

## 일본의 교원연수 체계 연구

### —‘학교조직 매니지먼트’ 연수를 중심으로—

최병택\*

(공주교육대학교)

## A Study on Teacher Training System of Japan

### -Focused on 'the Training for School Organization Management'-

ByungTaek Choi\*

(Gongju National University of Education)

#### ABSTRACT

'The Training for School Organization Management' is a essential teacher training system in order to develop qualification and ability of teachers who have to be the flexible to the recent changeable society. The concept which the school management issue is only belong to the principle is changed now. The thought that 'the school as a team' is broadly accepted. As a result, every teachers including the parents, community people are thinking the solution about the management issues of the school. The changes in the framework of these thoughts is from the recognition that the school management is no longer the preservation only to the manager such as the principle. 'the school linked to the community', 'the school which information is open to all public', the school which is thinking about the curriculum' are highlighted as an alternative which can solve the current education issue. The new curriculum of 'The Training for School Organization Management' is necessary to be in accordance to the new school curriculum because we have to run a new school system in the complex educational circumstance.

**Key words** : the training for school organization management, teacher training system, the school as a team, the school linked to the community, the qualification and ability of the teacher

Received 28 September, 2016; Revised 14 October, 2016; Accepted 18 October, 2016

\*Corresponding author : ByungTaek Choi(Gongju National University of Education)

Phone: +82-10-6574-9740

E-mail: newcbt@gjue.ac.kr

© Education Research Institute. All rights reserved.

This is an Open-Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## I. 서론

최근 일본의 문부성은 교원의 면허 유효기간을 10년으로 하여 다시 연수를 받고 통과한 자에게 다시 면허를 허락하는 ‘면허갱신제’를 도입하여 교원의 책무성을 가하고, 교장-교직원-학부모-지역주민이 모두 팀으로 협력하는 ‘팀으로서의 학교’ 를 제안하고 있다.

이러한 추세에 맞추어 지금껏 비규제적, 형식적 지원이었던 교원 연수 지원에 대한 인식이 지금은 규제적, 적극적 지원으로 변화되고 있다. 이러한 시각 변화 속에서 탄생한 것이 최근의 ‘학교조직 매니지먼트’ 연수이다.

지금까지 일본의 교원연수에 대한 선행연구로는 이종현(1998)<sup>1)</sup> 등이 한국과 일본의 연수에 대한 교사 인식을 분석한 논문이 있으나 빠르게 변화되는 연수 체계를 생각할 때, 보다 최근의 상황을 반영한 연구가 필요할 시점이라고 생각한다. 최근의 연구로 정영근(2012)<sup>2)</sup>은 1980년대부터 현재까지 교원연수의 변화상을 고찰하고 현행 교원 연수의 유형과 특징을 살펴보았다. 천호성(2009)<sup>3)</sup>은 교원의 양성, 선발, 연수 정책을 함께 분석하였다. 그는 최근에 이르러 다시 교원 연수 동향에 대해 분석하였는데(2014)<sup>4)</sup>, 이 연구는 최근 일본의 교원 연수 유형에 대해 개괄적으로 소개하면서 그 안에서 ‘학교조직 매니지먼트’ 연수를 간략하게 다루고 있다.

‘학교조직 매니지먼트’ 연수는 학교장을 비롯하여 전 교직원을 대상으로 하고 있다는 점에서 학교장만을 대상으로 하는 기존의 ‘학교경영’ 연수와 다르기 때문에 보다 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 본고에서는 우리에게 조금 생소하지만, 2003년도에 도입되어 이미 10년이 넘는 운영 노하우를 가진 일본의 ‘학교조직 매니지먼트’ 연수의 운영방법을 통해 일본의 학교 조직 운영에 대한 인식 변화, 그리고 이러한 인식이 변화되게 된 배경, 학교 조직 경영 방식 등에 대한 구체적인 틀을 알고 우리나라 교원 연수에 대한 시사점을 얻고자 한다.

## II. 본론

### 1. 일본의 학교와 교사를 둘러싼 제 상황

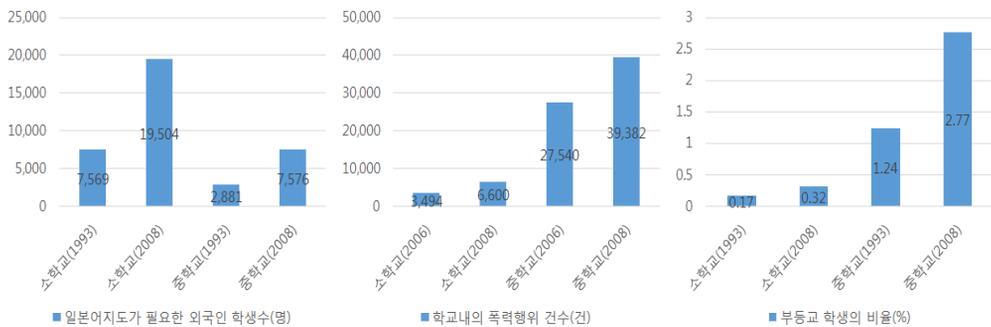
최근 일본에서 변화하는 사회 속의 교사 책무성을 강화한 것이 바로 ‘면허갱신제’이다. 일본의 교원자격증을 ‘면허장’이라 하는데, 전후 일본의 교원양성과 채용은 소정의 교육과정을

---

1) 이종현(1998) 「한일 교사의 연수의식 비교」 『비교교육연구』 18(1), 비교교육학회, pp.99-114.  
2) 정영근(2002) 「일본의 현직 교사교육 현황과 전망의 탐색」 『한국일본교육학연구』 17(1), 한국일본교육학회, pp.143-166.  
3) 천호성(2009) 「일본 교원정책의 전개와 동향 : 교원의 양성, 채용, 연수를 중심으로」 『한국일본교육학연구』 14(1), pp.21-39.  
4) 천호성(2014) 「日本 教員研修の 實施體系와 課題」 『한국일본교육학연구』 18(2), 『한국일본교육학회』, pp.143-163.

뺏아 이 면허장을 교부받은 사람이 각 지역의 채용 시험을 통과하면 교사가 되는 것이었다. 일본의 교사들은 초임교사 때부터 경력교사가 되고 난 이후까지 교원 연수를 통해 소질을 더욱 개발할 수 있었다. 교원 연수는 국가가 운영하는 ‘교원연수 센터’와 도도부현(道都府縣)과 시정촌(市町村)의 교육위원회에서 시행하고 초임교사 연수, 10년 경력자 연수와 같이 의무적으로 행하는 연수와 자기연수, 교내 연수와 같이 자율적으로 행하는 연수가 있다.

그런데 앞서 설명한 바와 같이 최근의 교육 현장에서는 ‘외국인 학생의 수 증가’, ‘학교폭력’, ‘부등교’ 등과 같은 전에 없었던 심각한 학생 지도의 문제에 직면하게 되었다. 최근 학교가 당면하고 있는 교육 문제의 현황은 [그림 1]과 같다.(文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會, 2011:11)



[그림 1] 최근 학교의 교육 문제

일본어 지도가 필요한 외국인 학생 수는 1993년부터 2008년까지 15년 사이에 소학교, 중학교 모두 2.6배 정도가 증가하였고, 학교 내의 폭력 행위 건수도 2006년부터 2008년까지 2년 사이에 소학교는 1.9배, 중학교는 1.4배로 증가했다. 마지막으로 부등교, 즉 결석을 하고 있는 학생 수는 1993년부터 2008년까지 15년 사이에 소학교 1.9배, 중학교 2.2배로 역시 증가하였다.

이러한 시대 상황에 유연하게 대처하기 위해, 기존의 채용 시험을 합격하여 교사가 된 사람이라 하더라도 10년마다 면허장을 갱신하도록 하는 시스템을 도입하게 된 것이다.

‘교원면허 갱신제’는 2007년 6월에 개정된 ‘교육직원 면허법’을 근간으로 하여 2009년 4월부터 시행되었다.(홍광식, 2011: 2-4) 문부과학성은 이러한 갱신제의 목적을 “면허장의 취득 후에도 빠르게 변화하는 사회와 교육문제에 유연한 교원으로서 필요한 최신의 지식과 기능이 개발되도록 정기적인 쇄신을 꾀하기 위한 제도”라고 밝히고 있다. 이 새로운 제도가 발표된 이후 교사들은 면허갱신 연수를 받아야 하는데, 연수의 강습 내용은 ‘교육의 최신사정에 관한 사항(12시간 이상)’, ‘교과지도, 학생 지도, 그 외 교육의 충실에 관한 사항(18시간 이상)’의 두 가지로 이루어져 있다.<sup>5)</sup> 2년간 30시간의 강습을 들어야만 하는 이 새로운 조건은 갱신의 요건을 만족시키지 못하면 면허장이 취소된다는 사항을 적시함으로써 교사의 책

무를 한층 더 규제한 것이라 할 수 있다.(文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會, 2012:39)

한편, 일본은 앞으로 ‘교원의 노후화’에 따라 10년 안에 교원 전체의 약 3분의 1이 퇴직하게 되고, 경험이 적은 교원이 대량으로 배출될 예정이다. 이에 따라 선배교원으로부터 신입 교원으로서의 지식과 기능 전승이 힘들게 될 것을 예측하고 있다. 또한 실제 교원면허장 취득자 수에 비해 교원 채용자 수의 차이가 큰 것은 교원 수급의 큰 문제점으로 삼는다. 이에 대한 수치 비교는 아래의 <표 1>과 같다.(文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會, 2011: 27)

<표 1> 교원면허장 취득자수와 교원채용자수 비교

학교별	2005년도 교원면허장 취득자수	2006년도 국공사립학교 교원채용자수
소학교	16,576	5,025
중학교	51,190	2,088
고등학교	73,509	1,656
총계	117,903	40,156

이와 같이 예를 들어 2005년도 대학 등 신규 졸업자(2006년도 교원채용자수)의 중학교 교원 채용수(2,088명)는 중학교 교원면허장 취득자 수(51,190명)의 약 25분의 1에 불과하였다.<sup>6)</sup>

이러한 학교의 제상황을 둘러싸고 최근 학교에서는 매니지먼트 과제를 더욱 중요하게 여기고 있다. 현재 학교 개혁의 과제는 단위학교의 자율성과 관계가 깊다. 이는 단위학교에 자율성을 얼마만큼 주는가의 문제인데 최근의 개혁 방향은 단위학교에 대한 규제보다는 자율성을 확보해 주는 방향으로 흘러가고 있는 것이다. 먼저 학교 평가와 공개의 문제를 살펴보도록 하겠다. 문부과학성은 1998년 중앙교육심의회의 답신 ‘금후의 지방교육행정의 있어야 할 모습(今後の地方教育行政の在り方について)’에 대한 회신에서 학교평의원 제도를 도입하도록 하고 학교자기평가 시스템을 확립하도록 하였다. 학교평의원 제도란 교장이 학교운영에 관여할 때, 학부모와 지역주민의 의견을 들을 수 있는 제도이다. 이 제도의 의의는 학부모와 지역주민 등의 의향을 더 깊이 파악해서 반영하고 이들의 협력을 불러올 수 있다는 데에 있다. 또한 학교운영 상황 등을 주지하는 등 학교로서의 설명 책임을 더 부과할 수 있었다. 이로써 학부모와 지역주민의 의견을 들으면서 그 이해와 협력을 얻고 특색 있는 교육활동을 한층 주체적이고 적극적으로 전개할 수 있었다.

이 밖에도 학교의 재량권을 확대하여 학교 예산에 관한 교장의 재량권을 확대하고 ‘종합

5) 教員免許更新制の概要 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/koushin/001/1316077.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/koushin/001/1316077.htm)  
(검색일: 2016년 1월 6일)

6) 1993년도의 경우 총 면허장취득자수 128,342명, 교원채용자수 33,586명이었고, 1999년도의 경우에는 총 면허장취득자수 115,669명, 교원채용자수 26,895명이었다.(文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會(2011), 앞의 글, p.32.)

적인 학습의 시간(総合的な学習の時間)’을 창설하고 선택학습의 폭을 넓히는 등 교육과정의 기준을 탄력적으로 바꾸었다.. 한편, ‘2002년에는 ’지방교육행정의 조직 및 운영에 관한 법률’을 2002년 개정하여 인사에 관한 교장의 의견을 반영하도록 하였다.

그러나 이러한 교육개혁이 단위학교의 학교 운영에서 긍정적인 효과를 발휘하기 위해서는 우선 극복해야 할 문제점들이 있다. 먼저 학교개선을 위한 학교평가가 형식적인 것이 아니라 실질적인 것이 되어야 한다는 점이다. 외부평가의 의미는 교내에서 할 수 없는 것을 조력을 통해 할 수 있다는 것이다. 둘째, 학교의 상황에 유연한 운영방식을 채택해야 한다는 점이다. 세 번째 아직까지 인식의 부족으로 인해 가정과 지역의 교육력 향상을 위한 학교와의 연계를 구하는 것이 어렵다는 점이다. 따라서 이를 극복하기 위해서는 반드시 효율적인 학교조직 매니지먼트와 이에 대한 관리자 연수가 필요한 시점이다.(マネジメント研修カリキュラム等開發會議, 2004:20)

## 2. 일본 문부성 답신을 통해 본 교원 연수의 방향

일본의 문부과학성 중앙교육심의회의 초등중등교육분과회는 2015년 12월 17일 ‘미래 학교 교육을 담당하는 교원의 자질능력의 향상에 대해서(これからの學校教育を担う教員の資質能力の向上について)’라는 자문에 대한 답신을 발표하였다. 여기에서는 사회 환경의 급속한 변화와 교사의 대량 퇴직과 대량 채용에 따른 연령 및 경험 연수의 불균형에 의한 폐해가 심각하다고 하면서, 학교를 둘러싼 환경이 복잡화해지고 다양해짐에 따라 ‘팀 학교’를 실현하기 위해 교원의 ‘자질과 능력’을 향상해야 한다고 하였다. 여기에서는 ‘교원은 학교에서 기른다’고 하는 목표를 가지고 현직연수의 개혁을 꾀해야 한다고 강조하였다. 특히 관리직연수에 대한 개혁을 위해 새로운 교육과제 등에 대응한 매니지먼트력을 강화해야 한다고 하며 체계적·계획적인 관리직의 양성과 연수 시스템을 구축해야 한다고 하였다.(文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會, 2015a:1-2)

앞으로 요구되는 ‘팀으로서의 학교’가 어떠한 것인지, 지금까지의 학교와 어떻게 다른지를 살펴보는 것은 중요하다. 아래의 <표 2>는 종래, 현재, 그리고 앞으로의 학교 모습인 ‘팀으로서의 학교’의 특징을 보여준다.(チームとしての學校・教職員の在り方に關する作業部會, 2015a: 11)

<표 2> 종래, 현재, ‘팀으로서의 학교’ 특징 비교

	종래의 학교	현재의 학교 문제	‘팀으로서의 학교’
수업	교원에 의한 일방적인 수업 편성	변화하는 사회에서 새로운 시대에 필요한 자질과 능력을 함양해야 함	활동 학습(Acting Learning)위주의 수업개선
교원업무	학습지도, 학생지도 등이 중심	학습지도, 학생지도에 더해 복잡화, 다양화하는 과제가	전문능력 요원 등과의 협동에 의해

		교원에게 집중되므로 교육지도에 전념하기 어려운 상황	복잡화, 다양화하는 과제에 대응하여 교원은 교육지도에 전념
학교조직 운영체제	-‘고정된 형태’의 교직원구조 -담임이 ‘학년, 학급 왕국’을 형성	-주간교총의 도입 등을 구상 -학교교직원을 접하는 교원 이외의 전문능력 요원의 비율이 국제적으로 볼 때 낮은 구조	다양한 전문능력요원이 책임을 가지고 학교 조직에 참여하여 교무를 운영
관리직상	교원의 연장선상으로서의 교장	주로 교원 관리만을 상정한 매니지먼트	다양한 전문능력의 요원을 포함한 학교조직전체를 효과적으로 운영하기 위해 매니지먼트가 필요
지역과 연계	지역에 대해 폐쇄적인 학교	지역에 열린 학교의 추진	-학교운영협의회 등의 조직을 활용 -팀으로서의 학교와 지역과의 연계체제를 확립

이 답신에서는 종래의 학교가 ‘담임 왕국’ 과 같은 고정화된 형태로 운영되었다면, 현재의 시도는 학교교직원 이외의 전문능력을 갖춘 요원들과의 연계체제를 추구하고 있다. 이를 통해 과도기적인 현재의 문제점을 극복하고 ‘팀으로서의 학교’를 정상화해야 한다고 강조하고 있다.

이를 위해 교원에게 요구되는 자질과 능력은 첫째, 고도의 전문성과 사회성, 실질적 지도력, 커뮤니케이션 능력, 팀으로서 대응하는 능력 등이고, 둘째, 확실적인 지도가 아니라 창조적·협동적인 배움과 ‘커뮤니케이션형’ 배움에 대응할 수 있는 힘 등이다.(文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會, 2011: 34) 또, 교원의 양성, 채용, 연수의 각 단계에 대해 종합적이고 일체적인 시스템을 만들기 위해 ‘매니지먼트형’ 관리직을 양성해야 할 필요가 있다고 제안하였다.(文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會, 2011: 23) 현재의 문제점을 극복하고 ‘팀으로서의 학교’를 정상화해야 한다고 강조하고 있다.

교원연수에서의 문제는 국가, 교육위원회, 학교 그 외의 관계자가 하나가 되어 ‘팀으로서의 학교’의 효과성을 제고한다는 하나의 목표를 향해 연수 기회를 확보하고 관계기관과 협력하는 등유기적인 연계를 꾀하지 못하고 있다는 점이다. 교원의 경력이 쌓여감에 따라 교원의 필요도 생각하는 연수를 효과적으로 행할 필요가 있다는 점을 지적하고 있다. 또한 법정연수인 초임자연수, 십년경험자 연수에 대해서는 실시 상황과 교육위원회, 학교현장의 요구를 파악하고 제도와 운영에 대해 재고할 필요가 있다. 더욱이 새로운 교육문제에 대응한 연수 프로그램의 개발, 보급, 연수지도자의 육성, 교육 센터와 학교 내에서의 연수체제의 충실 등 학교 내외의 연수를 한층 효과적이고 효율적으로 행하기 위한 체제 정비가 필요하다. 또한 교원의 자기

개발 동기를 지속시키기 위해 교원의 주체적인 배움이 적절하게 평가되어 제고된 능력과 전문성에 대해 정당한 보상을 받을 수 있는 제도의 구축을 추진할 필요가 있다. 이들 연수를 충실히 행하기 위해 독립행정법인 교원연수센터는 보다 적극적인 역할을 할 필요가 있다. (チームとしての學校・教職員の在り方に關する作業部會, 2015b: 2)

### 3. ‘학교조직 매니지먼트’ 연수 교육과정과 사례

#### 1) ‘학교조직 매니지먼트’ 연수 교육과정의 특징

학교조직 매니지먼트의 목적은 “학교운영의 중심적인 역할을 담당하는 관리직과 주임 클래스에 대해 기업과 자치체(自治體)에서 실시되고 있는 조직 매니지먼트의 핵심 사항을 제공함으로써 변화에 대응한 새로운 학교 만들기의 노하우를 획득하고 학교운영에 대한 자질을 기르게 하는 것”이라고 하고 있다. 이러한 학교조직 매니지먼트 연수 교육과정의 대상은 크게 교장, 교직원, 사무직원으로 나뉜다.

지금까지의 학교는 학교운영의 질적 개선을 위해 교장의 리더십 하에 각 교직원이 주력분야를 살려 학교 경영에 참여하는 등 조직으로서의 힘을 발휘하는 것이 요구되어왔다.이 때문에 문부과학성에서 학교에 조직 매니지먼트의 발상을 도입하기 위한 모델을 개발하였고 교육위원회에서는 학교조직 매니지먼트 연수 체제의 확립을 목표로 2002년 6월에 ‘매니지먼트 연수 커리큘럼 개발회의’를 설치하였다. 여기에서는 지금까지 교장, 교두, 주임 클래스를 대상으로 학교조직 매니지먼트의 커리큘럼을 개발함과 동시에 각 교육위원회에서 실시하는 조직 매니지먼트 연수에의 지원 방책 등에 대해 검토하여 왔다.

이를 위해 2002년 6월부터 2004년 3월까지 교장, 교두, 주임 클래스를 대상으로 한 조직 매니지먼트 연수의 교육과정 개발이 행해졌다. 한편 모든 교직원을 대상으로 한 조직 매니지먼트 연수의 개발 및 검토는 2003년 10월부터 진행되었다.<sup>7)</sup>

먼저 교장의 학교조직 매니지먼트를 위한 연수 프로그램은 총 4개의 단위로 구성되어 있다. 각 단위의 시간은 3~4시간이다. 먼저 제1 단위는 연수 오리엔테이션과 학교를 둘러싼 환경과 조직 매니지먼트의 필요성에 대한 강의와 강연 중심으로 구성되어 있다. 제2 단위에서는 ‘특색 있는 학교 만들기’를 위한 과제를 정리하고 학교를 둘러싼 내외부 환경에 대해 분석한 후 그 대책을 검토한다. 특색 있는 학교란 학교에 있는 자원과 기회를 최대한 활용하고 교육 비전이 함께 하는 이상을 추구하는 학교라 정의할 수 있다.(マネジメント研修カリキュラム等開發會議, 2003: 45) 제3 단위에서는 학교경영의 비전을 만들어 보는 연습을 해 보며 마지막 제4 단위에서는 학교조직 개발을 전개하기 위한 관리직의 커뮤니케이션 기술과 교직원 육성 등에 대한 강의와 연습을 행한다.(マネジメント研修カリキュラム等開發會議, 2004:7)

7) 学校組織マネジメント研修について [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/013.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/013.htm)  
(검색일: 2016년 1월 6일)

환경변화에 대응한 학교 조직 운영의 방향성은 미에현(三重縣)의 경우 아래의 <표 3>과 같다.(マネジメント研修カリキュラム等開発會議, 2004: 23)

<표 3> 환경변화에 대응한 학교 조직 운영의 방향성

	지금까지의 사고방식	금후의 사고방식
기본이념	-공급자의 이념에 선 교육 서비스의 제공 -명확한 기본적 이념의 결여	-교육진흥 비전의 실현을 위한 학습자 중심의 교육행정 시스템 확립
구성원의 의식 상황	-절차의 중시 -권위주의적 의식 -전례 중시 -규칙, 교무내규우선에 의한 관리지향	-특색 있는 학교 만들기, 창조적인 교육 -학교의 자주성, 자율성의 향상 -전문직으로서 의식 -개성 있는 교원의 교육 활동 -학교운영의 활성화
조직운영	-조정형의 리더십 -일반교원의 조직체 일원으로서의 의식 부족 -직원회의를 중심으로 한 합의제의 학교운영, 집단토의 중시 -의무에 대한 평가의식의 부족 -정보공유 부족 -정보비공개 경향 -폐쇄적 사회 -교직원 중심의 학교교육 목표 -교사-학부모(PTA) 위원회의 회비에 의존한 학교운영	-변혁형 리더십 -집단, 조직적인 활동 -횡단적인 조직 운영 -교장의 리더십 발휘에 의한 학교 매니지먼트 실현, 민간 경영 방법 활용 -학교자기 평가 시스템의 도입 -정보의 공유화 -설명 책임의 확보 -열린 학교 만들기(공개와 참여) -학교평의원에 의한 지역주민 등의 의향 반영 -공비에 의한 학교운영과 경리의 명확화

이처럼 최근의 학교 운영에 대한 인식은 기존의 ‘공급자 중심’, ‘조정형 리더십’, ‘일방적인 학교 운영’ 등에서 ‘수요자 중심’, ‘학교의 자율성 강화’, ‘개성 있는 학교 운영’, ‘열린 학교 만들기’ 등으로 변화한 것이 특징이다.

한편, ‘학교조직 매니지먼트’에서 관리직의 역할은 기본적으로 교육자로서의 사명감을 가지고 학교에 기대되는 목적과 목표를 달성하는 ‘학교경영의 책임자’로서의 역할이다. 이것은 크게 네 가지로 구분된다. 첫째, 학교비전의 구축이다. 학교교육목표의 실현을 위해 학교의 중기·단기(년도) 쌍방의 시점에서 임해야 할 중점 사항을 명확하게 하고 실현의 시나리오를 그리는 역할을 말한다. 둘째, 환경 만들기이다. 이것은 학교교육목표의 실현을 위해 학교 내외의 인적자원과 물적자원, 자금적 자원, 정보적 자원, 네트워크 자원을 가장 효과적으로 활용하여 학교의 조직을 만들고 환경을 정비하는 역할이다. 셋째, 인재육성의 역할이다. 학교의 각종 활동을 통해 스스로 교직원의 능력을 향상시키고 인간으로서의 성장을 촉진시키는 역할이다. 마지막으로 외부와의 절충의 역할이다. 학교의 각종 활동을 효과적이고 효율적으

로 추진하기 위해 학교 외부에 이해를 구하고 외부와의 협동 네트워크를 구축하는 역할을 말한다. 이러한 네 가지를 축으로 하여 관리직으로서의 교장과 교직원에게 기대되는 역할 행동을 분류하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 교장과 교직원에게 관리직으로서 기대되는 역할 행동

	교장	교직원
사명감과 책임감	<ul style="list-style-type: none"> <li>-교육자로서 숙의하고 일관된 자세를 갖는다.</li> <li>-활동의 성과에 대한 책임을 진다.</li> <li>-학교의 움직임, 자신의 행동에 대해 설명 책임을 가진다.(특히 외부에 대해서)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-학생에 대한 관심과 높은 친밀감</li> <li>-담당한 교과와 교무에 대한 높은 전문성</li> <li>-어떤 사람과도 가까워질 수 있는 오픈마인드</li> <li>-끊이지 않는 자기혁신, 자기 성장으로의 의욕과 구체적인 구상</li> </ul>
학교비전 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>-학교의 중기적인 비전을 구체적으로 제시한다.</li> <li>-‘특색 있는 학교 만들기’의 방향성을 제시한다.</li> <li>-학교가 가진 상황을 다면적으로 파악하고 교직원에게 발언한다.</li> <li>-교육성과의 향상을 위해 위험을 감수하는 비전을 구축한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-자교의 특색(강점, 개선점)에 대해 자신의 의견과 추진안을 가진다.</li> <li>-현장의 정보를 근간으로 학교운영의 방향성을 제안한다.</li> <li>-학교운영에 대해 관리직에 기회를 스스로 창출하여 의견을 낸다.</li> <li>-학교운영과 교무의 추진에 대해서 종래의 생각에서 취해지지 않은 발상과 기획아이디어를 가진다.</li> </ul>
환경 만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>-학교에서의 교육성과를 만들기 위한 담임과 교무 등의 조직 만들기를 한다.</li> <li>-교직원의 자율성과 노력을 살리는 조직을 만든다.</li> <li>-부회, 위원회, 교무의 외부와 팀의 역할을 명확하게 한다.</li> <li>-교직원과의 커뮤니케이션을 피하고 서로 의사소통을 피한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-동료 교원과 적극적으로 일에 관한 커뮤니케이션을 한다.</li> <li>-학년간과 학무간의 연결을 적극적으로 취한다.</li> <li>-직장의 일체감과 분위기를 불러일으키는 이벤트의 제안자가 된다.</li> <li>-강사와 외부의 사람이 가진 노하우를 취해 학교에 적용하여 활성화시킨다.</li> </ul>
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-교직원의 능력향상을 위한 기회와 조직을 만든다.</li> <li>-배려가 있는 지도 조언을 한다.</li> <li>-교육자로서의 자세에 대해 체현하는 것에 의해 지도한다.</li> <li>-교직원의 정신건강에 대해서도 배려한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-교원은 모두의 롤모델인 것을 항상 의식한다.</li> <li>-스스로 교육, 지도 노하우를 오픈하여 못하는 사람을 가르친다.</li> <li>-스스로 배우려고 하는 자세를 항상 보인다.</li> <li>-‘모르면 묻는다’고 하는 분위기를 숭상하여 만든다.</li> </ul>
외부절충	<ul style="list-style-type: none"> <li>-학교교육의 과제 해결을 위해 교육 위원회와 연계한다.</li> <li>-지역주민과 학부모에 대해 학교의 방침 등의 메시지를 발신한다.</li> <li>-외부와의 다양한 조정의 최종 책임 자임을 자각한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-교원이외의 네트워크(친구)를 가진다.</li> <li>-학교관계 이외로부터의 정보에서도 쓸 수 있는 것은 쓴다.</li> <li>-자기만의 학부모와 지역 네트워크를 구축한다.</li> </ul>

교직원에 대한 연수는 학교교육의 중심적인 역할을 담당하는 모든 교직원에 대해 조직 매니지먼트의 접근을 제공하는 것이며 새로운 학교 만들기에 공헌하는 직능을 개발하는 것을 목적으로 한다. 또한 학교 경영에 적극적으로 협조하고 자율적으로 직능을 개발함으로써 교육활동을 충실히 전개할 수 있는 자격을 갖추도록 하는 것으로 목적으로 하고 있다.

학교조직 매니지먼트 연수는 다시 그 내용에 따라 학교 전체의 조직 매니지먼트, 분장·교과·학급 등 팀 매니지먼트, 교직원으로서의 매니지먼트로 구성된다. 교장연수의 경우에는 주로 학교 전체의 조직 매니지먼트 및 팀 매니지먼트가 중요하지만 교직원의 경우 팀 매니지먼트 및 교직원의 자기 매니지먼트에 중점을 두고 행해진다. 학교는 기업체와 같이 조직 존속의 필수 문제로서 변화와 도전이 주가 되지 않는다. 오히려 ‘변하지 않는 것’을 중요하게 여기고 현실에 거기에서 배우고 있는 학생들의 존재를 여건으로서 위험을 회피하며 현실에 안주하려는 경향이 있다.(マネジメント研修カリキュラム等開發會議, 2005: 23)

즉 학교에서는 완전한 계획과 그것에 근거한 완전한 성과가 당연한 것이 되어 적어도 외부에서 볼 때는 완전한 것으로 포장되어 있다. 그러나 위험에 대한 인식이 그다지 없고 ‘개선을 피한다’고 하는 주제에 정면으로 맞서지는 않는다. 앞으로는 ‘학교조직 매니지먼트’를 활용하여 ‘조직적 지식창출’이라는 학교 문화를 조성할 필요가 있다. 다시 말하면, 학교 조직이 개인, 집단, 조직 전체의 각 레벨에서 기업의 환경에서 알아야 하는 것 이상의 지식을 새로 창출하는 것이 중요한 것이다.(野中郁次郎·紺野登, 1999: 123)

## 2) ‘학교조직 매니지먼트’ 우수 사례

‘학교조직 매니지먼트’의 우수 사례로서 크게 네 가지를 살펴보도록 한다. 첫째, 교직원 간의 협동 만들기와 학내 조직의 활성화에 역점을 둔 학교 만들기, 둘째, 교육과정개발, 수업 만들기와 학생에 의한 수업평가에 역점을 둔 학교 만들기, 셋째, 학교조직 매니지먼트의 도입과 학교자기평가 시스템의 구축에 역점을 둔 학교 만들기, ‘열린 학교 만들기’와 학부모·지역연계 만들기에 역점을 둔 학교 등이다.

이러한 모델 사례로 다음과 같은 구체적인 예시를 들 수 있다.

첫째, 교직원 간의 협동 만들기와 학내 조직의 활성화에 역점을 둔 사례이다.

A고등학교는 와카야마 현의 북부에 위치하고 학생 수 900명, 학급 수 24개의 학교이다. 교직원 수는 80명(교장 1명, 교무 1명, 교사 54명, 그 외)이다. 또한 학과 재편이 있었기 때문에 제1, 제2학년은 보통과 6개 반, 이과학과 1개 반, 인문학과 1개 반, 제3학년은 보통과 6개 반, 이과학과 2개 반 등 각각 다른 학급 구성을 보인다. 교사는 인구 2만 명의 도시 중심부에 설치되어 있고 그 역사는 100년을 넘어 비교적 전통 있는 고등학교라고 말할 수 있다. 최근 학생 수의 감소기를 맞아 다양한 교육과제에 직면하고 있다. 이러한 상황 속에서 수년간 다양한 학교 개혁에 착수하여 현내(縣内)에서도 고교교육관계자로부터 많은 주목을 받고 있다. 우선 2002년부터 시작된 지역 대학과의 연계에 의한 공개강좌에서는 고교생과 지역주민이 함께 학습활동에 임하는 개성적인 시도가 행해졌다. 또한 교직원, 학생, 학부모들이 교

대로 학교개선 심포지움을 개최하는 등, ‘열린 교육 만들기’를 학교 개선의 축으로 하여 부단히 노력하고 있다. 이들의 적극적인 태도의 기반에는 교내에서의 교무분장조직의 질적인 개선과 기존 위원회 조직의 활성화 등 학교운영개선의 조직적인 도입이 있었다. 이것을 가능하게 한 요인은 교장의 리더십이다. 그는 ‘교장과 기획의 중심인물이 직접 발 벗고 나서서라도 개선이 지속되도록 노력’해야 한다는 문제제기를 시작으로 지속적인 교직원과의 접촉, 스스로 솔선하여 다양한 활동을 넓혀 왔다. 현 교장의 부임과 함께 다양한 학교의 개선이 시작된 이유이다.

A고교에서의 학교운영 개선의 실태는 교장의 리더십, 교내 조직재편, 교직원의 질적 향상이라고 하는 상호관련에 주목할 필요가 있다. 우선, 현 교장의 부임시의 과제인식, 개선방법, 학교조직의 활성화 상황, 고대연휴(高大連携) 등의 실시에 대해 살펴보겠다.

A고교는 지역의 전통학교로서 지역주민과 학부모로부터 기대가 두텁고 설치 이래 30년 정도가 된 이과계 학과가 높은 진학 실적을 올렸으며 학생과 교직원 간에도 큰 문제는 없었다. 하지만, 그 이상의 호평을 받지는 못했고 어느 의미에서도 특출하지 않은 학교라는 인상을 가지고 있었다.

이러한 인상을 가지고 있었던 학교가 적극적인 교육활동에 의해 변화하게 된 것은 새로운 교장의 부임에 의한 것이다. 무엇보다도 그때까지 전임 교장들도 학교운영에 노력하여 일정의 성과를 내고 있었지만 전임 교장들이 1~2년이면 이동해버린 점, 주년사업(周年事業)이라고 하는 대규모 사업을 개최한 점 등도 영향이 있어 학교 개선을 위한 적극적인 활동은 쉽지 않았다.

새로운 교장은 조금씩 학교의 현상을 이해하기 위해 정보수집 활동을 시작하였다. 예를 들면 교직원과 일상적인 대화를 하면서 학교의 현상에 대한 감상을 전해 듣거나 기회를 보아 지역과 학부모로부터도 의견을 들었다. 이렇듯, 교무분장을 비롯한 교내조직의 개선과 활성화가 꾀해져 학과재편, 커리큘럼 개선과 독자적 지역과의 연계(교육 심포지움, 고대연휴)에 착수하여 주위로부터 높은 평가를 받고 있다. 이것을 가능하게 한 것은 무엇보다 네트워크형·자기조직형이라고 부르는 독자적 학교조직관을 기반으로 한 교장의 리더십이다. 그는 자발적 개선이 가능한 학교조직구축을 지속하였다. 다음으로 교직원이 제 기획, 제 조직의 운영을 맡아 바쁜 중에도 ‘즐거움’을 느끼면서 일에 임함으로써 주체적인 학교운영역량의 훈련이 실현되었다는 점도 이유로 들 수 있다.(學校運營改善調査研究會, 2005:30-33)

둘째, 교육과정개발, 수업 만들기와 학생에 의한 수업평가에 역점을 둔 사례로서 B중학교는 돗토리현 중부에 있는 어느 시의 남서부에 위치하고 있다. 창립은 전후의 1946년도이다. 2004년도의 학생 수와 학급 수는 제1학년은 63인, 2학급, 간호학급 1, 제2학년은 62인, 2학급, 제3학년은 79인, 2학급의 총 204명, 총 7학급으로 이루어진 소규모 학교이다. 학생은 3개의 소학교에서 들어온다. 통학구역이 넓어 10km 이상을 자전거 통학하는 학생도 2명 있다. 기숙사가 교내에 설치되어 있어 수 명의 학생이 생활한다. 교직원은 교장, 교두 외에 교총 13인, 양호교총 1인, 강사 2인, 비상근강사 1인, 교원 보조 1인, 상담실 상담원 1인, 사무직원

1인, 사서 등 26인이 있다. 주변 지역은 농촌지역이며 이전 교장에 의하면 ‘학부모, 지역의 학교 교육에 대한 관심은 높고 따뜻한 이해와 협력을 얻고 있다.’ 이 학교에서는 ‘종합적인 학습의 시간’ 만들기를 근간으로 한 교육과정경영을 하고 있다. 수업 시간의 편성은 15주, 10주, 10주의 연간 3기의 단위로 편성하고 ‘종합적인 학습의 시간’이 2~3시간 실시되는 등 각각의 기간 내에 탄력적으로 운영한다. 교장은 쉬는 시간에 휴식을 취하는 것이 큰 의미가 없고 수업 중 소리가 수업을 방해한다고 하여 시간 연속 수업 즉, ‘No-수업 중’의 제도를 도입하였다. 또한 긴급하거나 특별히 필요하지 않는 한 교내 방송은 하지 않는다.

이 중학교 교육과정의 특색은 학교와 학부모, 지역의 특성을 살린 ‘종합적인 학습의 시간’이 개발되어 성과를 올리고 있다는 점이다. 종합학습의 목적은 ‘인간존중-생명, 인권’을 기반으로 하여 학생의 체험과 창조활동을 통해 종합적인 힘을 기르고, ‘배우는 방법’을 몸에 익히는 것이다.

종합학습의 내용은 ‘고향과 시간(ふるさと TIME)’, ‘진로 시간(みち TIME)’ 등으로 구성된다. ‘고향과 시간’은 학년 단위의 그룹 학습의 형태를 취해 문자 그대로 고향에 초점을 두고 고향 관련 과제를 활용한 학습 방법을 배우고 ‘살아가는 힘(生きる力)’을 몸에 익히는 것을 중점으로 한다. 내용은 3년간 축적되고 구성되며 각 학년의 주제는 각각 정한다. 2004년도는 3학년 모두 연간 50시간이 할애되었다. 1학년에서는 ‘고향의 따뜻함을 추구하며: 고향자를 배려하는 마을 만들기’, 2학년에는 ‘고향과 삶을 살펴봄: 매력 있는 우리 중학교 생활’, 3학년에는 ‘고향의 자랑을 추구하며: 지역의 인권을 지키기 위해’라는 주제로 구성되어 있다. ‘진로 시간’은 진로에 대한 학습이며 2004년도에는 연간 15~50시간을 할애하였다. 1학년은 친구 만들기와 커뮤니케이션 능력 육성, 2학년생은 ‘발견 주간’, 3학년은 진로에 관한 조사 학습과 면접의 연습, 고등학교 방문 등이 행해진다.(學校運營改善調査研究會, 2005:40-45)

셋째, 학교조직 매니지먼트의 도입과 학교자기평가 시스템의 구축에 역점을 둔 학교 만들기의 사례로서 C고등학교는 메이지 시대에 만들어진 실업보습학교를 전신으로 하여 전후 분리 독립하여 신설된 현립 상업고등학교이다. 학생 수는 755명, 교직원 수는 교장, 교두, 비상근 강사 등 66명이다. 취업실적, 진학실적이 높고 지속적으로 향상되고 있다. 진로지도가 우수하며 지역의 평가도 높다. 이러한 평판에 의해 보다 좋은 학생들이 입학하고 있다.

진로상황을 보면 2002년도 취업자 60%, 진학자 50%, 2003년도는 취직자 41.3%, 진학자 58.7%로 점차 진학자가 늘고 있다. 부임한 지 2년째인 교장은 교장으로서 최초의 고등학교이다. 교장은 이 학교의 상업 교사로서 22년간 근무하였고 다른 학교에서는 교두 등을 경험하였다.

교장은 첫째, 기본적 생활 습관을 몸에 익히고 심신이 조화된 인재를 육성하자. 둘째, 지역에 근간한 특색 있는 학교를 만들자. 셋째, 변동하는 사회에 유연하고 주체적으로 적응할 수 있는 인재를 육성하자. 이 세 가지를 학교의 경영 방침으로 하고 있다.교무부장조직은 각종 위원회, 각부의 교무분장이 매우 많다는 점을 알 수 있다. 교장은 4월 초의 직원 회의에서 금년도 학교경영 방침에 대해 설명하면서 학교운영의 개혁을 요청하였다.

이 학교는 상업 고등학교로서의 특성을 살려 무엇보다 지역의 상점가와 결속을 강화하

고 특색 있는 구도를 전개해 갔다. 이로써 지역기업과의 관계도 좋고 지역에 근간한 고등학교로서 긍정적으로 평가받고 있다. 또한 학교평가를 적극적으로 행하며 학교의 조직개선에 임하고 있다.

평가방법은 교직원에 의한 평가, 학생에 의한 평가, 학부모에 의한 평가를 실시한다. 학생에 의한 수업평가도 실시한다. 교사마다 그 결과를 집계하여 교두가 그 결과를 교사 한 사람 한 사람에게 피드백한다.(學校運營改善調查研究會, 2005:188-189)

마지막으로 ‘열린 학교만들기’와 학부모·지역연계 만들기에 역점을 둔 학교의 사례로서 D고등학교는 전후 신설되어 100년 이상의 역사를 가진 학교이다. 학교는 시가지로부터 어느 정도 떨어진, 주변에는 농지로 둘러 싸인 곳에 입지해 있다. 특히 최근에는 학구의 학생 수가 감소하고 있다.. 지역의 학생 수가 감소하는 상황에서 교장은 지역인으로서의 학생을 기른다는 의미에서라도 지역의 힘을 활용해야 한다고 생각했다. 재적 학생 수는 1972년 483명이었던 것이 2004년 197명으로 감소했다.

학교의 교육목표는 학생의 목표로서 ‘실패로부터 배우는 학생’(지), ‘스스로 빛나는 생명을 중시하는 학생’(덕), ‘건강하고 자신을 극복하는 학생’(체)를 삼고 있고 교사의 목표는 ‘스스로 같고 닮은 지역에 열린 학교의 교사’이다. 이 중학교는 현재의 교장을 중심으로 학교개선에 힘쓰며 목표의 재검토와 수정을 반복하였다.. 학교의 운영조직은 특색 있는 조직 체계를 지니고 있고 지역과의 연계 기능을 담당하는 조직으로서 스쿨 상담자 회의, 학교지원위원회, 학사융합위원회(學社融合委員會) 등의 회의체가 보이는 것이 특징적이다.

학부모와 지역과의 연계 관계에 대해서는 교사도 적극적으로 참여하고 있다. 또한 특색 있는 ‘종합적인 학습의 시간’의 운영을 위해 지역의 지도자로부터 가르침을 받아 ‘기업가교육연구지정’, ‘복지교육연구지정’ 등 지역과 연계한 특색 있는 교육활동이 운용되고 있다. 예를 들어 기업가교육연구는 현의 산업경제부 예산에 의한 연구지정사업이다. 지정의 은행으로부터 협력을 구해 직원을 파견하여 강연과 지도를 받는다.(學校運營改善調查研究會, 2005:249-252)

#### ‘기업가 교육’의 흐름

- 종합학습의 일환으로서 1학년부터 3학년까지의 희망자 총 100명이 참가
- 사회만들기, 상품고르기, 자금, 융자희망액 등 계획을 세운다. (1학기 끝날 때까지)
- 학생은 예를 들면 5명부터 10명 정도로 회사(사장과 사원)을 만든다.
- 「곤약 요리」, 「과자」 등 상품을 판다.
- 사업계획서를 작성한다. 은행으로부터 지도를 받으면서 회사에서 검토한다.
- 자신의 회사를 홍보한다. (상품설명, 판매와 선전방법, 손익분기 계산)
- 은행에 사업의 성부(成否)에 대한 조언을 듣고 융자가 가능한 금액을 심사받는다.. (융자실험실습 10월)
- 자본금과 융자금으로서 대여를 받는다.
- 지역문화제와 은행 앞에서의 ‘기업가 축제’로 출점하고 이익을 얻는다.(11월)

· 사원에게 보너스 등의 배당분/배당률을 계산해준다.

이처럼 한 학기 동안 금융에 관련된 사항들을 실제로 경험하면서 지역주민과 기업의 도움을 받는다. 학생들은 이러한 활동을 통해 보다 실질적이고 체험중심적인 경험을 가지게 된다. 이상과 같이 4가지의 학교조직 매니지먼트 우수 사례를 살펴보았다. 이를 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> ‘학교조직 매니지먼트’ 우수 사례

학교명	학교 만들기	지역	우수 사례 제목	요지
A 고등학교	교직원 간의 협동 만들기 와 학내 조직의 활성화에 역점	와카야마현 (和歌山縣)	학내 조직의 활성화와 열린 ‘고대연휴(高大連携)’를 통한 학교운영 개선·자질 능력의 향상	A고교에서는 교장의 대화적 리더십 하에 ‘고대연휴(高大連携)’등을 계기로 교직원이 조직적인 학교개선에 힘쓰고 있다. 고대연휴에서는 학생에게 깊은 학습 기회를 제공하는 것 뿐 아니라 지역주민과 함께 배우는 장을 제공하는 지역 공개형(地域公開型)이 목적이다. ‘교장이 바뀌어도 지속적인 자기개선이 가능한 조직’을 목적으로 기존의 교내조직을 교직원의 자율성을 중시한 ‘네트워크 형’으로 의식적으로 재편·활성화하고 있는 점이 큰 특색이다.
B 중학교	교육과정 개발·수업 만들기 와 학생에 의한 수업평가에 역점	돗토리현 (鳥取縣)	종합 학습 만들기(總合學習づくり)와 연구 활동을 중심으로 한 학교 만들기	1999년 4월에 온 이전 교장의 리더십을 근간으로 종합학습을 중심으로 한 교육과정개발과 연구 활동을 통한 교직원의 육성을 중심으로 학부모·지역과 관계 만들기, 학교자기평가 시스템의 구축 등에 정력적으로 임하여 학부모·지역의 지지와 지원을 받아 학생의 성장이 꺾여 지고 긍정적인 교사문화가 형성되고 있는 중학교이다. 이전 교장의 전출 후에도 그 성과는 현재 교장의 리더십하에서 지속·발전하고 있다.
C 고등학교	학교조직 매니지먼트의 도입과 학교 자기평가 시스템의 구축에 역점	미야자키현 (宮崎縣)	조직 매니지먼트의 발상에 의한 중장기적 전망에 선 학교 만들기	상업 고교의 장래를 보장하는 확실한 비전하에 진로실적을 향상시키고 있는 고등학교이다. 판매실습, 상품 개발이라고 하는 지역에서 평가된 활동도 활발하게 하고 있다. 또한 고도자격취득을 위한 과외 지도에도 힘을 쏟아 널리 인재육성에 임하는 학교 만들기가 성공하고 있는 사례이다. 교장에 의해 학교경영방침이 명확하게 제시되고 있다는 점 또한 학교를 개선하고 있는 분위기가 조성되고 있는 학교가 되고 있다는 것을 말한다.
D 중학교	‘열린 학교 만들기’와 학부모·지역연계 만들기에 역점	야마가타현 (山形縣)	지역과 일체가 된 교육 활동과 학교 운영	창조성과 학교 개선을 향한 적극성을 가진 교장의 높은 역량과 리더십의 발휘에 의해 학교내외의 조직을 변혁하고 있다. 연구지정(기업가 교육, 복지교육, 생명 학습)과 특색 있는 ‘종합적인 학습의 시간’의 운용, 자원봉사자 축제 등의 지역행사에서의 학생과 교직원 참가 등 지역연계를 적극적으로 행함으

				로써 학교교육활동을 활성화하고 있다. 또한 이들을 가능하게 하는 학교평가 시스템과 교육과정 검토 창조 회의 등 교직원의 주체성을 촉진하는 특색 있는 학교운영을 전개하고 있다.
--	--	--	--	---

이상 각 학교마다의 지역적 특색과 역사적 특색을 살린 다양한 ‘학교조직 매니지먼트’의 성공 사례를 살펴보았다. 이러한 성공이 가능했던 데에는 학교 경영과 운영에 대한 사고방식의 전환 그리고 지역과의 연계 방식으로 전환하려는 관리직, 교직원, 학부모, 지역주민 공동의 노력이 크게 작용했다고 할 수 있을 것이다.

#### IV. 맺음말

‘학교조직 매니지먼트’ 연수는 변화되는 사회에 발맞추어 유연하게 대응하는 교원의 자질과 능력을 개발하기 위해 필수적인 연수체계이다. 기존의 교장과 같은 관리자에게만 해당된다고 생각했던 학교경영의 문제가 이제는 ‘팀으로서의 학교’를 지향하는 가운데 교직원 모두의 문제가 되었다는 점에서 큰 인식의 전환이 있었다는 것을 알 수 있다.

이러한 변화는 학교장만의 전유물이었던 학교 경영을 더 이상 관리자에게만 맡길 수 없다는 인식에서 기인하였다. ‘지역과 연계한 학교’, ‘정보가 모두에게 열려있는 공개형 학교’, ‘교육과정과 수업의 방식을 늘 고민하는 학교’ 등 현재의 교육 문제에 대한 해결을 고심한 결과 대안으로 강조되고 있는 것이다. 새로운 기업가형 ‘학교조직 매니지먼트’ 연수는 이러한 시대에 맞는 새로운 학교 체제를 운영하기 위해 필요할 것이다.

학교경영에 있어서 한국의 경우를 살펴보면 첫째, 한국은 아직까지 교장과 같은 관리자에게 수동적으로 맡겨지는 경우가 많다. 둘째, 대안학교가 아닌 이상 지역적 특성을 고려하지 못한 채 획일적으로 운영되는 경우가 많다. 셋째, 교장과 교직원 대상의 차별화된 연수가 요구된다. 이러한 상황을 고려해 볼 때 연수 대상에 따라 정교하게 세부화된 일본의 학교조직 매니지먼트가 우리에게 시사하는 점이 매우 크며, 롤모델로 삼을만한 점 역시 적지 않다고 할 수 있을 것이다. 복잡하고 다양화되어 가는 사회와 교육 환경에 적응하기 위한 교육과정의 개발과 개혁이 소프트웨어라면, 이제는 가장 뼈대가 되는 하드웨어로서의 학교 조직 변화에 눈을 돌려야 할 때이다. 이것은 새로운 교육과정의 개발과 같은 개혁 방안과 따로 갈 것이 아니라 함께 고민하며 풀어나가야 할 과제이다.

## 참고문헌

- 이종현(1998), 한·일 교사의 연수의식 비교, **비교교육연구**,18(1), 비교교육학회, pp.99-114.
- 정영근(2002), 「일본의 현직 교사교육 현황과 전망의 탐색, **한국일본교육학연구**, 17(1), 한국일본교육학회, 143-166.
- 천호성(2009), 일본 교원정책의 전개와 동향 : 교원의 양성, 채용, 연수를 중심으로, **한국일본교육학연구**, 14(1), 21-39.
- \_\_\_\_\_ (2014), 日本 教員研修의 實施體系와 課題, **한국일본교육학연구**,18(2), 『한국일본교육학회, 143-163.
- 홍광식(2011), 일본의 교원면허 갱신제 고찰, **한국일본교육학연구**, 16(1), 한국일본교육학회, 55-66.
- 野中郁次郎·紺野登(1999), **知識經營のすすめ**, 東京:筑摩書房
- \_\_\_\_\_ マネジメント研修カリキュラム等開發會議(2003), **學校組織マネジメント研修テキスト**(平成15年度改訂版), 東京:文部科學省.
- \_\_\_\_\_ (2005), **學校組織マネジメント研修テキスト~すべての教職員のために~**(平成17年度改訂版), 東京:文部科學省.
- \_\_\_\_\_ 學校運營改善調査研究會(2005), **學校運營の改善に向けた教員等の研修の在り方に關する調査研究について**(平成17年3月2日).
- \_\_\_\_\_ チームとしての學校・教職員の在り方に關する作業部會(2015a), **チームとしての學校の在り方と今後の改善方策について中間まとめ**(平成27年7月16日) 文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會 .
- \_\_\_\_\_ (2015b), **チームとしての學校の在り方と今後の改善方策について(答申)**(中教審第185号)(平成27年12月21日)」 文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會.
- \_\_\_\_\_ マネジメント研修カリキュラム等開發會議(2004), **學校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—モデル・カリキュラム**.
- \_\_\_\_\_ 文部科學省 中央教育審議會 教員の資質能力向上特別部會(2011), **學校運營の改善の在り方等に關する調査研究協力者會議:子どもの豊かな學びを創造し、地域の絆をつなぐ:地域とともにある學校づくりの推進方策**(2011.7.5).
- \_\_\_\_\_ 文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會(2012), **教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)**(2012. 7).
- \_\_\_\_\_ 文部科學省 中央教育審議會 初等中等教育分科會(2015a), **これからの學校教育を担う教員の資質能力の向上について (答申案のポイント)** (2015.12.17).
- \_\_\_\_\_ (2015b), **これからの學校教育を担う教職員や、チームとしての學校の在り方についてに係る基礎資料・データ集**(2015. 7).

學校組織マネジメント研修について [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/013.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/013.htm)

(검색일: 2016년 1월 6일)

學校組織マネジメント研修について [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/013.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/013.htm)

(검색일: 2016년 1월 6일)

教員免許更新制の概要 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/koushin/001/1316077.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/koushin/001/1316077.htm)(검색

일: 2016년 1월 6일)

## 국문 요약

본 연구에서는 최근 일본의 교원연수에서 중요한 ‘학교조직 매니지먼트’ 연수의 운영방법에 대해 조사하였다. 학교조직매니지먼트 연수는 변화하고 있는 사회에 대하여 유연하게 대응할 수 있는 교원의 자질과 능력을 개발하기 위해 필수적인 연수의 체계이다. 기존의 학교장과 같은 관리직만의 문제라고 생각되었던 학교경영의 문제가 팀으로서의 학교를 지향하는 가운데 교직원 공동의 과제로 인식되고 있으며 이는 학교경영에 대한 인식의 본질적인 전환이다. 이 같은 변화는 학교 경영이 더이상 학교장만의 전유물이 아니며 학교 조직의 모든 구성원 나아가 지역사회의 구성원까지도 그 책임을 나누어 가져야 한다는 인식으로부터 시작되었다. ‘지역과 연계한 학교’, ‘정보가 열린 공개형의 학교’ ‘교육과정과 새로운 수업의 방식에 대해 항상 생각하는 학교’ 등 현재의 교육에 관한 문제에 대하여 해결하는 ‘학교조직매니지먼트’ 연수는 이 같은 문제의 대안으로서 강조되고 있다. 지금은 복잡해지고 다양해지는 현 사회와 교육 환경에 적응하기 위한 교육과정의 개발 개혁과 함께 학교 조직의 변화를 생각하지 않으면 안 될 때이다. 그런 의미에서 새로운 기업가형의 학교조직 매니지먼트 연수는 이 시대의 요구에 적절히 부응할 수 있는 체제라고 할 수 있을 것이다.

**주제어** : 학교조직매니지먼트 연수, 팀으로서의 학교(チームとしての学校), 교원 연수, 교원의 자질능력, 연수 교육과정