

第Ⅲ部 韓国校長資格研修の現状（2012年度）

～ヒアリング調査結果報告

これまで360時間が設定されていた校長資格研修が180時間に半減されることとなった。この大幅な制度改変の契機に「費用効果」の問題があるのか、それとも別の理由があるのかといった問題関心から、政策担当部局である教育科学技術部（日本でいう文部科学省）教員政策課の担当者にインタビュー調査を行なった。調査の日時は2012年8月14日（火）17:00～18:00過ぎまで、出席者は元兼のほか、教科部チョン・ソンフン事務官【担当者】、パク・ギョンス事務官、イ・イルジュン事務官の3名であった。このヒアリング内容（A調査）を梁鎬錫氏（九州大学大学院博士後期課程在学中／教育科学技術部在籍）の協力によってここに掲載することで今後の研究のための基礎作業とする。また、これに先立って行われた以下の調査についてもその逐語記録を掲載しておく。

B 調査：聖水中学校教頭面談内容

日時 2012年8月9日（木）14:00～15:00

場所 ソウル市聖水中学校教頭室

参加者 聖水中学校教頭イ・ガンス、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

C 調査：建大附属中学校校長面談内容

日時 2012年8月9日（木）15:30～16:30

場所 建国大学附属中学校校長室

参加者 建国大学附属中学校校長イ・グクホ、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

D 調査：ソウル教育大学教育研修院長面談内容

日時 2012年8月9日（木）17:30～19:00

場所 ソウル教育大学教育行政研修院長室

参加者 イム・ギファン研修院長、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

E 調査：ソウル市教育庁企画調整室長面談内容

日時 2012年8月10日（金）13:10～13:40

場所 ソウル市教育庁企画調整室長室

参加 イ・ジハン企画調整室長、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

これらの調査を通じて、2011年度に参加した韓国校長資格研修における公立学校教頭と私立学校校長との温度差の違い、校長公募制の導入による資格研修への影響、校長資格のペーパー化にともなう諸問題とその対処方策としての研修時間半減など、従前の調査では伺い知ることのできなかつた視点もいくつか明らかになった。いずれにせよ大学関係者にとってはなお関心の高い委託研修のなかでも最も影響力の高い校長資格研修についてはなお検討と模索が続いているようである。

A 調査：教育科学技術部教員政策課面談内容

日時 2012年8月14日（火）17:00～18:00

場所 教育科学技術部教員政策課

参加 チョン・ソンフン事務官（以下、担当官）、朴ギョンス事務官、
李イルジュン事務官、元兼正浩

元兼

本日は特に校長資格研修をめぐる状況についての説明をお願いします。

担当官

研修は大きく二つの種類があります。すなわち、資格研修と職務研修がそれです。資格研修は資格を取得するための研修で職務研修は能力を向上させてより良い能力を高めるための研修です。資格研修が任用以前、つまりその職位を獲得する前に資格を取るために運営する制度であるのに対し、職務研修は現職に必要な能力を育てるための制度です。2008年以前の政府では資格研修を受ければほぼすべての者が昇進をして校長となりました。しかし、今は資格研修を受けた人々の中で約15～20%程度だけが校長となっています。資格研修を受けてもその中で能力のある人だけが校長となります。

かつては対象者の約120%が資格研修を受けました。その中で年齢、あるいは事故のせいで仕方なく退職される比率を除けば、ほぼ研修者と校長任用者がほとんど1倍の比率でしたが、2010年には競争率が10:1として選抜されました。そのため、今は資格研修を受けただけで、校長になれるのではなく、コアコンピタンス（core competence）を強化するために活用する側面が強いです。それで、校長資格研修を受けても昇進するまでには時間が2～3年以上かかるわけです。

ですから、昇進するまでの時間を減らすのが大事なのではなく、コアコンピタンスを育てるための研修を強化し、他に必要な能力については、校長になった以降に研修するように変更したことが「教員研修先進化方案」の大きな方向だといえます。かつては研修を受ければすべての者が昇進となりましたが、今は研修を受けた人の中でも能力のある人だけが校長となれるように変わりました。

元兼

資格研修を受けると一応校長の候補者にはなれるのですね？

担当官

その通りだと言えます。資格研修を受けると2つの資格ができます。一つは昇進候補者、もう一つは校長公募に応募できる資格を得ることです。公募制と

いうのは選挙と理解すれば良いです。教育監（都道府県の教育長の相当）選挙のように、校長を選ぶ一種の選挙です。したがって、資格研修が重要ではなく、資格研修を受けてもすべての者が昇進することではないので、コアコンピタンスを高めるように研修システムを変わらせたことが重要です。そして研修時間が360時間なので2カ月以上学校勤務に空白が生じ、その空白を解消するための側面もあります。また、できれば休みの時期に重点的に研修をしています。必要な最小限のコースに限って研修し、それ以外は昇進してから研修ができるように変わりました。そのために、研修コースもすべて改正しました。

元兼

少し変わったという程度ではないのですね。

担当官

全く変わりました。基本研修時間は最小180時間として定められています。研修院の特性に応じて研修時間を180時間から270時間まで適用することができます。一般的には、研修院ごとに完全に教育課程が異ならないよう、教科部が毎年作成する基本計画であるその年の政策方向に基づいて行なっています。例えば、今年の場合には、学校暴力が主な問題となったため、より強化され192時間として研修が設計されました。

元兼

180時間に減ったのですが、それでも海外研修と民間委託研修はそのまま残っていると聞きましたが。

担当官

民間研修は少し減りました。海外研修は、過去（飛行時間を含む）に比べて海外に往来する移動時間を抜き出し、純粹に研修する時間だけを適用して試算しています。以前は移動時間も含まれたのですが、現地で滞在する48時間を基準にしています。以前は、主にアジアを研修先として定められたのですが、今年は先進国であるノルウェー、フィンランド、ドイツ、日本などの4カ国に行ってきました。海外研修を強化したと言えます。

例えば、ソウル教育大はおそらく、ドイツで研修を行いました。4カ国を選定した理由は、国家別に学校暴力への対応策を調査するために、「人性（品性）教育」と学校暴力対応が優れる先進国といえる国を対象としました。ノルウェーは人格教育、ドイツや日本、フィンランドは学校暴力対策を学ぶために研修を行いました。

民間委託研修は時間が少し減りましたが、すべての研修時間に占める割合自体は同じです。教科部の主要政策の一つが「教育寄付プログラムの運営」*に関する事項なので、教育寄付プログラムは、ほとんどの民間機関プログラムをそ

のまま使っています。そのため、民間研修がむしろ強化されたと思われます。特に、教育寄付プログラム自体を見れば、例えば、「GS カルテックス」などから校長を対象とした「6 シグマのプログラム（無欠点品質管理のための経営理論）」についての研修を継続的に実施しています。教育寄付の活性化させるために、明日も「創意財団」という財団で研修を行なう予定です。

*企業が学校の設立、奨学財団の支援にとどまらず、企業が保有している先端施設と知識・専門人材を活用して直接教育課程を開設して教えるなど人材養成までに乗出すよう、2011年から本格的に推進している政策である（梁による注）。

これらの研修は、生徒、保護者、先生の協力のためのプログラムです。資格研修ではなく、職務研修なので、現職を対象とした研修として民間研修が強化されたため、それだけ資格研修は時間が減ったといえます。

元兼

研修の時間が縮小されると予算が減るはずなのに減らない理由はなんですか。

担当官

むしろ減ってきた予算を海外研修に使用したためです。規模は同じで、満足度ははるかに高くなったと思います。学校暴力のような社会的な問題がなかったら、海外研修は行けなかったはずです。

元兼

昨年に研修を受けた人に負担感について聞いてみたところでは、360時間は確かに多かったが満足度の面で大丈夫だと言っておりました。ただ、今年180時間に減ったという話を聞いてからはやはり昨年は大変だったのに今年のプログラムが羨ましいと言っていました（笑）。

担当官

研修時間が長いと、他の中央部署から当該部署のプログラムを含みたいという要求が多いですから、研修時間半減はそれを遮断するための手段として活用するという側面もあります。そして以前は、例えば、教育行政とすれば、教育行政学担当の教授が講義をしましたが、今年からはリーダーシップのコースといえ、教育行政学の教授だけでなく、経営学専攻の教授、企業経営者も講義できるようになりました。研修力量の強化に研修の中心を置いて科目名も変えて、その力量を増進させることができれば誰でも講義するよう取り組みをしました。多様な能力を持っている講師たちがもっと多く講義に参加できる構造になったと考えています。

元兼

このような政策は、いつから準備されましたか？参加した部門や関与した研究者はどなたですか？

担当官

政策研究を 2009 年から 1～2 年の研究を経て 2011 年から本格的に推進されました。政策研究を託した人々は、大学教授（ジョン・ジェソン慶州大学教授）、政策協力官、担当者などが総括的に準備して、2011 年 6 月には政府主催の公聴会も開催しました。さまざまな方法で準備しました。

事務官

研修院の評価はどのようにしていますか？

担当官

研修院の評価もするものの、今では校長資格研修はどうせ他の所に預けていますので、これに対する評価はしていません。一般的な教師研修は市・道教育庁が評価を行なっています。大学に任せた研修については、来年に評価をする予定です。今、その評価指標を作成しているところです。

元兼

大学の研修院に行って、研修受講者の話を聞いてみると、「退職金運用要領」や「年金運用」などの科目がたくさん入っているという不満がありました...

担当官

以前は、校長資格研修の時間が少し多かった気がするくらい雑多なものも含まれていましたが、今は核心過程だけを残して、要らないプログラムは除きました。ただし、本当に重要だと思われると研修院が需要調査などを通じて自律的にコースを開設することはできます。例えば、以前の研修対象者からの需要調査結果、さらに開設して欲しいとするコースがあれば開設することができるわけです。研修機関から自律選択が可能な範囲は 10%程度として一つか二つの過程を開設できます。

研修院の評価をすればできるだけ定量指標を中心にする予定です。評価委員の裁量によって完全に評価成績が変わることをできるだけ防ぐようにするわけです。評価委員会は、現職で業務を担当していた方々や、著名な専門家、教授など非常に多様な人たちをもって構成しようとしています。現職の校長、前任校長、研修院の業務担当者、退職した奨学官、教授がその対象となるものです。そして今後は、保護者なども考慮しようとしています。まだ規模や人数などが決まっていることではなく、現在は校長資格研修の評価指標を作成している最中です。

元兼

誰を対象として、何を評価しようとされていますか？

担当官

研修のフレーム（骨格）であるプログラムや時間などは、教科部が最低限の基準を設定して提示しているのので、例えば研修のハードウェア、ソフトウェアなどが評価の対象となります。研修は、研修機関の力量にしたがって異なるので、力量やプログラムの満足度などを評価しようとしています。

元兼

評価結果が低く出る研修機関に対してはその指定を取り消すつもりでしょうか？

担当官

評価結果が低ければ当然研修機関を変えることになります。参考として、現在までは教員大学の研修満足度が高いです。教員大学は、現在の資格研修を専門的に運営する関係者が多数ですが、ソウル大学とソウル教育大学が運営する人材プールはあまりいません。研修機関の運営に関する最低基準は教科部が定めて提示しているのので、研修をどのようにうまく運営するのかは研修院の力量であり、研修運営者の力量と思っています。

例えば研修生である学生に対して（教育過程と内容を）どのように理解させるか、どのような内容で構成しているのかなどが評価の対象となると思っています。

このようなことについて研修院の評価結果が良くなければ研修機関を変えることになるわけです。

元兼

研修院は現在3ヶ所なのに評価が低いと、どのように変更されますか。例えば、ソウル大学、ソウル教育大学の評価が低ければ教員大学校にその研修機能を完全に委ねますか、それとも、それ以外の大学に研修院として改めて指定するのですか。

担当官

他の大学を指定することもできるし、他の3つの大学の中で1~2大学に追い込むこともできると思います。まだ確定されていないですけども。研修機関はソウル大学、教員大学、ソウル教育大学以外にも約80以上あり、校長資格研修はしていませんが、教頭資格研修などを担当しています。

元兼

教頭の研修は市・道の研修院でも別々に行なっていますか？

担当官

基本的な試みでは自律的に市・道の研修院が担当し、必要であればいくつかの他の機関に委託したりしています。

元兼

大学の立場では、校長研修が委託されることは名誉な事ですか。

担当官

名誉もそのとおりですが、予算もたくさん支援しています。予算から間接費として10%を引き出すので数億ウォン以上が大学の収入として入って来ます。

元兼

日本の場合は、大学の負担になっているのですが...。ところで、公立学校と私立学校の校長資格研修を同時に進めることにはちょっと違和感があるように思います。特に公立学校教頭の場合、校長に任命されるのは非常に競争率が高くて、研修期間中に班長になって評価の加算点を取得しようとする状況もあると聞きました。これに対して、私立学校の校長は、すでに校長に任命されたあとで研修に臨みますので、研修の集中力も落ちるようにみえますが。

担当官

そのような状況は認知しています。韓国私立学校の根本的な問題だと思っています。私立学校も当然に予算配当を国から受けているはずなのに、そのような問題があります。私立学校は、それなりの利点があります。長期間の学校で勤務をすることができますので、校長のリーダーシップが強化されている側面もあります。様々な面で公立学校と私立学校は違いがありますので、その両方を交え相互刺激を取り交わすなどの肯定的な要素もあって、もちろん否定的な要素もあります。否定的な要素については、教科部も認識をしており、改善しようとしています。しかし、現場でそれ（教科部こうした立場や政策の趣旨）までを理解しているのかは分かりません。

元兼

校長資格研修以降に校長となる確率は15～20%程度なので非常に大変ですが、資格研修中の授業態度や成績などの結果が校長になることに、どの程度の影響を与えますか。

担当官

校長になるには、2つの方法があります。一つは、校長公募による方法で、公募は資格があれば応募が可能です。もう一つは、校長に昇進する場合です。ですが、その確率は15～20%程度しかありません。昇進には校長資格研修の結果が非常に大きな影響を与えているわけです。なぜなら勤務成績や経歴などはすべて対象者の評価点数が満点だと言えますので、確かに、差が出る部分は校長資格研修の成績しかありません。したがって、資格研修の評価結果が、すなわち昇進候補者名簿の順位だと思われれます。

授業態度の場合には、減点要素として作用しています。また、成績を処理する主なデータは、以前には複数の選択肢の評価点数でしたが、最近では企画力評価に変わりました。例えば、学校暴力問題を解決するために当該学校の現場に基づいた企画書を作成させて、そのレポートを評価する形態に変わりました。その場合、田舎の学校、都市の学校、女子生徒が多い学校、男子生徒が多い学校など、学校現場の特性に応じて、学校暴力に対応するポリシーが様々に出るわけです。そこで企画力量を評価します。

元兼

日本の場合は、校長に採用してからどの学校に配置するかを考える方式ですが、韓国では例えば都市の学校、田舎の学校にふさわしい校長を（事前に内定して）選定する形ですか？

事務官

企画力報告書は、現在の教頭が所属している学校を基準にして、問題解決策を作る形です。したがって、今、勤務している学校が田舎学校なのに都市学校を基準とした報告書を作成するのではなく、自分が一番よく知っている現在の現場の条件に基づいてレポートを作成するだけです。任命地を事前に選択して校長を選定するわけではありません。

元兼

教員人事において日本と最も多く異なる点は、人事記録が詳細に蓄積されていることです。たとえば研修履歴や人事異動の記録などです。校長資格研修の候補者をどのような手続きで選んでいるのかについてよく分からないのですが…。

担当官

勤務成績評価、研修成績評価、加算点評価、学位実績評価、研究業績、教育研究大会の実績などを合算して昇進候補者名簿（対象者の順位を決めて名簿を作成する方法）を作成します。校長資格研修の候補者リストとしても活用しています。

元兼

日本の感覚では、このような昇進候補者のランキングや資格研修候補者をどのように選抜するのかを理解するのが困難です。

担当官

(校長資格研修対象者のうち)欠員比、約 40～60%が昇進をすることになり、残りは校長公募制を通じて校長になるようにすることを目標としています。しかし、具体的な事項は、市・道教育庁の方針によって違います。

事務官

昇進候補者名簿順位は公開していませんが、評価の客観性と透明性を維持していることについては、全教組(教職員労働組合)の牽制が作用しています。具体的な個々の点数までは公開していません。

元兼

教頭の中で何%くらいが校長の資格を持っているのでしょうか？(校長資格研修)対象者がかなり増えてきましたが。

担当官

校長資格研修対象者は、定員に比した欠員規模などを勘案し、市・道教育庁が定めます。校長の任命権も、市・道教育庁にあるからです。

元兼

競争率が上昇しているのは、資格研修対象者が増えているからですか？それとも退職者が減っているから上がっているのですか？

担当官

そのたびに違いますが、学校新設、それとも校長公募制のような政策導入など新たな需要発生によって差があります。例年に比べて特に競争率が高くなった京畿道の場合は、新しい学校が多く新設されました。全国の1万2千の学校から平均1年に1500～1800人程度が研修を受けています。ですから(学校の数に比べると)10%以上が研修を受けていることになります。なぜなら、校長の任期を含めて8年(4+4)なので、およそ8分の1程度の学校から新任校長が任用されていると見なせます。

事務官

これ以外の具体的な事項については、メールで頂ければ回答を差し上げます。

元兼

(以上の研修体制は)校長公募制のような制度を知らなければ理解するのが

大変なようですね。

担当官

以前、韓国では教育というのは保守的だという認識が強かったですが、今は非常に革新的な形に変わっています。様々な制度が続いて導入されています。

元兼

このように、革新的に変わって研修させることも難しくないのでしょうか？

担当官

政権の任期が5年であるし、任期内に可視的な成果と変化を出さなければならぬからです。最近、韓国では、保護者が学校に来て教師に暴言、暴行するなど、教権侵害の事故で、それに対する対応策を構想しています。研修等についてもご質問があればご連絡頂ければ整理をしてお送りさせていただきます。

元兼

今後ともよろしく申し上げます。

担当官

職制改編になってこれから私が研修業務を担当しないようになります。私としても元兼先生に聞きたいことがたくさんあったのに事務分掌が変わって、やむを得ずご了承をお願い致します。

元兼

多くの勉強になりました。お時間をいただきありがとうございます。来月も別件で本庁を改めて訪問する予定ですので、どうぞよろしく申し上げます。

事務官

「教育公務員の昇進規定」と「教員等の研修に関する規定、施行規則」はメールでお送りさせていただきます。法令だけでは読み難いので、法令解釈集を読んだらいいと思います。

以上

B 調査：聖水中学校教頭面談内容

日時 2012年8月9日（木）14:00～15:00

場所 ソウル聖水中学校教頭室

参加者 聖水中学校教頭イ・ガンス、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

元兼

日本でも、中学校と高等学校を連携する中高一貫教育が一部進められています。貴校は中学校と高校が併設されていますが、中高一貫教育が行われているのですか？

教頭

それとは関係ないです。全体の学校敷地は聖水中学校の所有ですが、ただ場所が広くて高校を新たに建築したというだけです。中高連携とは関係がありません。

元兼

去年お邪魔させていただいた校長資格研修の後1年経った今、当時の研修効果として、どのようなことがあるのか確認してみたいのですが。

教頭

平凡な研修よりは意識を涵養し、管理者としての力量を広げることができる研修と思います。私はその後にもう少し学校経営に余裕が生じました。いくら自ずと賢いと感じても、このように研修前と研修後は、学校経営の方向性や余裕の面では違いがあると思います。

元兼

去年と今年、働いている学校は同じですか？

教頭

この学校に4年目勤務しています。研修当時、私は班長をしましたが、その班長をしたということ自体が学校経営に大きな助けになったと思っています。なぜなら、現職校長と教頭を対象とした研修現場で、様々な人々をコントロールして班を運営するということは、学校を経営するより、もっと難しい仕事でした。アップグレードされた業務を取り扱う手法を学ぶきっかけになりました。

元兼

昨年の校長資格研修で班長になろうとした経緯がありましたか？

教頭

私は小学校6年間と中学校1年生まで7年間班長を担当しました。そして、それ以降では大学の時代に学科代表や郷友会の代表など、いわばリーダーシップを育てるために幼い頃から取り組んできました。教師になった後には、どこへ行ってもこのような考えから出

来るだけ代表を担いました。研修当時にもリーダーシップを育てるという考えから挑戦しました。

元兼

では、今回も自発的に班長になったということですか？

教頭

その通りです。自発的に手を挙げて、班長として任せて下さいと言いました。班長をしようとする人が二人出ましたが、私は事前にスピーチ原稿を作成してこれを読みながら、自分の立場を明かしました。そうする理由は、用意された班長という印象を研修生たちに認識させるためでした。ただ話をするだけではなく、準備をしてきたことを説得材料としようとする考えでした。それ以降、私に付いたニックネームが「用意された班長」でした（笑）。教育庁管内でも教頭として、様々な仕事を担当しています。最近では、「コンサルティング奨学」と呼ばれるプログラムを担当するために、ソウル市教育庁に申請をして1学期には19高等学校で「生活指導コンサルティング」も行ないました。このような積極性がリーダーシップを発揮するのに役に立つと思っています。

元兼

班長になったのは、ソウル大学の教育行政研修院に来てからでしたか？それとも予めソウル市教育庁の研修のときから定められていたのですか？

教頭

研修のコースは大きく二つの過程です。ソウル市教育庁（教員研修センター）で1次研修を実施して、民間委託研修コース、ソウル大学では2次研修を受けました。ソウル市教員研修センターの研修で班長を選んでから、ソウル大学研修まで同じクラスとして編成されたまま研修が継続されました。

元兼

1クラスに何人ずつ編成されましたか。

教頭

1班毎に27～28人が編成されました。4つの班で、全体研修人員は111人でした。

元兼

年齢の幅はどうでしたか？

教頭

1962年生まれから1954年生まれまで偏差が比較的大きかったです。奨学官出身なら若く、学校現場からきた場合は、年齢が比較的高かったです。

元兼

今年校長になって学校で働いている方もいますか。

教頭

その当時、すでに校長だった方もいました。例えば、後ほど訪問される建大附属中学校のような私立学校から来た研修生は、当時すでに校長でした。校長資格を取得する前に校長となってから校長研修を受けたものです。公立学校の場合には、研修を受けても校長発令までは待機者となります。私立学校はすべて当時すでに校長の職を持っていました。公立学校では研修後に校長になったケースがあります。今回の9月1日付で公募して校長になるケースもあるし、またうちのクラスの一人はもう校長となりました(59年生まれ校長)。でも、現在の一般的な傾向は私のような教頭が普通です。

元兼

資格研修での評価成績が校長発令にどの程度影響力がありますか？

教頭

そこで受けた点数の影響力が大きいと思っています。点数がそのまま発令に反映されるため、研修スコアはかなり大きな影響を及んでいます。

梁

どの程度ですか？

教頭

正確には分かりませんが、研修スコアはそのまま校長発令に反映されます。それで一生懸命研修に臨むのです。私立学校の校長は、(すでに校長に発令を受けたので)緩やかに研修を受けますが、公立学校の校長は、研修成績が発令と関係になるので、熱心に研修を受けるしかありません。

梁

校長資格研修を受けるまでの勤務成績の評価成績は捨てて、研修成績だけを持って校長発令を出しますか？

教頭

そうではないです。研修成績と校長資格研修後の勤務成績評定点数、教頭以降の研究成績、研修成績、勤務成績、オンライン研修成績も反映されます。1年に60時間は基本的に研修を受けると研修点数が上がります。したがって、単に資格研修点数だけで校長昇進を決定するわけではないです。インターネット研修の場合も、本人が年間60時間を受ければ点数になります。でも、それは誰でももらえる点数なので、偏差はありません。反面、校長研修成績は影響が出てくるのです。

元兼

日本の資格研修よりも韓国の資格研修のほうが楽に見えましたが。

教頭

すでに校長になった人々がいるので緩やかに見えるわけです。全体のうち3分の2ほどはすでに校長だったので、外部の視野からはそのように見えるかもしれません。しかし、他の3分の1ほどは熾烈な競争の中でスコアを得るために努力をしなければなりません。私のように班長を務めると、1000点のうち4点の加算点をもらえますが、その影響は大きくありません。それでもリーダーシップを発揮して、これを引き受けようとしたことは、それだけ緊張しながら研修に臨みたいという考えからでした。評価に大きな影響はありませんでしたが、もっと上を目指すために班長も引き受けたわけです。

元兼

4科目程度の試験があったと伺っていますが。

教頭

報告書形態の課題もあります。複数の課題を提出し評価を受けます。序論、本論、結論に分けて書いて出したらそれをもって評価されます。試験もレポート形式として序・本・結論の形式に合わせて構成するようになっています。6つの課題があり、かなり多量なので大変緊張する過程でした。一見簡単に見えますが、決して容易ではありませんでした。

元兼

研修の中で印象に残っている過程、あるいは今も役に立つ過程がありますか

教頭

国内での教育だけでなく、海外の教育状況を比較するプロセスを通じて、新しい視覚ができました。シンガポールはやや共産主義的な体制を持っていますが、はっきりした教育カリキュラムを運営していることが分かりました。やはり海外へ視野を広げることが大事だと思います。

元兼

民間委託研修や他の研修はどうでしたか。

教頭

民間委託研修はよかったです、「学校制度理論や実際」ということが印象に残りました。会計処理などは、教頭のときにはあまり興味がありませんでしたが、これからもっと勉強して習うべきだと考えるきっかけとなりました。私もコンサルティングをしていますが、「学校コンサルティングに対する理論」の講義などを通じて私がコンサルトをするとき何をすべきか、学校に何がなぜ要るのかを感じることができました。ちなみに、コンサルティングを異常にみる視覚もあり、現場の先生たちはコンサルティングを受けることを忌

避することが現実です。コンサルトということは間違っただけを指導するという認識があるからです。昔の奨学士の奨学指導によって形成された間違っただけを指摘するという固定観念のため、拒否感があるとみられます。

私は直接生活指導のコンサルティングをしながら、そして校長資格研修から講義を聞きながらこのような考え方を完全に変えました。コンサルティングをし始めてからは必要なことを自ら勉強し、学校が必要とする部分を手伝い、各学校の現場からみられることをスケッチして、他の学校に伝えて案内できるきっかけとなりました。

「コンサルティング研究の理論と理解」の講義を聞いた後、私は確信ができました。管理職として教諭達との対話を通じて理解できる機会となったのです。まだコンサルティングというものには否定的な見方が多いです。学期あたり一回ずつ義務的にコンサルティングを受けるようになり、それを学校の評価に反映していますが、このように強制的に行われているのは未だに否定的な見方が残っているからだと思います。

元兼

コンサルティングというのは外部からの評価でしょうか。コンサルティングは誰が行うものですか。

教頭

例えば、供給の面では現場の先生や教頭、校長などがコンサルトをしたい分野のサポートチームに志願すると学校別に必要な分野に対して適任者を要請してもらう形です。サポートチームの中ではその学校が必要とする分野から3人ほどを教育庁に申し込むと学校に来てマンツーマンでコンサルティングを行ないます。私は生活指導コンサルティングサポート所属で、今年はわが学校の生活指導が優秀だったので全く問題がありませんでした。

元兼

研修過程で印象的だった教科は何ですか。

教頭

民間委託研修は、民間の研修場で講義を聞くことがありましたが、その中の一部ではリーダーシップを強調しました。韓国生産性本部からのリーダーシップ研修が一番印象的でした。

実は、校長ぐらいならばリーダーシップ講義を普段に多く聞くことが必要であり、校長になったらそのリーダーシップを静かに発揮すべきだと思います。勿論皆上手ですが、もっと自然な力量を備えるためにはこのような講義をもっと接することが役に立つと思います。教頭も同じです。人間を運用する職位ですから、リーダーシップが必要となります。無言のリーダーシップ、必要な相談や静かなサポートなどがもっと要ると思います。

元兼

逆に、聞きたくない教科あるいは要らないというカリキュラムはありませんでしたか。

教頭

インターネットを通じた通信講義はあまり必要がなかったと思いましたが、結局今年からはなくなりました。研修期間中にソウル大学のホームページで講義を聞いて報告書を出すことができました。

今年は全体の研修時間を 180 時間と減らしました。研修カリキュラムを作成する会議にも参加しましたが、要らない部分を減らして、中身をぎっしりと構成したようです。研修院の研修を含めて 360 時間であったのを半分に減らしました。主な教科は生かして、通信講義などの形式的に 360 時間を埋めるために入れた内容はなくしました。教育科学技術部で政策的に二分の一に減らしました。最終的な目的はぎっしりとした講義として 180 時間構成し、他の 180 時間は校長となる前、またはその後、自分に必要な研修を自律的にするよう方向が変えられました。言い換えると、研修が終わったらそこで終わることではなく、校長資格研修後にも校長として必要な研修を自分が判断して受けるように変わったと言えます。全体的には教頭、または校長資格を受けるためには研修が必要だと思います。しかし、360 時間という研修時間は長過ぎました。5 月 13 日に始まって 8 月 5 日に終わりました。それで一学期が終わって、二学期が始まったらそこまで学校で処理出来なかったことを処理するために忙しくて業務能率も全く上がりませんでした。改正された 180 時間には大体必要な内容を全部入れたので、学校の業務効率性が上がり得ると思います。

元兼

時間は半分になったわけですが、経費も減ったのですか。

教頭

時間が減っても予算規模には変化がありません。通信講義など予算があまりかからない研修や研修院の研修時間を減らしただけで、個人に投資する予算は同じでした。個人負担の経費はありません。政府の支援もそのままですが、主な講義は変わらず海外研修に要る経費が増えました。

元兼

研修期間中、学校に勤務しなかったといたしましたが、それでは、他の人が教頭先生に代わりその職務を遂行されたのですか。

教頭

教務部長が職務を代行しました。

元兼

大規模な組織の場合は、運営する人が多いのでさほど問題がありませんが、小さな規模の場合には、もし学級数が少ない学校の場合には、人手不足の負担感があるのではないのでしょうか？

教頭

校長の下で、すべての部門を統括運営する人が教頭です。ですから、教頭はすべての分野を貫いてこそはじめて、学校が円滑に運営できます。そのため、教務部長が職務を代行すべきなので、業務負担が発生するはずです。普段は教頭が校長を補佐するが、研修などで空白が生じた場合には、その業務を一般の教諭たちが分担する方式が定例化されています。

元兼

教頭先生が研修中の場合は教育庁に別途の人材をもらう支援体制がありますか？

教頭

別途の支援体制はありません。学校自体に対策を用意して処理するべきです。

元兼

では、研修期間中は、学校に全く来ないですか？

教頭

研修があるので来ることができません。朝から夕方まで研修を受けているから時間が事実上ありません。重要な決定は、校長が処理することになり、学校から離れているので、教頭はその決定に参加できる立場ではないと思っています

元兼

私も昨年 360 時間の研修時間は長すぎると思ったので、時間を減らしたのはよかったと思います。

教頭

今年の研修カリキュラムを組む過程に参加しました。すべての関係者がうまい決定だと思っている雰囲気でした。

元兼

最後に、今回の資格研修が終わってから研修者同士のネットワークは維持されていますか？

教頭

全体ではなく私たちのクラス 28 人はインターネットカフェを作って運営しています。去年 8 月に研修が終わってから、11 月に一度会い、今年は 6 月に会いました。1 年に一回会うことにして、お互いに意見や情報の交換をしています。

元兼

全体研修員が 118 人だったので、他のクラスの人々と交流する機会が少なくなっ

うので、一度程度は班を入れ変えたほうが良かったのではないかと思います。

教頭

私は関係がないと思いますが、他の人々は他の班と一緒に講義を受けることについて別に喜ばない雰囲気でした。特に、すべての研修者の年齢が高いため、お互いの交流は基本的に可能だと思います。大きな集いではないが、班別に会合があつてカフェなどを通じて交流をすることができます。うちのクラスのような場合には、大きく 3 つの分任があり、私の分任では公演観覧のために、小規模な集いも開いたこともあります。つまり、私たち班全体は 1 年に 1 回会うことにしていますが、分任別では会う機会が数回あると考えています。

元兼

来年、校長先生になられると祈念しています。改めてお話をお伺いしたいです。 以上

C 調査：建大附属中学校校長面談内容

日時 2012年8月9日 15:30～16:30

場所 建国附属中学校校長室

参加者 校長イ・グクホ、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

校長

インタビュー対象として、私が選択された理由が知りたいのですが。

梁

学校に電話を掛けて見たところ、夏休みですから時間がない方もいました。また、声を聞いてみると、先生が最も積極的に感じられました。(笑)

校長

去年、元兼先生がかなり熱心に講義を聞きながらチェックをなされた姿がまだ印象に残っています。

元兼

まずは、学校が移転工事の最中、このように時間を割いて頂き、ありがとうございます。校長資格研修が終了して1年が過ぎました。その後、資格研修が実際の生活や学校経営などに役に立ったことや効果的な部分、また研修が終わって現場に戻って何か認識の違いなどありましたでしょうか。

校長

「人間関係論」などの講義を聞いてから学校のメンバーである学生、教師、保護者等、第三者についての考えが少し変わりました。

元兼

「人間関係論」という授業がありましたか？

校長

授業自体があるのではなく、講義中に人間関係についてどのような取組みをなすべきか、学生の態度あるいは特に教師、ただ今、韓国で問題になっている教師と校長との関係、教師と教師との関係など、主に経営者である校長のリーダーシップに関する講義が印象的でした。

元兼

去年の研修には校長になってから参加されたのですか。

校長

そうです。私は私立学校の所属なので、校長になった後に研修に参加しました。

元兼

実際に具体的なプログラムの中で特に役に立ったものがありましたか。

校長

「学校財政理論」が会計管理の観点からは役に立ちました。

元兼

3時間くらいでしたね。

校長

3時間以上でした。3次にかけて公州大学チェ・ジュンヨル教授が授業を担当しました。私としては一番助かりました。

そのうえ、アンケートにも既にお送りしたとおり、私は会計と経営学を勉強しましたので、そちらについては少し知っていますが、学校会計と企業会計は違いがあります。

公的領域として学校会計に関する方向の提示は良かったのに、実は理論だけだったので現場に必要な会計内容は全く無かったです。

最近では、インターネット業務管理システムであるエデュファイン (www.edufine.go.kr/) で会計を処理しています。以前はそういうことはなかったです。現場では、行政室から決裁書類が上がってくるので、すべての校長がシステム上でクリックするしかない状況です。それで会計学を勉強しても、どうしてもわからないわけです。

実は学校現場で一番重要なことは、会計だと思います。経営者である校長に強く責任を問うていることも会計関係の業務です。会計についての監査もあるし、その結果に応じて、注意または場合によっては罷免される状況もあります。清廉教育は強調しながらも、実際には部下職員がどの過ちを犯していたのかを（研修においても）見いだせられない状況でした。

例えば、学校が工事をしようとするれば工事に関する予算をどのように策定すべきかについて、現場の経験を実際にやってた方が来て講義をしてくれればよかったのに、そのような講義は全くなかったです。

ですから、行政室から説明を聴いたまま、校長はそれにしたがって決定するしかないです。しかし、すべての責任は校長にあります。我が国の学校経営構造から見ると教頭も会計システムについては全く分かりません。教頭は百ウォンを使ったのか千ウォンを使ったのか、全くわかりません。会計は行政室と校長との関係なので、校長としてはそれが一番恐れる業務です。

なぜなら部下職員が（会計を持って）否定を犯していても確認できないからです。そのような場合は、会計を少し分かっているといっても詳しいことまでは把握できません。それが分かるのが、現場が分かっていることだと思います。他にも講義が良かったですが、そのような現場性を考慮した授業が欲しかったです。そういうことで、去年の研修は、現場性を備えていなかったと思います。

元兼

研修内容は、公立学校中心だったのではないのでしょうか。

校長

会計は公立と私立が同じシステムを使っていますが、公立の校長資格研修者は、全く会計をやってみななかった状態から研修に臨みました。それでも私は学校ですでに経験がありましたが、公立学校校長らは経験が全く無かったので、以降の業務にはあまり役に立たないはずです。私個人の意見では校長研修は、校長になった後で、実際の経験を持っている方を対象とするのが良いと判断されます。ですからチェ・ジュンヨル教授の講義も良かったのに、現場で必要なものと合わない部分があったので残念でした。

元兼

今年から研修時間が全体の 360 時間から 180 時間に減少したと伺っていますが、どう考えますか。

校長

研修当時は、研修時間が長すぎると思いましたが、講義はあまり悪くはなかったです。ただ、ソウル大学のカリキュラムには、不必要なソウル大学教授の講義も組み入れられていた側面もあった気がします。180 時間に調整したのでよくなったと考えています。ただし、海外研修のためにあんなに多くの予算を投資しなくてもいいとおもいます。海外研修が役に立った側面も少しありますが、その程度の効果を取るためには、それ以外の方法をもって現場に役立つように研修を改編できると思います。例えば、海外研修よりは現場の校長講義や、退職者の講義が良いのではないかなと思います。研修後に個人的に前職校長の講義を一度聞いたことがあります、確かに共感できました。8 年間の校長在職者の経験を聞きましたが、現場と離れている大学教授よりも実用的ではなかったかと思います。

元兼

民間委託研修はどうでしたか。

校長

ソウル大学の講義より良かったです。韓国生産性本部でしたが、ソウル大学の研修よりもはるかに役立ちました。

元兼

生産性本部より、大学でやる意味があると感じられますか。

校長

大学での講義は教授に講義を与えようとする印象が強かったです。元老教授として待遇している講義構成ではないかなという気がした場合もありました。むしろ校長として、実質的に効用があったのは、生産性本部研修でした。

元兼

行政機関や生産性本部などに行くよりも、大学に行って研修を受けることについてはどう思いますか。

校長

特異な講義もあったが、個人的には 360 時間を充てるために、込み入れるだけのことではないかなという印象がありました。全体的に見れば効率が落ちると思っています。

元兼

それでも研修を大学でやることの意味はないのでしょうか。

校長

研修が効率的であればどこでも良いです。

元兼

私立学校の校長と公立学校の教頭と一緒に研修を受けることについてはどう思いますか。

校長

できれば別々に実施する方がよいと思います。職位も違いますから。研修後、必ず校長になる保障もないです。去年、一昨年の研修者だった 300 人の中から約 250 人が、未だ校長発令を受けられずに残っている状態です。

今年の研修者もいますので、結局、ほとんどの校長の資格研修者はペーパードライバーの資格を持っているにすぎないと言えます。一昨年、去年と変わったことがあるとすれば、昨年は私立学校研修者が多かったです。その理由は、以前に公立学校の校長資格研修者が、多すぎたからです。

今年はどうのようにしたかは分かりませんが、おそらく私立が多くないかなと思います。あんなに多すぎる研修者を輩出したことは校長公募制と関連があります。校長資格を持っている人の中から校長を選抜しなければならないからです。校長公募制として対象学校の 50 プロを充てる計画でしたが、うまく行けなかったので研修者が残っているわけです。実際に大多数の教師たちは校長公募制が嫌いなようです。そこで、供給がよくなるはずがないです。

元兼

私立学校は別ですが、お互いの競争が激しいですから、研修生同士の関係が少し難しく感じられますが。

校長

研修講義が混乱に陥る理由の一つは、研修生が試験に係る講義だけ関心を持っていて試験に関係ない科目についてはおろそかな構造だからだと思います。

梁

研修後もネットワークがうまくできないようです。先ほど聖水中学校の先生は、1 年に 1 回ずつ会っているといいましたが、それ程もできないようです。

校長

私も二回くらい参加しました。うちのクラスは何回か会いましたが、残りの三班は集まりを持っていないようです。4つの班があったが、元兼先生が参観した第1班は、6月に集まりがありました。第1班の中で私は3分任で1年に4~5回の会う機会を持って10人ほどが参加しています。ところが、班長の役割を担う場合、加算点が付与されることを知っていますか。

梁

1000点のうち4点が加わると聞きましたが。

校長

それは非常に大きな点数です。一般的には1000点のうち4点といえば、何でもないようにみえますが、実は他の評価から点数の差を出すことができないため、当事者には莫大な点数です。4人の班長出身のうち1人はもう校長となりました。ですから班長になろうとする競争も激しいわけです。当事者は非常に計画的に準備をします。先程のイ・ガンス先生も班長になろうと予め原稿を書いて来た程でした。全体の班長にもなろうとする思いがありましたけど他の方に機会を奪われました。52年生まれの方は、当時の基準としては停年まで4年しか残っていなかったもので、校長になるのが大変だとする意見がありました。停年まで4年しか残っていない場合、公募制に公募をしても選抜されないのです。なぜなら3年の間にどのように校長としての考えと計画を完成できるかの疑問があるからです。ですから停年が3~4年程しか残っていない方の中で班長を選んだのです（昇進校長になれるように）。研修評価を通じて序列を決めなければならないので、班長に加算点を加えてあげることが有効な手段になります。また、別の側面では、加算点がなければ班長をしようとしなからず。それが私立学校と公立学校の違いと言えます。

私立学校の場合は、既に校長になったので研修点数とは関係がありません。それで公立学校の先生が点数を受けられるように配慮しました。

元兼

先生も研修期間中には学校で勤務しなかったのでしょうか。

校長

私は研修機関にも学校に来て決裁などをしました。他の方々の中には私のような方はいなかったです。公立学校の場合は、教頭または奨学官であるため、業務をしなくても構いません。また、他の私立学校においても学校に行かなかったようですが、私は学校の仕事が気になって責任を感じて、朝出勤する前に、学校に来ました。ですから、重要な決定は、直接に行いました。夕方にも午後9~10時まで決済や、保留している業務などを処理しました。

私は公募制によって校長となりました。わが校出身の中で公募制を通じて教諭から教頭を経ずに校長になったケースです。それで、私は教頭研修を受けたこともなく、教頭の仕事をすることがなかったです。私が公募制校長になってから学校の教諭たちが皆喜びました。今までは、コネクト（例えば、理事長）に乗って行かなければ、校長になれないと思

いましたが、いきなり公募制によって校長になったので私も驚きました。誰でも熱心になれば校長になることができるという先例を見せたかったのです。昔はどんなに頑張っても、校長が部長（教務主任など）をさせてくれないと、校長になれる方法がなかったのです。わが校も昔から教務主任が教頭になり、その後に校長になる慣例が約 40 年間、伝統のように守られて来ましたが、私が今回その伝統を破ったこととなります。また、校長公募制を導入しても、学校がうまく運営されるという模範を示したいので、常に退社時間過ぎまで勤務しているわけです。

元兼

ソウル以外の地域はすべて教員大学で、私立学校の校長資格研修をしているとうかがっています。90年代にはソウル地域も教員大学で研修をしたことがあります。しかし、遠いので宿泊をしながら研修を受けなければならないので大変だと考えられます。そのような私立学校の場合は、学校の仕事をどのように処理しますか。

校長

当時は寮で生活でしたので、学校の業務処理は全く出来なかったと思われます。また、私立学校でも公募制を通じて校長になった人は、私しかいないと思われます。

元兼

私立学校の中で公募は何%くらいですか。ほとんどないと思われますが。

校長

ほとんどありません。わが学校は、大学付属学校なので法人の理事長の干渉がないから公募制が可能な環境です。理事長が学校運営を干渉しないので、主流ではなく私のような非主流出身の校長ができました。特異なケースだと思います。また、他の私立学校（中高学校だけを運営する普通の学校法人）では校長が理事長の指示にしたがうべきなので、学校を自律的に運営することが厳しいです。わが校の教頭は、私が教師だった時も教頭だったのに公募制を通じて、私が校長になりました。おかげで組織には活力が生じたと思います。

元兼

では、教頭は大丈夫でしょうか。

校長

最初には少しの抵抗がありましたが、任用されてからはすぐ安定しました。

元兼

校長公募制については、またいずれお話を聞きたいです。

以上

D 調査：ソウル教育大学教育研修院長面談内容

日時 2012年8月9日（木）17:30～19:00

場所 ソウル教育大学教育研修院長室

参加 イム・ギファン研修院長、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

元兼

ソウル教育大学教育研修院に2009年に参りました。当時の院長より戦略的に研修院の機能再編計画をうかがいました。今、京畿道1種の教師研修もソウル教育大学のこの研修院で行っていると聞きました。

研修院長

今年は実施しないです。昨年まではしていましたが。今年からではなく、今年だけは実施しないということです。

元兼

本研修院は、これからどの程度まで研修院の機能を拡大しようと考えているのかと、研修院としての戦略的な方向があればお知らせ下さい。

研修院長

わが教育研修院は、教師たちを研修の対象として、さまざまな種類の資格研修を教育部やソウル市教育庁から委託されて運営しています。それで、当院が教育部やソウル市教育庁が願う研修を行うことができる能力、すなわち人材や研修能力などを持っていると判断されている研修を委託されているので、拡大はわが研修院の計画によって行えることではないのです。また、わが研修院が、継続的にそのような研修を行うことができる能力を備え、委託される標準カリキュラムに基づいて研修プログラムを自律的に構成すべきです。自律的に研修内容を構成し、それぞれの講座に合う素晴らしい講師を配置することなどが具体的に実行しているわが研修院の仕事と言えます。

言い換えれば、実際の講座を開発し、そこに合う講師を配置して、研修生が十分に研修を受けるために様々な形態の研修に関する事項を準備することが本研修院が担当することと考えています。

そのような能力を、他の研修院が持つことはできないので、わが研修院が持っている能力を活用して、必要なプログラムをうまく構成する能力、進行能力、講師招聘能力を拡張することが、研修院としての目標です。したがって、研修プログラム自体の拡張というよりも、たとえば、資格研修の場合は、これを求めている機関の研修目的に基づいて、忠実かつ密度高く運営することが、研修院の目標として取り組んでいます。

資格研修以外としては、わが研修院が自主的に、計画を立てて進めている職務研修を実施しています。職務研修とは、教師たちが自由に授業を効果的に実行することができる教養などの能力を涵養させるための研修です。教師ならば1年に少なくとも60時間以上の職務研修を受けるべきです。その職務研修を開設できる機関は、教育庁あるいは教育科学

技術部が認定した機関です。大学、国家機関、博物館などの民間機関、どのような機関でも教育庁が認定すれば研修を行うことができます。その一環としてわが研修院でも、プログラムを開発して職務研修を行っています。

過去、研修が多かった時期には約 40 講座ほど実施しましたが、近年では少し減って 10 講座から 15 講座程度を運営しています。わが研修院では自主的に研修の質を高めるための講座開発や拡大に取り組んでいます。今年は 15 講座程度で、また、遠隔研修も 15 講座程度を運営しています。それは資格研修ではなく一般的に教師たちが備えるべき能力を涵養させる研修です。

また、遠隔システムを通して運営する研修院を置いています。インターネット上で接続して遠隔研修ができるようにプログラムを開発しています。遠隔研修は、インターネット上とする研修として、学校に直接に来てオフラインの環境で実施する職務研修とは違います。

元兼

オンライン講座は、研修院にサーバーを置いて運営をしていますか。

研修院長

私たちはオンラインについては技術が不足するので専門業者と契約を結んで運営しています。わが研修院がコンテンツを提供し、専門業者からは技術が提供されています。教授がプログラムを作成し、教師と一緒に講義を撮影します。現在、教師たちは、徐々にオフラインよりオンライン研修を好む傾向があり、わが研修院では、今後オンラインプログラムをもっと多く開発しようと計画しています。

元兼

オンラインの場合は、ソウル市教育庁管内の教師のみを対象としますか、それとも他の地域の教師も利用できますか。

研修院長

オンラインでは、受講者がソウル市ではなくても構わないです。他の地域の教師も受講することができます。ただし、わが研修院がソウル市教育庁から承認を得たので主な対象は、ソウル市の教員です。

梁

それでは、実際にはソウル市教員のみを対象にしていますか。

研修院長

必ずしもそうではありませんが、ソウル市所属教員らが主に受けています。基本的に、例えば、ある教育庁が認定をしてくれれば、他の地域でも認められることが一般的です。わが研修院のシステムを京畿道教員たちも受講しています。このように、他の地域でも認定される研修と言えます。

元兼

研修以外にも学生や大学生も e ラーニングを介して授業をしていますか。

研修院長

教育研修院は基本的に対象が学生ではなく、教師を対象としています。大学では、e ラーニングの授業を一部導入しています。希望する教授らが e ラーニングを通じて約 2 週間以上の授業をすることができます。

梁

2 週間以上なら 15 週まで e ラーニングを介してすることができますか。

研修院長

15 週をしようとすればすることができますが、通常はそこまではしないです。自分の授業の一部として e ラーニングが可能ですが、そうではない教授もいます。2 週間以上程度を e ラーニングで授業する教授がいます。以前にはなかったが、今年から施行しています。

元兼

校長資格研修時間が 360 時間から 180 時間に減りました。それなら、研修過程から主に何を調整しましたか。

研修院長

研修時間に応じて標準カリキュラムが出てきました。教育科学技術部が指定した内容を包括する講座開設などの標準的な計画があり、そこに基づいてわが研修院が講座を開発するようになっています。わが研修院が勝手に時間を減らすことではないです。過去 360 時間のコースに比べて、180 時間に減って主に変った部分として重要な部分が「リーダーとしての校長の力量強化」に関することでした。その方向に教育課程が変わったので、それに合わせてわが研修院も講座を開設しました。

元兼

それで予算は減ったのではないですか。

研修院長

全体の予算規模は時間が減ったため、減少すると予想しておりましたが、実際そうではなかったです。教育課程中には海外研修がありますが、海外研修をどこに行くかによって費用の策定が変わります。今年のように、学校暴力が深刻な問題に浮上して、ドイツ、ノルウェー、フィンランドなどが研修候補地として指定されたので、ヨーロッパに行ってきました。欧州に行く費用が含まれていますので、研修費用が半分になったとは言い難いです。去年の研修費は正確に分からないが他の研修費用は減少したはずです。

研修費用に合わせて講座が開設され研修計画を組むことになりました。そして予算内枠は教育庁との協議を行いました。研修委託機関であるソウル市教育庁の担当者と協議して

講師とプログラムを調整して、最終的に合意を経て研修プログラムを確定しました。でも、基本的にはわが研修院に自律権を多く与えてくれています。

梁

日本では教師たちに海外研修までは用意してくれないのですが....

研修院長

今まではヨーロッパに行くほどの研修費用はなかったです。今回は特別なケースです。過去には、主に中国や日本、台湾などの周辺国に行ってきました。

元兼

民間研修について、ソウル大学の場合は、ソウル大学が「生産性本部」などに委託をするようですが....

研修院長

リーダーシップ過程は、民間研修機関にいくつかの過程が割り当てられています。民間会社の中で、経営に詳しい講師を招聘して教えられる過程があります。その過程は、標準カリキュラムとは外れています。一定の時間だけは教育以外の分野から学ぶことができるように配慮しています。おそらく、ソウル大学では、生産性本部に民間研修を依頼したようですが、わが研修院は「リーダーシップセンター」という、かなり有名な団体から講師を招いて研修を施しました。すべての研修時間である 180 時間から 16 時間程度の範囲でできる内容になっています。

元兼

研修後、学校に帰ったら事後評価、フィードバックはどのようにされていますか。

研修院長

教頭が校長資格研修後にすぐ校長に任命されるのではなく、一定の期間がかかります。昨年 8 月から研修院長を務めていますが、初めて校長研修を実施したのでフィードバックの計画は立てずにいます。研修対象者の偏差がとても多く、資格研修は必要条件に該当するだけで、資格研修から学んだものが、具体的に校長がなってからどのように活用されているかを確認して、そのフィードバックの結果に合わせて研修プログラムを組むことが望ましい方向と思います。わが研修院が個別に接触をしてフィードバックをすることもできますが、システムが未だ作られてはいいです。

ただし、研修講座が終わると、研修受講生に評価を受けています。いくつかの提案をもらって、次回の講座開設する際、反映しています。また、現職校長から助言を受けて、プログラム作成にも反映をしています。研修生たちが校長に任命された後に、研修過程と連携させる評価までは、まだ計画が立たないです。

元兼

研修者の研修結果が人事にどのように反映されますか。

研修院長

そこまで私は分かりません。校長になるまで、必要な評価は教育庁が行なっていますが、研修成績が一部反映されていると知っています。具体的にどの程度の割合で反映されるかまでは知りません。

元兼

今年の研修者は何人程度でしたか。

研修院長

70人前後でした。

元兼

中学校は校長公募制の導入で研修者が多くなり、選抜によって実際に校長にならない方もいると思いますが、小学校はどうですか。

研修院長

小学校は、以前に聞いたところ、資格研修後には、基本的に校長になる状況だったが、今はそうではない方もいるそうです。さらに、資格研修者の中には、停年になる前に校長になる確率が100%ではないので、資格研修を受ける本人も必ず校長になるという期待をしていないことを知っています。

小学校の校長の場合にも校長資格研修者が公募制に挑戦する方もいるそうです。でも、公募制には肯定的な方もいて、批判的に評価する方もいます。公募制と資格研修運営は直接的な関係はないと思います。

元兼

校長の資格研修後しか応募することができないはずですが。公募制が導入された後に、どうやら資格研修者が増えていく反面、実際に資格研修者の中で校長になる確率は減るわけです。昔のように資格研修を受ければ校長に任用されないのが、問題だと思います。

研修院長

そのような部分に対して不満を持っている方々がいます。しかし、今回の場合には、研修者が例年に比べて減少しました。公募制とは関係ではないようです。校長資格研修の対象も教育庁が選別しています。選抜過程についてはわが研修院が知るはずはないです。研修院が責任を負っている部分は選抜された候補者について研修をするだけなので、それを超える部分は私としては知りません。わが院には適切な研修運営のため、いわば責任教授制という専攻教授を置いています。全体的な研修運営について院長である私と一緒にやっています。今日も、その責任教授であるチョン・スヒョン教授と一緒にしようとしたのですが先約があってインタビューには応じられなかったのです。チョン・スヒョン教授の

場合は、研修だけでなく、人事も全般的に知っているようですが、私は研修運営だけを担当していますのでご了解ください。

梁

関連資料をよく取りまとめていただきたいです。

研修院長

私が来週まで出張なので、出張後に直接に取りまとめてお送りします。私の任期は来年7月末までです。

元兼

来年、校長の資格研修までいらっしゃいますか。校長資格研修にもう一度来て見たいのですが。

研修院長

いつでもお越しくください。研修期間中にいらっしゃれば研修参観もできます。そして、さっき申し上げたチョン・スヒョン教授も教育行政が専攻なので、その方に会うと私よりも多くの助けとなると思います。何でも、必要なものがあれば、具体的におっしゃってくだされば準備します。

以上

E 調査：ソウル市教育庁企画調整室長面談内容

日時 2012年8月10日（金）13:10－13:40

場所 ソウル市教育庁企画調整室長室

参加 イ・ジハン企画調整室長、梁鎬錫（記録）、元兼正浩

元兼

ソウル教育庁のこれからの政策方向性と課題はいかがでしょうか。

室長

大きいフレームからはソウル市教育庁は学校の自律性と人権などに重さを置いています。

元兼

一般自治団体であるソウル市との関係設定はどうでしょうか。例えば、日本の場合は、教育委員会不要論も登場していますが。

室長

今、韓国でも一般自治体と教育庁の併合、すなわち、地方自治体長の下に教育監を入れようとする論議があります。しかし教育界では教育自治精神に反する措置として反対の声が大きいです。

元兼

学習能力評価を進めることにおいてはどのような考えを持っていますか。

室長

学習能力はどの教育庁やどの教育監も改善が必要という点では共通しています。でも、いわゆる進歩教育の立場を持っている6つの教育庁では、国家レベルの学業成就度評価に反対をしています。国から一方的に中央集権式で以前のように児童生徒に対して評価をするということは、子供たちに負担を与えるという主張をしており、方法論でも教育庁別に立場の違いがあります。

元兼

日本では公的支出を減らす名目で、いくつかの改革をしており、特に公務員である教員の給与を削減していますが、韓国は公教育費を減らそうとする動きはありませんでしょうか。

室長

今のところでは、教育費を減らそうとする計画や措置はありません。なぜなら、韓国の公教育費が OECD と比較して低いと評価されているからです。できるだけ、公教育費は多く投資をしようとし、政界でも全体の予算から数%以上に教育費の調整が必要であるという主張が提起される場合もあります。これは私教育費を減らさなければならないという国民的コンセンサスに基づいたことともいえます。

元兼

教員研修に関連して、現在は民間委託研修、職務研修などさまざまあります。教育庁で行政の観点から見ると、大学をどのようなパートナーとして見えていますか。そしてどのように大学と連携をしようとしていますか。ソウル市教育庁は教育研修院もありますが、大学に委託して研修をしている部分もあると思われます。

室長

具体的なことまでは明確に分からないのですが、例えば、ソウル教育大学で予備教員を養成し、ソウル市教育庁は採用しています。予備教員を養成して教師に採用したら必ず現場とは距離があるはずなので、補完するしかないです。この点を補完するために、教員研修院に再度送って教育をさせると言えます。逆に大学の立場では、そのような研修を行なうと収入になるので、お互いの利益になります。

研修を実施する大学の立場からも、大学同士が競争をしています。ソウル大学、教員大学、ソウル教育大などの競争は熾烈です。現在、ソウル大では中等教員対象の研修をしているが、以前はこれらの大学間の競争が激しかったです。自分の大学に研修を任せなければ自らの研修能力に問題があるかと言う外部の誤解を招くかもしれないという思いもあるからです。

元兼

たとえば公州大学はいかがでしょう。

室長

具体的なことまではわかりませんが、職務研修をしていることを知っています。特に専攻不一致教師の資格研修も行っています。この研修は、需要が多く、夏休み中には教室が足りないほどの研修生があります。

元兼

公州大学の師範大学がファースト・クラスという外部の評価がありますか。

室長

ソウル大学の師範大学がありますので一等とまでは言えないでしょう。新入生選抜にもまだソウル大や教員大学の学生がより優れます。しかし、公州大学は学生数が 22,000 人となる大規模な大学であり、かつては公州師範大学だったものが、総合大学となり、また近隣の天安工業短大、礼山農業短大、保健短大まで併合をしていたので、学校の規模がかなり大きくなりました。

そして公州大学といえば一般には公州師範大学という認識がまだ残っています。その程度に公州大学は中等教員養成が優れている大学です。教員採用試験の合格率も高く、それでも教員大学やソウル大学より高いとは言えませんが、合格率が非常に高い方です。公州大学の根が師範大学から開始されたためだと言えます。

元兼

最後に、特別市教育庁であることで、持っている長所と短所は何ですか。

室長

二つをもって整理できます。まず、ソウル市は、経済規模が他の市・道より大きく予算も多いので、ソウル市からの支援をたくさん受けています。学校給食も無償で実施しており 3:2:5 の割合にして予算の中で 50% をソウル市からサポートされています（市 30%、自治区 20%、教育庁 50%）。

次はソウル市議員の構成面で、野党が多数です。わが教育監（当時グァク・ノヒョン）も、野党側の支援を受けて当選してソウル市長や議会とも協力がうまくいっています。予算もよくサポートしてくれます。しかし、逆に予算をよく支援してくれるので、教育庁の行政にまで干渉しようとし、教育庁には不要な部分までも要求する傾向があります。これは短所と言えます。

以上