国的实施となった。また，首席教師制と校長公募制が法制化された。

③教育課程の改編

2009年改訂教育課程では，学校教育の多様化を追求し，教科群別に20%の範囲内で授業時数を増減できるようになり，柔軟な教育課程運営がより円滑に行われるようになった。

一方で，教育福祉政策に関しては，李明博政

権においても初等学童教室の拡大，放課後学校の活性化方案などが示され，2008年には「放課後学校」が国家事務から地方事務として移譲され，委託経営ができるようになる。

このように金泳三政権において設計された5・31教育改革は，その後の各政権においても継承され，韓国の教育政策において重要なターニングポイントとなった。それは，社会の変化に対応した新自由主義・市場主義的な方向性を基盤としたものであったといえる。それと合わせて，各政権の教育政策においては，教育の民主化と公共性・公平性の実現を念頭に置いた取り組みも積極的に推進された。しかしながら，そのような試みが十分成功したとはいえ，強制された自律性や教育格差拡大という問題が指摘されている。地方教育自治や学校の自律性の実現，教育の公共性と公平性を重視した教育福祉対策の強化は，今なお韓国において最重要の教育課題として検討が続けられている。

（森 貞美）

IV. 校長の権限と職務から読み取れる校長の役割

本節では、校長の職務とそれらを遂行するにあたって与えられている権限を明らかにし、校長の役割を検討する。

「初・中等教育法」第20条では、校長の任務について「校務を統括し、所属職員を指導・監督し、児童生徒を教育する。」と規定されている。この規定は、校長の職務権限を基本的かつ包括的に明示しているもので、これに基づいて校長の職務を①校務の統括、②教職員の指導・監督、③児童生徒の教育、の3つに区分することができる。それぞれの職務の詳細と範囲に関する法規定⁽¹⁾は多様であり、それによって校長の職務も広範囲に至っているといえる（パク・サンワン, 2018:163）。校長の職務を法令上の根拠から整理すると、表5の通りである。また、校長の職務を管理権、監督権、委任事務

で区分することもできる。管理権には、所属職員の人事管理、学校教育管理、学校施設管理、事務管理などが含まれ、監督権には職務上・身分上の監督権が、そして委任事務などがある（ソ・ジョンファ他, 2003）。

さらに、教育部が実施している「教員能力開発評価」における評価指標からも校長の職務を読み取ることができる。法令に基づき、市道教育監が実施する「教員能力開発評価」は、各自治体の必要に応じて評価要素や指標を追加することができるが、例えば京畿道の場合、教育部が示している評価要素の①学校教育計画、②校内奨学、③教員人事、④施設管理及び予算運用の4つに、「疎通と配慮」を加えている（表6）。教師を中心とするボトムアップの学校革新が広まり（厳, 2017）、「革新学校」⁽²⁾の発祥地とされる京畿道にて「民主的学校運営」などを評価

表5 法規定に基づく校長の職務一覧

区 分	職務領域
校務の統括	学校教育計画の策定・執行・管理
	教育課程の編成及び運営管理
	施設・財務・書類の管理
教職員の指導・監督	校内奨学
	教職員の法的義務事項に関する管理・監督
児童生徒の教育	校則の制定及び管理
	教科教育活動の計画と運営管理
	教科外教育活動の計画と運営管理

出典：京畿道教育庁（2022）「2022年教員能力開発評価施行計画」

表6 京畿道教育庁「教員能力開発評価」校長に対する評価領域・要素・指標

評価領域	評価要素	評価指標
学校経営 (5要素・11指標)	学校教育計画	学校経営目標管理 教育課程の編成・運営 創意・人間性の生徒管理
	校内奨学	教室授業改善 自律奨学運営
	教員人事	教員人事管理
	施設管理及び予算運用	施設管理 予算編成・執行
	疎通と配慮	民主的学校運営 組織の協働文化への寄与 保護者及び地域社会との連携

出典：京畿道教育庁（2022）「2022年教員能力開発評価施行計画」

指標として追加設定していることから、校長に学校構成員との関係性を重視した学校経営が求められているといえよう。

以上のことから、校長には教育者としての役割、学校経営専門家としての役割、教育改革先導者としての役割、教育機関の統合者としての役割が求められているといえる（ソ・ジョンファ他、2003）。一方、韓国における校長の役割は学校運営の全領域を意識しながら多面的に捉える必要がある（篠原、2004）。本研究の問題意識でも述べたように、学校への権限移譲と同時に、学校運営委員会の設置と学校組織構造の見直しながされ、校長の役割遂行をとりまく制度的・組織的条件が変化しているからである。

そこで、自律的学校経営を目指して1998年に導入された「自律学校」を概観する。上述した京畿道の「革新学校」もこの「自律学校」の一種である。市道教育庁から「自律学校」に指定されると、学期運営や授業日数、図書の使用、校長の任用、教師招聘などにおいて、規制が緩

和されるとともに多くの権限が学校に委ねられる（表7）。

そして、民主的な学校経営が求められていることから、学校の構成員となる教員の人事管理を取り上げて校長の役割を検討したい。韓国で教員人事は教育公務員法によって任命権が大統領・教育部長官から各市道教育庁に委任されている。人事異動も任命権者に委ねられているが、自律的学校経営の側面から、「自律学校」では当該学校教員定数の5割まで教師招聘ができ、さらに、校長公募制を実施している学校の場合、当該学校教員定数の2割まで他校から教師を招聘することができる。教員人事管理が校長の職務とされていることを考えると、2～5割まで教師招聘ができるというこの制度は、校長が学校経営目標を達成するための人員配置を容易にできるようにし、校長に莫大な権限が委ねられているように見えるものだが、実際、招聘教師の審議は、学校の管理運営に関する審議機関である学校運営委員会にて行われる（表8）。

表7 法令に定められている「自律学校」の特例

学 年 度 (学期)	6-3-3 学年制, 3月から翌年2月末までの原則2学期制(初・中等教育法施行令第44条)であるが、審議を経て学期を調整可能 無学年制, 授業年限の変更可能
授 業 日 数	原則小中高の授業日数は毎学年190日以上と定められているが(初・中等教育法施行令第45条), 教育課程運営上必要な場合, 1/10の範囲内で減縮可能
図 書	国定, 検定, 認定図書以外の図書使用可能
校 長	校長資格証未所持者の校長任用可能
教 師	当該学校教員定数の50%以内で教師招聘が可能 産学兼任教師の任用が可能

表8 初・中等教育法第32条に規定されている学校運営委員会の機能(審議事項)

<ul style="list-style-type: none"> ①学校憲章及び学則の制定又は改正 ②学校の予算案及び決算 ③学校教育課程の運営方法 ④教科用図書及び教育資料の選定 ⑤制服・体育着・卒業アルバムなど保護者の経費負担事項 ⑥正規学習時間の終了後又は休暇期間中の教育活動及び修練活動 ⑦公募校長の公募方法, 任用, 評価など ⑧招聘教師の推薦 ⑨学校運営支援費の造成・運用及び使用 ⑩学校給食 ⑪大学入学における特別選考のうち学校長の推薦 ⑫学校運動部の構成・運用 ⑬学校運営に対する提案及び建議事項 ⑭その他大統領令, 市・道の条例で定める事項

校長は学校運営委員会の審議結果を最大限尊重しなければならず、審議結果と異なることを施行する場合は、学校運営委員会と教育庁に書面によって報告しなければならない。様々な事項について校長と教師、保護者が意思決定プロセスに参加し共有するが、最終的な法的責任は校長が負うことになる。

また、単位学校における学級担任や各種部長などを決める校内人事が校長の職務とされているものの、実際、各学校に設置されている「人事諮問委員会」がすでに定められている「人事諮問委員会規則」に則り、校内の教員人事を運営しているため、法令で定められている校長の職務が校長の権限とはいえない状況である。

これまでみてきたように、確かに校長の権限は拡大してきたが、その一方、民主的な学校経営の推進により、最終的な決定は校長が行うが、その決定に至るまでのプロセスにおいて校長の権限とされていたものが「学校」に移譲され、その結果、自律的学校経営における校長の責任は増大しつつも、校長の権限は多様な構成員の参加により牽制されているといえる。

(張 信愛)

V. 校長の職務遂行の実態—二つの初等学校校長へのインタビュー分析を通して

本節では、韓国における校長の職務遂行の実態を明らかにするために、ソウル市内に位置する二つの初等学校校長へのインタビューを分析し、検討を行うことにする。

ソウル市には教育行政の執行機関としてソウル市教育庁があり、ソウル市を11の地域に分け、各地域に教育支援庁を設置している。初等学校・中学校に関する事項は教育支援庁、高等学校に関する事項は教育庁の管轄となっている。本節で取り上げるソウル市C教育支援庁地域には、43校の初等学校がある。本調査では、C教育支援庁地域に位置する二つの初等学校の校長2名を対象にインタビューを実施した。2名の調査対象者には録音及び研究目的でのデータ使用について許可を得ており、インタビューの録音データから逐語録を作成し、質問項目に関連する語りを抽出し、分析を行っている。

学校WEBサイト、学校情報公示システムから得られたインタビュー実施当時の初等学校2校の概要をまとめると表9の通りである。ソウル市立A初等学校（以下、A校）のD校長は、3校で11年間の校長経験を有している。1校目は公募校長として4年間、2校目が4年間、そして、現任校で3年目となる。奨学官（日本の指導主事に当たる）としての教育行政経験もあり、49歳の若さで校長になった能力の高い校長として評されている。

ソウル市立B初等学校（以下、B校）のE校長は、校長資格研修を修了して校長資格を取得したのち、校長公募制によってB校に新任校長として赴任し、現在4年目である。B校はソウル市から「革新学校」として認定されており、E校長は人事上の権限を活用して23名の教員を招聘している。52歳で校長となったが、明

表9 調査対象初等学校の概要

ソウル市立A初等学校	ソウル市立B初等学校
<ul style="list-style-type: none"> ・児童：1,039名 ・学級数：50学級 ・教員数：74名（正規72名，期間制2名） 職員数：一般職4名，教育公務職19名 ・給食担当教職員： <ul style="list-style-type: none"> 栄養教師1名，調理員8名 ・放課後学校プログラム運営 ・初等学童教室運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童数：1,438名 ・学級数：55学級 ・教員数：84名（期間制教員なし） ・職員数：一般職6名，教育公務職25名 ・給食担当教職員： <ul style="list-style-type: none"> 栄養教師1名，調理員10名 ・放課後学校プログラム：外部委託運営 ・初等学童教室運営

注：教育公務職は各学校の教育及び校務等を支援・補助するために教育庁あるいは校長が採用する契約職。

教員の人事配置は教育支援庁で行うが、多くの教育公務職は校長が公募・採用、服務管理を行う。

出典：学校WEBサイト、学校情報公示システムから筆者作成（2022年5月現在）

確な教育ビジョンと目標を持っており、それらを実現しようとする情熱と行動力がある。

以下では、2名の校長の語りから、①校長職遂行に対する認識、②校長職遂行のための権限と職務、③校長職遂行を支える関連要因とネットワークについて分析を行う。

1. 校長職遂行に対する認識

2名の校長は、校長職遂行について、次のような認識を持っていた。D校長は、経営者としての役割が求められると述べている。新任校長の時に施設管理や会計管理、労務管理について自ら勉強して対応できるようになったと話し、その経験を通して、教育者から経営者への意識の転換があったという。また、校長の任用時期や経歴などによって、校長が担う役割にも変化が見られるとし、学校の状況に応じて経営能力を発揮し教育ビジョンを示すべきであると語る。

〈D校長〉

○初めて校長になった時は、労務管理、施設管理、会計管理について集中的に勉強しました。

○校長は、教師として経験が長いですが、実際には少し違う部分がいろいろあります。校長は、(例えば)台風が来る時は施設の安全を確認する。その次は予算確保、学びのプログラムを多様化し、新しい特別教室を作るために予算を確保することが校長の主な仕事になりました。

○教育は、教頭と教師が協議して進めて、校長は、予算、施設の部分、また、自治体の長、国会議員や市議会議員と協力して地域社会を活性化するプログラムづくりなど、このようなことが重要だと私は考えています。

○校長の役割や専門性は、校長の経歴や任用時期によって異なります。初任校長、2度目の校長、私のような3度目の校長、このような校長の経歴によって、取り組みたいことが異なります。校長によって経歴や信念が異なるので一概にはいえませんが、学校の状況に応じて経営能力や教育ビジョンが発揮されるべきだと考えます。

一方、E校長は、学校は子どもの成長の場であり、子どもに焦点を合わせた実践を重視し、社会の変化に応じた創造的な学校経営をする必要があると語っている。また、校長は学校教育に対して強い影響力を持っており、それを自覚し矜持と自負を持って、校長としての役割を果たすべきであると述べている。

〈E校長〉

○自分の仕事に対して矜持と自負心を持たないと自分の役割を果たすことができない。自分がすべき役割を明確に認知することが重要です。学校は子どもの成長のための場所なので、子どもに焦点を合わせています。

○子どもと一緒に過ごす空間において、私は校長として影響力が強いで、良いことを示すと波及効果がすぐあります。校長の方が教頭や教師の時よりも影響力が大きいです。多くの地域の人々、保護者、子どもたちと関わっていくことができます。

○今は創造的な授業をして、創造的な学校経営をしなければならないのに、管理するというと統制するという意味になる。校長のリーダーシップは管理者型では難しい。教育者型、管理者型ではなく、そのような変化に適応できる校長を育成することが必要だと思っています。

D校長とE校長のこのような認識の違いは、学校が置かれている状況認識に共通性を持ちながらも、教育信念と学校の経営方針・目標設定における重点の置き方に異なる方向性を有していたところから生じていると思われる。その背景には、教員や教頭としての経験が影響しているようである。E校長は自身の校長像とリーダーシップスタイルに影響を与えた人物として、教頭時代に経験した校長の姿を語っている。学校運営においては教頭に権限を与えながら、教育実践の中で起きる様々な問題に関しては解決に向けて積極的に関わり、教頭や教員の後ろ盾になってくれる姿である。

さらに、2名の校長は初等学校の役割変化とそれに伴う校長の職務拡大の状況について指摘している。韓国では、福祉的な視点からの児童生徒への支援が重要な教育課題として位置づけられている。特に初等学校では、共働き家庭への支援として初等学童教室が設けられ、児童に多様な教育の機会を与えるとともに教育格差の是正も視野に入れた放課後学校が実施されている。また、無償給食制度が導入され、各学校では直営あるいは委託の形で無償給食が実施されている。校長はこのような業務を担う多職種の職員の公募・採用と労務管理などを行う。そして、学校構成員の職種ごとの労働組合活動が活発であることから、校長はこれらの多様な構成

員とフォーマルな関係に留まるのではなく、普段からインフォーマルな親しい関係づくりを心掛ける必要があると述べている。

(D 校長)

○最近、韓国では教員だけでなく、各職種の組合団体がとても活性化しています。事務職や支援員の労務管理が大きな問題の一つです。給食室の調理員も労働組合団体に入っているため、ストライキがあると給食が中止になります。

○学校では、例えば教師が約60名だとすると、その他に40名ほどの教師以外のスタッフがいます。この40名は職種が様々で、ある分野でストライキがあると、そっちは中止になります。だから校長は教育ビジョンを実現しないとイケないけど、様々な教職員を励ましなが（学校運営を）していきます。

(E 校長)

○初等学校が今はとても複雑になりました。初等学童教室というものがあります。共働き家庭の子どもたちを学校でケアする制度を導入しています。その担当者に対しても校長が管理する必要があります。初等学童教師の配置は教育支援庁で行いますが、サービス管理などは学校でします。

○授業が終わった後に、放課後学校という非正規の教育活動を行っています。その担当講師の採用や管理、人件費の支給も学校で行います。委託の場合も学校で業者選びをします。初等学校には、学童や放課後活動など以前に比べて業務がかなり増えていると思います。

○給食ボランティアや登下校指導ボランティアなど、有給ボランティアが30名以上います。

○韓国ではこの8年間で労働組合が活性化されました。学校現場では、教師は、教師労組あるいは全教組の会員がいて、公務職や給食調理員の労組が別にある。初等学童教室の学童教師の労組がある。このような状況の中で管理者として学校を経営することは、今の時代に合っていないと思います。非公式的な関係をいつも重視していて、普段から信頼を得られるように努力している。公式的な関係としての管理者と労組では、学校教育が中断することが頻繁に起こる。普段からその方々とのコミュニケーションを通して非公式的な関係をしっかり保とうとしています。

このように教育的側面のみならず、福祉的側面にまで学校の機能が拡大し、校長に期待されている役割も増えつつある。また、学校現場では、教員以外に教育公務職、給食調理員、初等学童教師の多職種職員や学校ボランティアなど多様な人々関わっており、人的管理において校長の負担が大きくなっていることがわかる。

2. 校長職遂行のための権限と職務実態

IV節で述べたように、校長の職務は、①校務の統括、②教職員の指導・監督、③児童生徒の教育の3つに区分できる。また、その具体的な内容としては、学校教育管理、所属教職員の人事管理、学校財務と施設管理などがあげられる。以下では、2名の校長の語りから読み取れる校長の権限と職務実態について検討を行うことにする。

(1) 学校の教育活動に関わる職務実態

E校長は学校の教育活動に関する校長の権限とその職務実態について、次のように語っている。B校は、ソウル市の革新学校指定を受けて、人事や学校予算、教育課程編成などにおいて様々な権限が与えられ、学校の教育方針に基づいて自律的な学校運営ができる環境となっているという。E校長はこのような権限を活用して、教職員が平等な学校、授業革新と教師の授業研究を推進する学校、児童や保護者が参加し地域と結合した学校の3つのビジョンを掲げて、教員や地域を巻き込んだ体験学習など多様な教育活動を積極的に推し進めている。

(E 校長)

○私が革新学校を推進したのは、まず、優秀な教師を連れてくることができるし、次に、教育活動において自由な選択権が制度的に保障されるからです。学校長の自律的経営が保障されているから、うちの学校やこの地域に見合った教育を作り上げているところです。地域と結合した教育活動が活発に行われています。

○革新学校の主題は様々なことがあるけど、一つ目は教職員が平等な学校、そのような教職文化を作るのが第一課題です。二つめの課題は授業革新。教育課程をよく確かめて、それを再構成して授業の革新を進めること、教員学習共同体という教師間の研究システムのようなものを作って教科別あるいは学年別に研究主題を持って活動することです。三つ目の主題は、児童や保護者が参加し、地域とつながる教育を目指しています。エコロジカル教育や体験活動をたくさん行いますが、これらは革新学校の課題となっているため取り組みやすいところがあります。

○分かち合いの教育を行っています。教育はいのちを生かすことであり、それは分かち合い教育によってできます。秋夕（韓国のお盆）には学校予算で餅を作って、地域の一人暮らしのご年配の方々に届けています。また、学校で収穫した野菜を地域の社会福祉館に持って行きます。

また、E校長は、校長になる前から「分かち合いの教育」を実践したいと考えていたようである。このような教育信念を抱くようになったのは、自身の幼少期の経験や出会った先生から影響を受けていると語っている。校長自身がこのような教育方針を積極的に打ち出し、リーダーシップを発揮して教育活動の実現に漕ぎつけているが、この教育成果には、校長の教育信念に共感する優れた力量を持つ教員を招聘したことや、地域住民との連携・協力が得られたことも大きく関係しているといえる。

(2) 人事における校長の権限と教職員に関わる職務実態

校内人事において、校長は部長（日本の主任にあたる）や担任を任命し、校務分掌を組織する人事権を有している。そして、校長が教職員を配置する際には、学校の「人事諮問委員会」が定めた基準に依拠して任命することになっており、教員の意見を集約した基準づくりが必要とされている。その他に、校長は、教育公務職などの非正規教職員を採用し、学校の施設設備や教育活動に関わる委託業者の選定を行う。D校長は、学校予算の配分・支出と合わせて、校内人事や業者選定は学校経営において校長の重要な職務であると話している。

〈D校長〉

○校長は校内人事や担任配置を行います。例えば、うちの学校で担任教師が50名だったら、担任以外の教師は15名程度です。担任ができない特別な教師もいます。担任を各学年に配置するのが権限ですが、中々容易ではないです。次に、校務を担当する教師を任命します。その次に、大変ではあるが、権限でもある非正規の教職員を採用します。疾病休職、出産休暇で休職した先生の代わりである非正規の先生、一般職員を公募して、審査し採用するのが一つの仕事です。

○業者も選定します。放課後学校の運営業者、各種工事関係の業者などを選定します。数千万ウォン以下の小規模工事は、校長が業者を選定できます。

一方で、実際に学校の教育ビジョンと目標を実現するために、教職員との関係をどのように形成しているかについて、2人の校長は次のように語っている。D校長は、学校組織の中の

キーパーソンと意見交換や意識共有を図って、核となる教員を中心に進めているとしている。E校長も、教頭や教員に権限を委任し、自主的な教育活動ができるようにするとともに、生じた問題に対しては校長が積極的に解決していくことを重視している。両者ともに教職員の自律性を重んじた学校経営を心掛けていることがわかる。

〈D校長〉

○教師に干渉することはあまりないです。教育は明文化された教育課程によるべきですが、教師たちは創意性を発揮するというか、再構成をすることがあります。校長は、委任専決事項といって、私がすべてをするものではありません。この部分は教頭が責任者、これは部長（主任）教師が責任者、そして、校長が直接する場合がありますが、委任専決規定を多く活用しています。

○教育ビジョンを持ちながらも、それを積極的に話すのではなく、（心の中に秘めながら、）学校組織において核となる教師と共有しながら、そのような方向性を提示して、先生方が協力するようにしていきます。

〈E校長〉

○学校を経営する上で重要なポイントは学年部長（主任）中心体制を作ることです。1学年に9～10学級あるため、私は学年部長とたくさんコミュニケーションを取り、学年部長は（同学年の）先生たちとコミュニケーションを取ります。それによって私が持っている教育哲学のようなものが自然と染み込んでいきます。一般の先生たちは校長に接するのを負担に思う。そのような文化があるので、部長や同僚教師とコミュニケーションを取ることが信念などを共有するのに役立ちます。

○私が教頭の時に経験した校長の中でお二人が印象に残っています。重要なことは伝えるが、その他は教頭が中心になって進める。教頭の仕事に対して励ましてくれる。問題がある時は、校長が前に出て解決してくれるスタイルでした。教頭に権限を委任し、大変なことは校長が解決する。私が好きなスタイルの校長は教職員を支える人です。

特に、B校は大規模校であることもあり、学年部長を中心に据えた組織づくりをしている。学年部長と積極的なコミュニケーションを取ることで、学年運営に校長の教育ビジョンや考え方が自然と浸透できるようにしている。その際、23名の招聘教師が各学年に配置されているため、校長と意識を共有している教員らが教

育活動においてキーパーソンとなって、協力体制の構築に重要な役割を果たしているといえる。

(3) 学校財務における校長の権限と職務実態

教育庁から各学校に配分される予算は、学校基本運営費と目的事業費に分かれる。目的事業費は予め使途が定められている経費であり、その目的に沿って支出する必要がある。一方で、学校基本運営費は1年間の必要経費が配分されるが、「学校自律予算制」の原則に従って、校長が予算案を自律的に編成して学校運営委員会の承認を得て支出する仕組みになっている。その他に、教育部、自治体、国会、市議会、企業などから交付される教育支援予算があり、これらは各学校が応募して予算を獲得することになる。その際、校長の考えや有しているネットワークによってこれらの予算の確保状況は学校ごとに異なる。D校長やE校長は自治体や市議会などのプロジェクトに積極的に応募して予算を獲得し、学校の施設・設備を整え、特色ある教育活動を展開していた。

〈D校長〉

○公立学校は基本的に人件費を除いて基本運営費が配分されます。学校の公共料金などに関する部分と教育活動プログラムの部分で構成されます。それは教育部、教育庁を通して配分されます。この基本運営費以外は、校長の教育信念、保護者の要求などを総合的に考えて自治体に別途予算申請をします。市教育庁の他にソウル市議会あるいは区自治体などです。校長が申請して、それによって学校予算が変わるので、そこには校長の工夫や教育に対する考え方が反映されているといえます。

○校長は新しいプログラムを導入しようとしてますが、教師には業務が増えます。そのような取り組みがうまくいく学校と通常業務だけにしてほしいという学校もあります。それ（組織文化）がそれぞれで、難しいところです。

○例えば、IT教育、プログラミング教育が必要な場合、校長は、特別教育課程を編成して予算を使うことができます。特別な予算に対して項目別に編成するのは校長がします。そして、特別講師が必要になるので、公募して採用します。校長の権限が大きいです。

〈E校長〉

○ソウル市議会が使える予算があります。そこから予算をもらえます。また、ソウル市庁、ソウル市教育庁からももらうこともあります。地域の方々の関係づくりを通して、国会議員や市議会議員から予算を確保することができます。校長が校長室にいただけでは何もできません。

○ここ（特別教室）はYouTube放送をするところです。ロボットやドローン、3Dプリンターもあります。この空間は区に申請して作りました。自治体に申請して、教育庁を通じて募集があつて。こちらは企業から。

また、D校長は、このような予算配分を得てプロジェクトを実施する際に、学校の構成員がどのような改革意志を持っているかという組織文化が大きく影響していると語っている。E校長も、これらの予算を活用して特色ある教育活動を積極的に実施しているというが、このような予算の確保には校長のみならず教員の関わり方も重要であるとし、B校では部長教師も積極的に公募に申請して予算を確保しているケースがあると述べている。これらのことから、予算を獲得・配分し適切な条件整備を行うだけでは優れた教育成果があげられず、教員が新たな取り組みに積極的に協力し合う組織文化の形成が学校革新の基盤となっていることがわかる。

3. 校長職遂行を支える要因とネットワーク

校長の職務遂行においては、それを支える様々な要因とネットワークがあると思われる。ここでは、校長の語りから、教育行政との関係、校長の力量形成に関わる研修、校長会などの職務遂行に影響を与えるネットワークについて検討を行う。

(1) 教育行政からの支援

D校長は、奨学生が学校を訪問して教員が抱えている問題に対する指導助言を行っており、最近では学校暴力問題に対する相談が増えているという。また、教育行政が提供する職務研修があり、60時間履修が必要である。研修の内容としては、施設管理と予算管理、労務管理や組織管理などの学校運営に関する事項が主であるが、その他に学校現場で新たに対応すべき教育

課題である安全教育、児童虐待、セクシュアルハラスメント、多文化教育に関する研修も必修となっている。

〈D校長〉

○（教育支援庁の）奨学生は子どもを教えることが上手くいくように支援しますが、学校の先生たちの悩みについても相談に乗ってくれます。事案がある場合は現場を訪問するし、今は教えることよりも相談、一番多いのが学校暴力に関する相談が多いです。教育支援庁は、教頭や教師の様々な質問や相談に対応することが役割です。

○学校長が義務的に受けなければならない研修が10種類ほどあります。安全、学校暴力、児童虐待の研修があります。多文化に関する研修もあり、義務研修が多いです。法定研修は当然するもので、自分がしたいことは自発的にしますが、1年間60時間以上履修することになっています。労務管理、施設管理または予算管理、組織管理、これらのことについて義務的に研修を受けていますが、さらに自分でも研修を重ねる必要があります。

○研修を担当する機関は、ソウル市の教育研修院、全国的には中央教育研修院があります。研修は対面と遠隔、両方から選択して受けられます。対面研修の場合、学校で起こる多様なことに対する意見交換をします。また、先輩校長からアドバイスなども得られます。休憩時間や食事時間に校長としての困り感、教師同士の葛藤、教師とその他の職員との葛藤など、そのような葛藤をどう解決したかについて先輩校長たちとたくさん話をします。

これらの中央教育研修院やソウル市教育研修院が提供する研修は、校長としての専門性の向上を図り、職務遂行に必要な知識や方法を身につけていく場となるが、学校経営上の課題を相談し合えるインフォーマルなネットワーク形成にもつながる。D校長の語りでは、意見交換の内容として、学校で起こる様々な出来事、校長としての困り感、教職員同士の葛藤などを取り上げており、対面で行われる研修のもう一つの潜在的機能について言及している。

（2）校長会との関係

教育支援庁では管轄地域をいくつかの地区に分け、各地区に「地区別自律奨学校長会」（以下、地区校長会）を設け、校長同士のネットワークづくりを促進させるとともに、教育行政担当者が1年に2回ほど地区校長会に参加し、意見交換を通して校長の学校運営を支援している。C教育支援庁管轄地域には5つの地区校長会があ

り、その代表が集まって「C教育支援庁地域校長会」となる。また、ソウル市内の11教育支援庁地域の校長会代表が集まり「ソウル市校長会」を構成する。これらの校長会は校長主体の自生的組織として位置づけられているが、実際には教育庁・教育支援庁が組織づくりに関わっており、各学校の校長と地方教育行政をつなぐ役割を担っている。

D校長によると、4～7校の小規模の集まりである地区校長会では、月一度のミーティングがあり、学校運営や地域の課題、災害対応などの事案について情報共有や対策検討などが行われているという。気軽に仕事の大変さを話し合い、先輩や同僚校長からアドバイスを得る機会となっている。

〈D校長〉

○小規模の地区単位で校長会が組織されています。一応自発的なものとして位置づけられています。4～7校の校長の集まりなので、多様な経歴や年齢の校長で自然に形成され、主に学事日程の長期休みや登校開始など（共通に対応する案件）について話し合います。例えば、台風への対応をどうするかなどです。

○教育支援庁地域レベルの校長会があります。ワークショップ形態で（各学校の教育課題などについて）たくさん話し合います。各学校の悩みなどがあると、先輩校長の経験を聞きます。また、担当職員、奨学官や奨学生が参加して、教育支援庁からどのような支援が得られるかについて話を聞きます。1学期に2回程度ですね。ソウル市全体の校長会は年に2回ほどあり、教育監の政策説明があります。

○この地区校長会には7名の校長がいます。この教育支援庁管内には小規模地区校長会が5つあります。その代表が教育支援庁の教育長や担当者と会議をしたり、校長たちの意見を伝達したりします。そして、ソウル市には11の教育支援庁があります。11の教育支援庁地域の校長代表が（ソウル市校長会のメンバーとなります。）ソウル市教育庁では、政策説明会を開いたり、（政策形成過程において）現場の意見を聞くためのミーティングを設けたりします。

一方で、E校長は、校長同士の関係が気になり、学校革新の取り組みに影響をもたらすこともあるとし、校長のリーダーシップ発揮において、同僚校長との水平的な関係づくりが必要であると語っている。

〈E校長〉

○（校長同士が）水平的な関係で学校の長所などをお互いに話し合う雰囲気になるべきですが、肯定的に見なければならぬのに否定的に見ることもあります。先輩たちとの関係において、そのようなことが阻害要因となっています。私はこの地区校長会の会長ですが、（メンバーの中で）年齢が低く定年まで7年残っています。今は校長4年目になったので、あまり気にしないで取り組むようになりました。

（3）校長の職務遂行を支えるネットワーク

D校長とE校長は、上記のようなネットワーク以外に、教科や興味関心によって所属する教科研究会や自発的研究会について言及している。また、大学の先輩後輩やサークルの仲間と情報交換したり助言を得たりしながら学校運営をしていることを語っている。

E校長の場合は、地域との積極的なネットワークづくりを通してより豊かな教育資源の確保に努めている。自治体や地域の警察、児童福祉施設や社会福祉施設、その他のNPO機関などと関係づくりを進め、学校の教育活動への支援を得ていると語っている。また、トラブルが起きた時には、校長が責任を負う姿勢を示すことで、教員が積極的に地域と連携した授業づくりを試みるようにサポートをするという。

〈D校長〉

○校長が、例えばITが好きであったり、あるいは教育課程に興味がある場合、そんなことを研究する小規模の自発的研究会がたくさんあります。分野別にこういう研究会を作って、その分野に関心をもって努力する校長もいるし、教師もいます。○大学の先輩後輩やサークル、同じ分野の研究会の知り合いなどで情報交換をします。ソウル市教育庁から公文書がすべての学校に同じタイミングで届きますので、学校の実情に合わせて校長は先輩後輩や親しい人に助言を得て決めます。

〈E校長〉

○もともと教師だった時には体育科研究会の先生方が学校に多く来て、ネットワークになっていた。校長になってからは地域ネットワークづくりに力を入れています。地域行政の責任者に挨拶し、新しく赴任した地域警察責任者に会い、私が自らネットワークを作っていきます。青少年市立センター、韓国青少年連盟、NPO機関、

このように学校の周辺には学校教育を支援できる機関がたくさんあります。

○このような方々から協力を得られることがあるかを聞いて、学校の教育課程に入れられるように担当部長につなげます。一度関係が形成されると、その次からはお互いに役立つシステムになります。これを校長がすべきだと考えています。校長は、学校だけでなく子どもの生活空間全体の長であると思います。子どもたちが住んでいる地域にも行ってみて、様々な関係機関と連携します。

○校長は、より豊かな授業づくりのために外部からの支援を確保するのが重要な役割の一つです。また、学校でトラブルが起きた時、校長が責任を取るということが大事です。学校経営の責任者としての校長像を作り上げていくことがポイントです。

（森 貞美）

VI. 考察

本研究では、韓国における自律的学校経営をとりまく近年の教育政策の展開を踏まえた上で校長の権限と職務を確かめた。また、ソウル市内に位置する二つの初等学校校長へのインタビューを通して、校長の学校経営に対する認識と職務実態について分析し検討を行った。

5・31教育改革から近年に至るまでの韓国の学校経営改革では、学校の自律性とアカウンタビリティを重視する教育政策が進められた。それにより、学校への権限移譲による校長の権限と職務の変化、自律的学校経営を目指した学校運営委員会の設置と学校組織の見直し、学校予算会計制度の導入による自律的な教育財政の運営、教育活動における学校の裁量時間と教科別選択の拡大、教育の民主化を目指した学校参加による教育共同体の構築、教育の公共性と公平性の実現のための教育格差是正と教育福祉の拡大という変化が見られている。

このような改革によって、実際の学校経営においてはどのような変容が見られ、校長の職務遂行の実態とそれを支える諸要因はどのような様相を呈しているのだろうか。

まず、教育行政から学校への権限移譲によって、人事管理及び学校財務において校長の権限が拡大している。それにより、校長の教育ビ

ジョンや教育目標に合わせて、必要な教職員を確保し、予算を執行できるようになり、特色ある教育活動が各学校単位で実施できる基盤が形成された。ところで、このような権限を有効に活用し、高い教育成果につなげるためには、学校革新や授業改善を積極的に取り組もうとする組織文化の醸成が必須となる。教員の士気を高める組織づくりを如何に進めていくかが課題であるといえる。

次に、自律的学校経営を目指した学校組織の再編があり、学校運営委員会や人事諮問委員会などが学校組織の中に位置づけられるようになった。学校構成員の意見が反映される民主的な手続きが重視され、教員、保護者、地域住民の参加が積極的に推奨されている。一方で、このような意思決定システムの導入により、校長の権限と職務遂行が牽制されることが起こる可能性を孕んでいる。校長の専門性に基づいた自律的学校経営と多様な学校構成員の参加による民主的学校運営の調和を如何に保持するかは引き続き検討が必要な問題となっている。

さらに、校長会や自発的研究会などの校長が有する様々なネットワークは、職務遂行の際に必要な情報共有や意見交換の場となっている。また、主体的に学び合う力量形成の場と位置づけることもできる。自律的学校経営を目指し、校長へ様々な権限が移譲されている中で、校長の力量とリーダーシップによって各学校の教育成果は大きく異なってくる。多様なつながりの中で、メンバー同士が水平的な関係性を保ちながら学校経営の課題を相談し合い、教育信念と自身の校長像を振り返り、学校革新へのビジョンと豊かな教育資源を共有することによって、校長が有するネットワークが力量形成の拠点として機能することが期待される。

一方で、学校の機能拡大による校長が担う役割にも変化が見られる。韓国では児童生徒の教育機会の保障と教育格差の是正を目指した教育福祉政策が推し進められている。それにより、初等学校では無償給食や放課後学校、初等学童教室が実施されるようになり、多職種の教職員が共に協力し合うことになった。そして、この

ような福祉業務に関わる職員の採用や労務管理など、校長の役割と職務は拡大されつつある。多様な構成員の利害関係から来る葛藤や組織上の課題を調整しながら、教育目標が達成できるように教職員を積極的に支援していく校長のリーダーシップが必要であり、重くなった校長の業務負担を分散させ教職員が協働する組織づくりが求められるといえよう。

本研究では、ソウル市の初等学校校長を対象にインタビュー調査を行ったが、都市部以外の地域における学校経営の状況、中学校・高校段階における校長の職務遂行の実態についても分析が必要である。これらに関しては今後の研究課題としたい。

(森 貞美・張 信愛・朝倉 雅史・浜田 博文)

【注】

- (1) 校長の職務と権限を示している法規定は、初・中等教育法・施行令、教育公務員法、教科用図書に関する規定、学校保健法などがある。例えば、初・中等教育法では校則の制定(第8条)などを、初・中等教育法施行令では「学校運営委員会」審議結果の施行(第60条)、学校発展基金の管理(第64条)、産学兼任教師の任用(第42条)など、教育公務員法では所属教員の研修承認権(第41条)、所属教員の研修・勤務成績評定の義務(第42条)など、学校保健法では児童生徒の保健管理(第9条)及び安全管理義務(第12条)などが規定されている。
- (2) 京畿道の革新学校は、民主的自治共同体と専門的学習共同体による創意知性教育を実現する公教育革新のモデル学校であることを標榜し(京畿道教育庁、2012)、2014年に13か所の教育庁へ広まり、2021年には17か所の教育庁で革新学校を運営している(チェ・ジュンヨル他、2022)

【引用・参考文献】

- 〈日本語文献〉
牛渡淳、元兼正浩編著(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
- 蔽アルム (2017) 「韓国の教育改革における革新学校の意味」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第56巻, pp.365-376
- 篠原清昭 (2004) 「学校経営改革の方法と課題 (2)」『日本教育行政学会年報』第30巻, pp.276-284
- 浜田博文他 (2021) 「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 (3)—初任期小学校校長インタビュー調査の分析—」『筑波大学教育学系論集』第45巻第2号, pp.1-19
- 〈韓国語文献〉
- 안길훈. (2008). 학교장 평가제도 운영 방안 탐색: 초·중등교육법 제20조 (교직원 의 임무) 를 중심으로. 교육행정학연구, 26 (3), 151-179. (안·길훈 (2008) 「学校長評価制度の運営方案探索」『教育行政学研究』第26巻第3号, pp.151-179)
- 안병영, 하연섭. (2015). 5·31 교육개혁 그리고 20년. 다산출판사. (안·병영, 하·연섭 (2015) 『5·31教育改革そして20年』タサン出版社)
- 경기도교육청. (2012). 2012년 혁신학교 추진계획. (京畿道教育庁 (2012) 「2012年革新学校推進計画」)
- 경기도교육청. (2022). 2022년 교원능력개발평가 시행계획. (京畿道教育庁 (2022) 「2022年教員能力開発評価施行計画」)
- 고진 외. (2016). 초등교육행정의 이론과 실제. 양성원. (コ・ジョン他 (2016) 『初等教育行政の理論と実際』ヤンソンウォン)
- 김도기, 문영진, 문영빛, 권순형. (2016). 초등학교 학교장의 직무역량 요구분석. 교육행정학연구, 34 (5), 437-462. (キム・ドギ, ムン・ヨンジン, ムン・ヨン비, クォン・スンヒョン (2016) 「初等学校学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)
- 박상완. (2018). 학교장론: 교장의 리더십과 학교발전. 학지사. (박·상완 (2018) 『学校長論—校長のリーダーシップと学校發展』学志社)
- 서정화 외. (2003). 교장론. 한국교육행정학회. (ソ・ジョンファ他 (2003) 『校長論』韓国教育行政学会)
- 최준렬 외. (2022). 혁신학교 자율성의 의미 분석. 교육행정학연구, 40 (1), 91-114. (チェ・ジョンヨル他 (2022) 「革新学校の自律性の意味分析」『教育行政学研究』第40巻第1号, pp.91-114)
- 한국교육정치학회. (2014). 한국 교육개혁 정치학. 학지사. (韓國教育政治学会編著 (2014) 『韓國教育改革政治学』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。本研究はJSPS科研費(課題番号:22H00075)「校長のリーダーシップ発揮を促進する校長の社会ネットワークの構造とその構築」(基盤研究(A)研究代表者: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63回研究大会(筑波大学, 2023年6月)自由研究発表資料を加筆修正したものであり、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。

Principal's Authority and Duties in Autonomous School Management in Korea: Through an Analysis of Interviews with Two Elementary School Principals

Jeongmi MORI

Shinae JANG

Masashi ASAKURA

Hirofumi HAMADA

The purpose of this study is to investigate a principal's actual authority and performance of duties regarding the development of autonomous school management policy in South Korea.

The main research topics are as follows; First, we summarized the changes in educational administration and policies related to school management from the 1990s to recent years. This allowed us to clarify the school management characteristics performed by principals during their duties. Second, we identified the principal's authority and duties by analyzing South Korea's laws, regulations, and related materials. This allowed us to clarify the principal's role within the system. Third, we interviewed two elementary school principals in Seoul to investigate their actual performance.

From this analysis, we found that a greater level of authority with regard to educational administration was transferred to local schools, and the authority of principals expanded with regard to school personnel and budget management. Therefore, principals were now able to hire teachers and staff and execute budgets in accordance with each school's educational mission and goals. These formed the basis for implementing distinctive educational activities at each school unit level. Next, school organizations underwent reforms to achieve autonomous school management, which resulted in the establishment of school management committees and personnel advisory committees in each school. Emphasis was placed on democratic processes to reflect the opinions of school-related stakeholders, which encourages the participation of teachers, parents, and local community residents. In addition, a principal's set of networks, such as the principals' association organization, are used to share information, exchange opinions, and build competencies which are necessary for the principal's performance of duties.