

# 차세대를 담당할 학교리더의 조건

『하루카+』 2007년 4월~2009년 3월 연재

## 모토카네 마사히로(元兼正浩, Motokane Masahiro)

1965년 기타큐슈시 출생

1989년 규슈대학교 교육학부 졸업

1997년 규슈대학교 교육학 연구과 박사학위 취득, 규슈대학교 조교,  
후쿠오카 교육대학교 강사, 준교수를 거쳐

2003년 규슈대학교 준교수(현재)

교장인사를 중심으로 학교관리지원, 지방자치단체 교육정책을 전문으로 하며  
저서로는 『현대 교육법제의 구성과 과제』 『자립형 학교경영과 교육경영』 등이 있음



## 제1호 우선 프레젠스(PRESENSE, 존재이유)를 묻는 것부터 시작하자

### 연재를 시작하며

여러분은 네델란드의 판화가 M.C.Escher(1898~1972)의 「Ascending and Descending」이라는 작품을 본 적이 있는가? 치밀하게 계산된 기하학적 이미지의 불가사의한 세계를 그린 Escher의 대표작 중 하나로, 「오르거나 내리거나(상승과 하강)」이란 제목처럼, 실제로 만들기는 불가능한 「루프(Loop)모양」의 계단을 끊임없이 오르내리고 있는 사람들이 그려져 있다.

이런 끝없는 계단을 묵묵히 계속 오르내리고 있는 사람들의 모습이 지금의 교육계와 겹쳐 보인다고 한다면, 필자의 올바른 생각일런지. 여유(유토리)다, 학력이다 하여 교육개혁의 방향이 바뀔 때마다 올라가거나 내려오거나 하느라 흔들리면서, 앞을 예측 못하고 바쁘게 오로지 눈앞의 계단을 계속 걷는 것에 쫓기고 있는 전국 교사들의 모습이.....

이 「교육개혁」이라는 「네버엔딩 스토리」는 해마다 가속도를 내고 있다. 특히 2006년은 교육계가 지금까지 쌓아온 것이 무너져 버리는 듯한 「교육문제」(뉴스)가 잇따라 「발견」되고 「문제시」되어 사회의 눈빛은 더욱 엄격해지고, 「교육개혁」 그 중에서도 학교현장 관리나 공허한 구호에 점점 더 앞을 보지 못하게 된 것은 아닌지.

다소 불손한 표현이 되었지만, 그런 까닭에 필자는 연수회에서 종종 이 그림을 보이고, 여러분 자신이 「서있는 위치」를 확인하는 작업에서부터 시작하곤 한다. 현장을 모르는 풋내기인 내가 할 수 있는 것은, 이런 연수 기회를 이용해 바쁜 일상에 쫓겨 좀처럼 보이지 않는 자신의 과거(「교육학」강의는 각자의 경험과의 대화라고 생각한다)와 현재 각자의 서 있는 위치(Presense)의 확인, 그리고 앞으로 교육계 및 교직원이 향하려 하는 방향을 전체적으로 조감해보도록(메타認知)하는 정도이다.

본 연재도 그러한 틀에서 크게 벗어나는 것은 없다. 월간지의 특성을 살려 가능한 한 시의적절한 화제를 다루면서도, 학교관리직과 이제부터 관리직을 준비하는 분들(연재 타이틀 「다음 세대를 담당할 뉴 리더」 여러분)의 현재 위치를 확인할 수 있도록, 나침반이 될 관점과 화제를 제공해 갈 예정이다. 우선 앞으로 1년동안 잘 부탁드린다.

### 프레젠스(PRESENSE, 존재이유)를 묻는다

그런데, 지금 여러분은 무엇을 위해 매일 학교에 출근하고 있는가? 교사이기예? 월급을 받기 때문에? 아니아니 좀 더 풋내나게 「교육에의 꿈과 로망을 찾아-」라는 대답이 필요한 때다.

그 유명한 마츠시타 고노스케는 「왜 회사는 존재하는가」 「우리는 무엇을 위해 일하는가」 라는 원리·원칙에 우직할 정도로 집착했다고 한다(『닛케이 비즈니스 어소시에』2007.2.20일호, 23페이지)

유행하고 있는 조직관리연수에서도 「미션 탐색」으로 우리학교가 근거하는 역사와 전통, 비영리조직으로서의 사명감 등을 확인하는 것부터 시작할 때가 많듯이, 필자도 예전부터 프레젠스(존재이유)를 확인하는 것부터 시작해 왔다.

예를 들면, 다음의 질문에 대답해 보기 바란다 .

- ① 우리학교는 왜 공립(또는 사립학교)인가 ?
- ② 나는 왜 공무원 신분(또는 학교법인 소속) 인가 ?
- ③ 더욱이 나는 왜 교육공무원인가(또는 교육공무원이 아닌가) ?
- ④ 나는 무엇을 위해 현임 학교에 배치되었는가 ?
- ⑤ 나는 무엇을 위해 현재의 직위(교장, 교감, 주임, 연구 등의 교무분장)에 있는가?
- ⑥ 나는 이 학교에서 앞으로의 재임기간 동안에 무엇을 하려고 하는가 ?
- ⑦ 우리학교는 어디로 향하려 하고 있는가 ?

⑧ 우리나라의 교육은 도대체 어디로 향하고 있는가?

먼저 ①의 물음에 관해서는, 지금까지 법률상의 학교를 설치할 수 있는 것은 국가와 지방자치단체 그리고 학교법인에 한정되어 있고(학교법 제2조), 초·중학교의 경우는 대부분이 공립학교이다. 「학교는 누구의 것인가(누가 통치하는가)?」라는 학교통치 문제가 클로즈업되어 왔지만, 그럴 때, 공립학교이기에 「주민」이라는 스테이크 홀더(Stakeholder, 이해관계자)의 관점이 한층 더 중요성을 더하고 있다.

이러한 가운데 공립 초·중학교 교원의 경우 「② 나는 왜 공무원 신분인가?」라는 것도 생각을 해보자. 비용부담주체에 따라 「국가직 또는 지방직」이라는 의식이 뿌리 깊고, 이것이 지역과의 관계를 약하게 만드는 규정 요인이기 때문이다.

③에 관해서는 사립학교 교원과 직무내용이 많이 다르지 않고, 사학이라고는 해도 공교육을 담당하고 있는데도, 한쪽은 공무원이고 더구나 교육공무원이라는 특별한 신분대우에 의해 보장받고 있다. 이러한 점에 상상력을 펼쳐보자. 일본의 국립대학 법인화에 의해 우리들(국립대학 교원)도 갑자기 국가공무원에서 비공무원으로 신분이 변경되고, 동시에 교육공무원특례법의 적용에서 제외되어 버렸다. 다시 묻고자 한다. 왜 교육공무원인가를.

거듭 묻는다. 「④ 나는 무엇을 위해 현임 학교에 배치되었는가?」. 일반적으로 희망제, 승인제라고는 할 수 없는 기계적인 정기이동에서는 이런 자각이 부족한 것도 무리는 아니다. 공모인사나 FA제가 일부에서 시작된 것도, 「무엇을 위해 부임했는가?」라는 프레젠텐스(존재이유)에 대한 자각을 재촉하는 것이 최대의 목적이다.

마찬가지로, 「⑤ 나는 무엇을 위해 현재의 직위(직위나 교무분장)에 있는가?」 내가 없으면, 다른 누군가가 그 자리에서 일을 시작할 것이다. 그러므로 그 지위를 점유하고 있는 이상, ⑥ 이 학교에서의 책임기간 동안은 힘껏 “나 다운 무언가”를 해야 한다. 여기에 자신의 프레젠텐스(존재이유)를 자문할 필요와 의의가 있는 것이다.

더욱이 「⑦ 우리학교는 어디로 향하려 하고 있는가?」는 물음은, 조직비전(목표)의 공유화나 미션(사명)을 「가시화」하는 것이며, 나아가서는 ⑧ 우리나라 교육이 향하려는 방향을 기반부터 고쳐 바라보는 기회가 될 것이다.

이러한 자신과 조직의 프레젠텐스를 묻는 것이 자기관리나 조직관리의 첫 걸음이다. 따라서 본 연재는 다음 세대를 담당할 뉴 리더로서 요구되는 시간관리나 자기성과, 위기관리능력, 인사평가기술, 학교재무관리, 조직관리전략 등의 각론을 물어 가겠지만, 최종적으로는 이 프레젠텐스의 문제로 다시 돌아올 예정이다.

이런 물음은 필자 자신이 스스로 경계하는 마음을 담아 쓰는 연재가 될 것이니, 부디 같이 함께 하기를 부탁드립니다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

교감으로서 나의 위치와 존재이유를 묻기 전에 먼저 교감직이란 무엇인가에 관해 생각해보자. 교감을 암시하는 비유가 50개를 넘는다고 한다. 예를 들면, 캐처, 파트너, 참모, 요령, 조정역, 만능꾼, 틈새산업, 3D업종, 샌드백, 스탭직, 등등.

“교감은 ○○다”의 ○○에 당신은 어떠한 단어가 떠오르는가?

## 제2호 조직의 일원으로서 자각을 가지자

### 자기소개를 해보자

여러분은 자기소개 하는 곳에서 어떠한 정보를 말할 것인가? 먼저 이름을 말하지 않고 자기소개를 하는 사람은 없을 것이다.

미야자키 하야오감독의 영화 "센과 치히로의 행방불명"은 「치히로」라는 이름을 빼앗겨 버린 「센」이 원래의 세계로 돌아갈 수 없게 되는 것으로부터 전개되는 스토리이다. 즉 아이덴티티(Identity, 자기존재증명) 위기를 상징하는 이름 상실이라는 에피소드를 담고 있는 영화이다(혼인에 따른 姓개칭문제도 또한 같다).

그러면, 그 밖에 어떤 정보를 포함시킬 것인가? 영화 「남자는 괴로워」 시리즈와 같이, 「태어나 자란 곳은 가츠시카시바마타(葛飾柴又), 바람따라 떠도는 토라라고 한다」며 고향을 말하는 사람도 있을 테고, 현주소나 출신교나 취미를 이야기하기도 하겠지만 대부분은 「○○초등학교 XX입니다」라는 식으로 현재의 소속(근무처, 학교명)을 말하는 것 아닐까?

### 조직과 나의 관계

소속하고 있는 조직과 나는 어떠한 관계에 있는 것일까? 이를 두 개의 원으로 나타내면 어떤 원이 그려질 수 있을까? 실제로 그려보기 바란다. 나라고 하는 원과 소속조직(예를 들면 ○○중학교)을 나타내는 원, 두 개의 원은 어느 쪽이 크고 또 어떻게 관계하고 있을까.

경영학자 가나이 토시히로에 의하면, 대학생 등과는 달리 기업에 근무하는 샐러리맨은 큰 회사의 원안에 작은 나라고 하는 원이 포함되어 있는 그림을 그린다고 한다(가나이 토시히로 "경영조직", 닛케이문고 537, 1999년, P43) 히로가네 겐지의 만화 주인공 시마코우사쿠(島耕作)라면 이야기는 달라지겠지만, 기업사회인 일본에서는 사회인(社會人)이라기보다 회사인(會社人)으로 불릴지 만큼 「기대려면 큰 나무 그늘」이라는 말처럼 「회사 있고 나」라는 것일까.

이에 비해, 교원 연수회에서 같은 작업과제를 해보면 완전히 다른 결과가 나온다. 그것은 「○○초등학교」라는 소속조직의 큰 원 안에 「나」라는 원을 그리는 교사는 극히 적은 것이다. 「나」라는 큰 원의 일부에 「○○초등학교」가 포함되어 있거나 일부분으로 중첩되어 있어, 가나이 토시히로가 말한 「대학생의 반응」과 꽤 가까운 것이다.

### 「교직의 특수성」?

전화를 걸 때나 자기소개에서는 「○○초등학교 XX입니다」라고 소속(근무처) 학교명을 밝히면서도, 그 조직의 일부라는 자각이 빈약한 현상이 있다. 섭외 등 대외적인 직무내용이 지금까지 적었다고는 해도 명함을 가지지 않은 교사가 많은 것도 그 증거일 것이다.

물론 「회사인간」이 되어버리지 않을 만큼 크게 평가해야 할 교직의 자율성·전문성·독립성이라는 면은 있지만 「조직으로서의 학교」를 움직여 가는 점에 있어서는 조금 불안이 스친다. 중앙교육심의회 등에서 현장교사의 조직력 결여가 지적되어 온 것도 이런 점 때문일 것이다.

최근에야 일부 지역에서 「FA제도」나 「여기 여기 손가락에 붙여라」식의 공모인사가 시작되었으나, 아직도 대부분은 정기적인 인사이동에 의해 기계적으로 움직이고 있고, 더욱이 인사이동의 대상이 되는 재교(在敎)년수가 이전보다 짧아지고 있는 현실에서, 꼭 희망해서 온 것이 아닌 「임시 숙소」와 다른없는 조직에 대해 소속감이 부족해지는 것도 무리는 아니다.

그러나 원칙적으로, 공모를 통해 채용하는 「희망-승낙」제를 하고 있는 대학에서도 사정은 마찬가지이다. 사학은 말할 것도 없이, 국립대학도 법인화되어 대학조직과 교직원들은 운명공동체 관계가 되었는데도 불구하고, 변함

없이 대학은 명품점이 줄지어 선 백화점 모양으로 집을 빌리고 있는 「대학」에 대한 공헌보다는 전국적 활동(자신이 소속한 학회에서의 활약 등)에 흥미를 쏟고 있다. 조직의 일원이라는 자각이 부족한 상황을 통해 헤아려 보면, 「교직의 특수성」이라고 말할 수 있을지도 모르겠다.

### 학교목표와 개인목표

초·중·고교에서도, 근무하고 있는 소속 학교가 지향하는 방향이 예컨대 학력향상에 있다고 해도 교원 개인의 목표나 관심은 자기가 고문을 맡고 있는 부활동의 전국대회 출전에 있는 듯한 경우가 간혹 있다. 이런 교원의 주체성은 개인의 교직 동기(Motivation)를 유지하는 이상 소중하게 여기지 않으면 안 된다.

그러나 이렇게 목표하는 방향에 차이가 있는 것은 조직력이라는 관점에서 볼 때 결코 바람직하다고는 할 수 없는 측면이 있다. 조직력의 묘미는 공유하는 목표를 향해 이질적인 개인이 그 「특색」을 함께 내놓아 개개인의 힘의 합한 것보다 더 큰 힘을 발휘하는 것에 있다. 힘의 방향이 다르면, 힘이 서로 상쇄되어 “「학교력(學校力)」이 꺾여버릴 우려가 있기 때문이다.

그런 까닭에 최근의 교원인사 평가제도에 있어서도 목표관리 기법이 채택되었다(이 인사과과제도에 관해서는 언젠가 원고를 달리해서 상술하겠다). 연초에 교장이 학교 경영목표를 제시하고, 이 목표에 따라 면담을 하면서 조직구성원 각자가 자기목표를 설정하게 되는 일련의 과정은, 품과 시간이 걸려 교육 일선에서의 평판이 반드시 좋은 것은 아니지만, 힘의 방향을 어느 정도 정렬해가는 의미에서는 필요한 작업이다.

중요한 것은, 어디까지나 그것은 개인 목표의 일부에 지나지 않는다는 전제이다. 그러나 비록 일부이더라도 학교전체의 목표에 다가가 공헌할 수 있는 부분을 조직구성원 한 명 한 명이 모색하는 것이 지금 요구되고 있다.

### 비전의 공유화

아직 또 하나의 전제를 파악해놓지 않으면 안 된다. 그것은 학교의 경영목표인 비전이나 미션을 공유하기 위한 프로세스가 필요하다는 점이다. 우선 비전은 교장의 개인적인 모토와는 다르고, 그 학교의 역사나 전통, 지역과 학부모, 교직원, 학생들의 상황에 비추어 만들어져야 하며, 그러기 위해서는 교직원을 비롯한 스테이크홀더(이해관계인)의 참여도 중요해진다. 또한 비전은 문자 그대로 시각화로 가시화할 필요가 있지만, <교장을 목표로 하는 분에게>라는 칼럼에 있는 것처럼 의외로 「보이는」 형태로 전해지고 있지 않다는 사실이다.

그러한 의미에서는 지역운영학교(커뮤니티 스쿨)가 시사적이다. 학교운영협의회에 인사권(이라고 해도 내신권)이 있다는 점이 주목되고 있지만 실은 하나 더, 올해 처음으로 학교경영방침을 승인할 수 있는 권한을 가지게 된 점이 중요하다. 이러한 프로세스로 비전의 공유화가 진행되고 있지만, 이런 체제를 가지지 못한 일반학교에서도 조직목표의 공유화를 어떻게 도모할 것인지에 대해서는 꼭 유념했으면 한다.

#### 교장을 목표로 하는 분에게

근무교의 올해 중점목표 등 학교경영방침은 문자화되어 있기에 물론 알고 있겠지만, 학교장의 비전, 꿈, 모토(교육 신조)에 대해서는 어느 정도까지 파악하고 있는 것일까?

이전에 ‘이심전심 게임’으로 이름하여 교장·교감 페어연수에서 실험해 보니, 교장의 「홀로 생각」(우리 교감선생님들은 알아 주고 있을 터이지만)이라는 결과였다.

과연 여러분은 어떠한 지.....

### 제3호 타임 매니지먼트(시간관리)를 어떻게 할 것인가

#### 「시간 도둑」에게 빼앗기고 있지 않는가

6월10일의 「시간 기념일」과 관련하여, 시간과 사귀는 방법에 관해 자계의 마음을 담아 생각해보고 싶다. 다음 세대를 담당할 뉴 리더 여러분은 언제나 시간에 쫓겨 매우 바쁠 것이다. 그러면 구체적으로 무엇 때문에 언제나 바쁜 것일까?

미하엘 엔데의 환타지 「모모」에 등장하는 마을사람들처럼 시간을 절약하려고 매일 쉬지 않고 일을 계속하고, 모아놓은 시간은 어느 사이엔가 「시간 도둑」들에게 빼앗겨, 결국, 아무 것도 중요한 일을 할 수 없는 사태에 빠져 있는 것은 아닌지?

일반적으로 조직에서 지위가 올라갈수록 바빠지는 반면, 시간재량의 여유도 늘어난다고 한다. 즉, 전자의 필요성, 후자의 효용성의 어느 것에 있어서도, 관리직(리더)의 자격조건으로서 타임 매니지먼트(시간관리)의 방법을 몸 에 익혀 두는 것이 필요 불가결하다(노구치유키오, "속 「초」정리법-시간편"쥬코신서, 1995년).

#### To Do 리스트

그런데, 여러분이 지금 가지고 있는 일(하지 않으면 안 되는 것, 해야 할 것 등=To Do)은 도대체 얼마나 있는 지? 생각나는 대로 열거해 보기 바란다. 10건이라도 50건이라도 100건이라도....

우선 그 것들을 바로 그 자리에서 열거할 수 있는지가 중요하다. 매일 아침 해야 할 과제(task)를 생각해 내 그 우선순위를 확인해야 하는 것은, 어떤 시간활용술 책이라도 소개하고 있다. 리마인드 툴(Remind Tool)로써 수첩을 빈번하게 바라보거나 To Do보드를 활용하는 것이 장려되고, 휴대전화로 알림 메일을 보내는 서비스도 유행하고 있다.

작년에 어느 현에서 「관리능력부족」으로 C평정을 받은 교장·교감 선생님들의 「과제연수」 강사를 담당하게 되어 이런 연습을 행해 보았지만, 수강자의 대다수가 「과제」를 거의 들지 못할 뿐만 아니라 그것을 참조하기 위한 수첩조차 가지고 있지 않은 것에 놀랐다. 학교관리직의 업무는 행사용 칠판이 있으면 해결될 이야기가 아니건만 ....

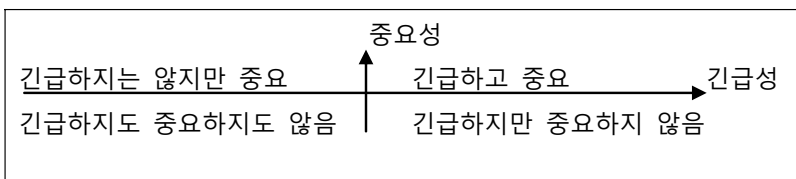
#### 긴급성과 중요성

과연 여러분은 몇 개나 들 수 있을까?

「운영위원회에 제출 할 자료의 작성」「등교거부 학생·학부모에의 대응」「대학의 조사의뢰에 대한 회답」「○○선생에의 사전교섭」「대외시합의 전화교섭」「연구서클에서의 발표 레포트 작성」「쓰레기봉투 구입」등 하나하나 열거 할 수가 없다.

그러나 이런 것들을 「중요성」과 「긴급성」이라는 가로 세로 두개의 축에 의해 다음의 표와 같이 네 개의 면으로 분류해서 상하좌우를 서열화하듯 늘어 놓을 수 있을까?

한 항목씩 포스트일에 적어 붙여 가면 일반적으로 오른쪽에 치우치는 경향이 보이게 된다. 즉, 중요하든 안하든 우리들은 매일 「긴급」사태에 쫓기고 있는 것이다.



물론 학교의 특수사정으로 (학생 부상, 사고 발생이나 지역민원 대응 등) 긴급처리에 쫓기는 것이 돌발적으로

게다가 「동시다발적」으로 일어나는 것도 적지 않다. 권리로서의 휴게·휴식시간도 통용되지 않고, 교육계는 매우 분주함에 시달리고 있다. 그러면, 어디서부터 풀어가면 좋을 것인가?

### 타임 매니지먼트의 요령

우선, 「긴급하지만 중요하지 않은」일은 재고조사(분석)해서 처분할 필요가 있다. 「Q. 일을 정리해갈 때 어떤 궁리를 하고 있는가」라는 질문에 대해 「간단한 일부터 시작하여 기세를 붙인다」「자투리 시간을 유용하게 활용한다」는 등의 대답을 하는 사람은 언뜻 보았을 때 효율적으로 타임 매니지먼트를 하고 있는 것 같지만, 결국 「중요하지 않은」일만 하고 있는 것이다. 이렇게 「긴급」하지만 우선순위가 낮은 일은 하지 않으면 정말로 곤란한지 어떤 지부터 재고할 필요가 있다.

그러면 「긴급하고 중요」한 일에 쫓기는 것은 어쩔 수 없는 것일까? 중요한 일일수록 원래 긴급하지 않고 3개월이나 반년 등의 긴 준비기간이 주어진 것이 많다. 즉 표의 좌측에 있는 「긴급하지 않은」안건도 얼마간 내버려두면 점점 오른쪽으로 이동해가는 것이다. 「예측(노구치가 고안한 초정리법 수첩은 예측을 위해 A4 가로식으로 되어 있다)」이 나쁘고, 「일의 순서를 정하는 힘(마감일이 아니라 착수일-첫 동작이 중요-의 설정 등)」이 없으면 이러한 긴급사태를 초래해 버린다.

「긴급」사태에서는 주위의 협조를 (만약 기간의 여유가 있다면 한가할 때 도와줄 지 모르지만) 얻기 힘들게 되고, 이러한 시기에는 차분하게 대처할 수도 없게 되어, 비록 「중요」안건이라도 마감 때에 「대충하는」일이 되기 쉽다.

이리하여 「긴급」사태에 쫓겨 「바쁜」우리는 「바쁜」탓에 결국 아무 일도 할 수 없게 된다. 노구치는 「수첩에 예정이 꼭 차 있는 것은 정말로 중요한 일을 하고 있지 않다는 증거이다」(「"초" 수첩법」, 강담사(講談社), 2007년, P88)라고 단언하고 있다. P.F.드러커도 중요한 일을 수행하기 위해서 「체크」라는 얼마간의 시간 확보를 주장하고 있다.

따라서 우리들이 가장 고심해야 할 것은 「긴급성」이라는 우선순위에서 「중요성」에 따른 우선순위로 옮겨 「긴급하지는 않지만 중요한 것」에 어떻게 대처할 것인가이다.

### 타임 매니지먼트 조사

재고조사(분석)를 위해서도 실제로 자신의 타임 매니지먼트 조사를 일주일간 해보기 바란다. 15분 단위로 「A. 업무 타임」「B. 상대방」「C. 업무목적」에 관해 각각 기입하는 것이다.

교장 조사의 경우 「A」에 관해서는 사무업무, 회의, 협의, 대화, 전화, 메일, 편지, 순회, 이동, 출장, 기타. 「B」에 관해서는 교육청, 거래업자, 학부모, 지역주민, 학부모회 임원, 다른 학교, 교감, 행정실장·행정실 직원, 교무부장, 그 외의 부장, 일반 교사, 기타 직원. 「C」에 관해서는 기획입안, 사무연락, 협의, 조사연구, 상담대응, 사전협의, 지도조언, 지시명령, 잡담 등으로 분류된다.

이 작업에 의해 일주일간 자기의 시간 사용법을 「보이도록」 하는 것이 중요하다. 의외로.....라는 놀람과 함께 자기반성의 소리(예를 들면 「실제 느낌보다 교직원과 마주 대할 수 없다」「역시 사무처리에 시간을 뺏기고 있다」 등)를 듣게 된다. 이처럼 원래 하고 싶은 것을 할 수 없는 안타까움이야 말로 교사라는 직업이 바쁘게 느껴지는 주원인이다. 이 소중한 시간을 「시간도둑」으로부터 돌려받고 싶다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

여러분의 직장에도 언제나 아득바득 바쁜 듯이 일만 하는 사람과 느긋한 태도로 일을 해나가는 사람이 있을 것이다. 실제로 어느 쪽이 상담하기 쉬울까? 부하와 마주 대하는 기술인 코칭의 대전제는 여기에 있다고 생각한다. 무언가 틈틈이 하는 일처럼 「반 쪽」으로서가 아니라 차분하게 대해주는 상사 밑에 사람도 정보도 모이며 일이 진전하는 것이다. 넉넉한 시간을 보낼 궁리를 해보자.



## 제4호 셀프 매니지먼트(자기관리)를 어떻게 도모할 것인가

### 「조해리의 창(窓)」

자신에는 ①공개된 자신(open self), ②감춰진 자신(hidden self), ③스스로는 알아차리지 못하지만 타인에게는 보이는 자신(blind self), ④누구에게도 아직 알려지지 않은 자신(unknown self)가 있다고 한다. 샌프란시스코 주립 대학의 심리학자 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉검(Harry Ingham)이 발표한 「대인관계에서의 느낌의 그래프 모델」을 나중에 「조해리의 창」(아래 표 참조)이라고 부르게 되었다. 조해리(Johari)는 제안한 두 사람의 이름을 조합한 것으로, 조해리라는 인물이 있는 것은 아니다.(이상, 프리 백과사전 「위키피디아(Wikipedia)」에서)

		타인이			
		모르는	아는		
③감춰져 있는 창	자신은 알고 있지만, 타인에게는 감춰져 있다	①열린 창	자신도 알고 있고, 타인도 알고 있다	아는	자 신 이
④누구도 모르는 창	자신도 모르고, 타인도 모른다	②알아차리지 못하는 창	자신은 알아차리지 못하지만, 타인은 알고 있다	모르는	

### 사람은 겉모습이 90%

여기서 가장 중요한 것은 자신이 주위 사람들에게 어떻게 보여지는가(①, ②의 창) 일 것이다. 작년에 베스트셀러가 된 다케우치 이치로의 「사람은 겉모습이 90%」(新潮新書)의 근거는 미국의 심리학자 앨버트 메러비언 박사가 발표한 호의·반감 등의 태도에 영향을 미치는 타인으로부터 받아들이는 정보의 비율에 대한 실험결과(얼굴표정: 55%, 목소리의 상태, 크기, 템포: 38%, 말의 내용: 7%)이며, 「7%-38%-55% 법칙」또는 「메러비언의 법칙」라고 부른다.

예를 들어 「너는 나쁘지 않다」고 말했더라도(7%), 엄한 어조로(38%) 눈길을 맞추지 않고 시큰둥한 표정을 짓는(55%) 등 모순된 메시지를 비언어로 보내는 경우, 받아 들이는 입장에서는 커뮤니케이션에서 우세한 비언어(Nonverbal) 요소(38%+55%)를 믿는 경향이 있다는 학설이다.

### 「알아차리지 못하는 창」

이처럼 자신이 표현하는 얼굴의 표정이나 목소리의 상태, 템포 등에 관해 우리들은 어디까지 객관적으로 파악할 수 있을까. 자신의 얼굴이나 뒷모습처럼 자신인데도(자신이기)에 볼 수 없으므로 「알아차리지 못하는 창」의 존재를 자각할 필요가 있지 않을까.

거울이라는 도구를 쓰더라도 우리들이 보고 있는 것은 좌우 반대로 비쳐진 얼굴에 지나지 않고, 자신이 말할 때의 표정까지도 체크하고 있는 사람은 그리 많지는 않을 것이다. 자신의 목소리도 테이프나 VTR 등을 통해 들으면 평소 가지고 있는 자신의 이미지와는 다르지만, 타인에게는 위화감이 없는 것처럼 「자신은 알아차리지 못하지만 타인은 알고 있는」 ②「알아차리지 못하는 창」은 크고 작은 차는 있지만 누구라도 가지고 있을 것이다.

다만, 공인이거나 사회적 지위가 높아질수록 「저사람, 자신은 못 느끼겠지만 ○○하다」 등 비판의 창 끝이 겨누어지므로, 리더로서의 조건 중 하나로 자기를 객관적으로 봄으로써 「알아차리지 못하는 창」을 작게 하고, ①의 「밝은 창」을 크게 하는 것이 요구되는 것이다. 그러기 위한 방법의 하나가 바로 피드백(Feedback)이다.

## 피드백

코칭에서 자주 쓰는 「피드백」은 자기 자신의 모습을 가시화하고 객관화하기에 최적의 수단이다. 비판을 감수할 용기만 있다면 하는 방법은 지극히 간단하다.

예를 들면, 다음 두 개의 질문항목 (질문1) 업무상 좋은 점, 본 받을 점, 감사하는 점. (질문2) 업무상 개선하고 싶은 점)이 쓰여진 「피드백 시트」에 주위사람이 기입하는 정도로 단순한 방법이며, 가능하면 상사, 동료, 부하 등의 360도로 다양한 각도에서 평가를 받는다면 보다 객관적으로 자신을 새롭게 다시 볼 수 있다.

평가에 대한 공포심의 하나는 눈 돌리고 싶은 현실에 들이대는 두려움이며, 체증계에 올라가는 것이나 거울로 자기 모습을 보는 것과 비슷하다. 그러나 주위로부터의 이러한 「평가」는 비공식적으로는 일상적으로 행해지고 있으며, 그것을 그러한 본인에게 닿게 하는가 아닌가의 차이 뿐이다.

실은 그것보다 두려운 것은, 모르는 것은 본인 뿐이라는 상황으로 “과제” 관리직일수록 본인의 자기평가(조해리의 창 ①)와 타인의 평가(마찬가지로 조해리의 창 ②)와의 갭이 크다. 이 갭을 해소하기 위한 제 1보로써 피드백을 자리매김해 두고 싶다.

## 「은닉의 창」을 개방한다

조해리의 창 ③(자신은 알고 있지만 타인이 모르는 감춰진 창)을 작게하는 것(자기개방)도 셀프 매니지먼트이다.

예를 들면, 여러분에게 있어서 최근의 마이봄(자기 안에서만 유행하고있는 물건이나 사건)은 무엇일까? 연수에서 ‘아이스 브레이킹(실마리나 말문 열기)’으로써 마이봄을 소개한 적이 있지만, 이것을 쓰지 못하는 학교관리직이 많다. 근무에 관련해 「빠져 있다」면 「교내의 전기를 끄며 돌아다니기」 「인사평가의 기준 만들기」 「지역주민이나 학부모의 고충전화 처리」 등등 눈물겨운 「취미」는 엿볼 수 있지만, 5시 퇴근후나 휴일을 지내는 방법 등 인포멀한 이야기가 시작되자마자 나오지 않게 된다. 「일벌레」에게 「없는 것 즐라대기」는 가혹할 지 모르지만, 이런 여가의 폭이 관리직의 매력을 자아내는 것이리라.

여행가서 선물을 살 때, 「술 정도 사가면 기뻐할 것이다」, 「복을 부른다는 후꾸로 물품(ふくろうグッズ)을 모으고 있으니까」)라며 망설일 필요 없는 사람이 있는 한편, 무엇을 사가면 기뻐할 지 몰라서 좀처럼 결정하기 어려운 사람이 있는 것을 생각해보자. 과연 어느쪽이 매력적일까.

전자의 경우, 공통화제도 발견하기 쉽고 대화하기도 쉽다. 사이트 코우가 고안한 「편애 맵(지도)」은 커뮤니케이션 툴로서, 실로 이러한 마이봄이나 독특한 취미까지도 바로 볼 수 있는 모양의 종이 한 장에 써서 명함 교환처럼 서로 보이는 것으로, 원래는 이야기하면서 서로 찾아내야만 하는 공통의 화제를 찾기 쉽도록 한 것이다.

마이봄은 미우라 준의 조어(造語)인데, 그에 따르면 단순한 편애를 넘어 「타인에게 널리 알리는」 것이 본래의 의미라 한다. 가차폰(장난감의 일종)이나 한류스타라도 또는 고구마 소주나 육체개조라도 상관없이 그런 것들을 감추지 않고 드러내는 것은, 평소 성실한 장사일수록 그 신뢰가 매력을 연출하는 것과 같은 것이 아닐까?

## 교장을 목표로 하는 분에게

교장은 학교의 얼굴로서 학교구역 안팎의 많은 사람과 만나 논쟁해야 한다. 풍부한 화제나 수라장에서도 가만히 있는 것은 시간의 낭비, 돈의 낭비하는 것이다. 교장에게 기대되는 「인간력」이라는 것이 있다면, 그것은 관계자와 술집에 가서 학교 이야기를 하는 것 만으로는 결코 길러지는 것은 아닐 것이다. 학교가 취미라는 것도 이해할 수는 있지만.....

## 제5호 관리직은 도대체 무엇을 관리하는가?

본 연재는 전전호의 타임 매니지먼트에 이어, 지난 호에서는 셀프 매니지먼트를 다루었다. 비만이나 흡연습관을 이유로 관리직에 승진할 수 없는 국가를 예로 들어, 자기자신조차 관리할 수 없는 사람이 타인을 관리할 수 있을까라는 강행의견도 들린다. 물론 전회의 셀프 매니지먼트는 반드시 금욕적인 「자기관리」이야기는 아니었지만, 이런 이야기가 생긴 배경에는 「관리직은 부하를 관리하는 것이 일이다」는 견해가 있는 것이다. 과연 학교관리직은 소속교직원의 도대체 무엇을 「관리」하는 직업인가... 법제사의 끈을 풀며 이 문제를 생각해보고자 한다.

### 전전(戰前)의 교장직무규정 - 학생·학교관리의 소실(消失)

중앙레벨의 법규에서는, 오래전인 메이지 24년의 문부성령(文部省令)으로 「학교장은 교무(校務)를 정리하고 소속직원을 감독한다」고 하여 오늘날에도 이어지는 포괄적인 직무규정이 있었다(소학교장및교원직무및복무규정제2조).

이 규정에 의거 다음해 무렵 전국 각지에서 제정된 복무세칙을 보면, 종래의 그것과는 다른 경향이 보인다. 예를 들면 이전에는 「교내 일체의 사무를 통할하고 교사들의 근태평가 및 학생학업의 진행상태를 감독한다」(메이지 16년 아이치현), 「교내 일체의 사무를 정리하고 교사 학생을 감독하고 교내 질서를 유지하고 학생을 양성한다」(메이지20년 후쿠이현) 등의 규정처럼, 학생이나 교실의 관리에 관한 문언이 직무규정에 나타나 있다. 그러나 메이지 20년대 전반부터 이러한 사항이 각지의 세칙에서 소실되어 가는 것을 지적할 수 있다.

이 무렵부터 교내체제가 정비되어 교장의 고유사무가 명확해진 것이 그 배경에 있다. 학교장이 직접 관리하는 대상은 학생이나 학교라는 장소가 아니라 교감이하 교원이 되었다. 그러면 도대체 교원의 무엇을 감독하라는 것인가? 앞서서도 언급했듯이 소속교원의 근태·품행 감독이라는 내용의 자치단체규칙이 우선 눈에 띈다. 또한, 공과·진퇴에 관한 의견구신권이 부여된 것도 당시의 관계규정에서 엿볼 수 있다. 어느 쪽이든 인사상의 복무관리가 그 중심을 이루고 있다.

### 전후(戰後)의 교장 직무규정 - 신분상·직무상 감독

중앙법규는 그 후, 메이지 33년의 소학교령시행규칙으로 「134조 학교장은 교무를 정리하고 소속직원을 통독(統督)한다」라 하여 대상이 「직원」으로 확대되고, 「감독」에서 「통독」으로 바뀌었으나, 쇼와 16년(1941년) 국민학교령으로 다시 「감독」으로 돌아가, 오늘날의 학교교육법 28조 3항의 규정에 이르고 있다.

여기서 학교교육법 28조 제정 당시의 문부관료의 해석(아다치겐지, 「교장의 직무와 책임-법적해석」 제일공보사, 1952년)을 소개하고자 한다.

우선, 소속직원이란 「그 학교에 근무를 명 받은 직원」으로 「임명권자가 누군지 묻지 않는다」고 한다. 금후 점점 다양한 직종·인재를 다양한 방법으로 임용하게 되는 21세기 학교현장에서는 확인해 두고 싶은 점이다.

다음으로, 감독이란 「각각의 직원이 자주적으로 판단해 수행하는 것을 전제로 하고, 그것이 법령에 위반하거나 부적절함이 있는지 어떤지를 지켜보고 주의를 주는 의미」(P65)라고 한다. 이것도 앞 페이지의 히시무라선생의 연재와 같이 현대에 통하는 컴플라이언스(Compliance 고분고분함, 맹종) 시각이 엿보인다.

다만, 직원의 자주성에 맡겨 「전연 지시명령을 하지 않는가 하면 반드시 그렇지도 않다」고 한다. 제92회 제국회의 귀족원의 교육기본법안 특별위원회의 학교교육법안 심의에서도 「예들 들어 교장이 교육 방법에 관해, 그것은 아무래도 탐탁치 않다. 이렇게 하면 좋다는 식으로 하는 것은 감독의 범위에 들어가나요? 어떤가요?」라는 질문에 대해, 당시 정부위원은 「넓은 의미에서 소속직원을 감독하는 의미에 포함되어 있는 셈입니다」라고 답변하였다.

즉, 앞에서 말한 것처럼 소속직원의 복무에 관한 「신분상 감독」에 머무르지 않고, 소속직원의 직무내용에 걸친

「직무상 감독」도 입법 의도로서 요구되고 있는 것이다. 이를테면 학교관리직은 교직원의 업적평가 등 인사복무 관리에만 눈을 번뜩이는 것(관리·기술적 리더십)이 아니라, 소속직원의 직무영역 전반에 걸친 책임이 기대되는 것이다.

### 교장의 리더십 스타일

물론 오랜 교직경험을 지닌 일본의 대다수 교장일지라도 교직원의 모든 상담내용에 적절히 응할 수 있는 올라운드 플레이어는 그리 많지 않다. 따라서 「교사의 교사」로서 지도·조언을 행하는 유형의 교육적 리더십 스타일만이 요구되는 것은 아니다.

역설적으로 말하면, 경험이 없으면 조언이나 판단을 할수 없다고 한다면 학급상황, 주위관계, 시대적 배경 등에 비추어 볼 때, 누구 한사람이라도 해당 본인과 「같은 경험」을 하고 있는 사람은 이 세상에 없으므로 지도할 수 없게 되어 버린다. 설령 일부 같은 부류의 경험이 있다 하더라도 이 정도의 격동 속에서 경험이 그 대로 원용될 수 있을지 미덥지 않다.

학교의 종류가 다르거나 전문교과가 다르거나 해서 조심스러운 교장의 지도·조언보다도 「옛날에 익힌 솜씨」로 수십년 전의 방법을 자신있게 지도하는 교장 쪽이 더욱 위험하기도 하다.

그러므로 여기서 발상을 전환하지 않으면 안된다. 2007년 현재에 있어서 학교관리직 업무는 소속직원 복무관리나 수업방법의 지도·조언만이 본분인 것 같지 않다. 그러면 학교관리직의 본분은 무엇이라고 할 수 있을까?

### 조직구성원의 근로의욕을 높이는 것

「관리직의 일은 스태프의 근로의욕을 높이는 것. 이것이 제일이다」

최근 10년간 업적이 불황에서 호황으로 회복되고 각 부문의 시장점유 신장율에서 지금 가장 주목받고 있는 대기업 인사담당팀과 면담하는 가운데 가장 인상적이었던 말이다. 이번 호의 테마도 이 말에 촉발되어 급히 다시 선택한 것이다.

입장을 바꾸어, 교육계에 있어서는 「교육은 사람 나름」이라고 계속 강조하면서도, 마찬가지로 학교관리직은 교직원의 근로의욕을 높이는 것을 최우선으로 직무·직책을 수행하고 있다고 단언할 수 있을까? 교육재생희의를 비롯한 국가교육정책의 방향도 오히려 근로의욕을 감퇴시키는 방향으로 나아가고 있다고 밖에 생각할 수 없지만, 우선은 학교현장 사이드에서부터 이러한 발상 전환을 시작하고 싶다.

학교관리직 대상 연수강좌에서도 최근 코칭이 유행하고 있지만, 이것은 부하와 눈높이를 맞추게하거나 메시지로 이야기하거나 하는 「스킬」(기술)이 아니라, 「스피리트」(혼)로써 직원과 마주하는 방법을 몸에 익히는 것이 중요할 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

「참된 리더십은 인간의 에너지를 창조하는 것이 스스로의 역할임을 알고 있다」(PF.드러커의 명언집에서)

부하의 에너지를 「창조」하기는커녕, 「착취하는」 듯한 곤란한 관리직은 어느 세계에서도 일정 수는 존재한다. 다만, 앞으로 좋은 싫든 변해가는 교육계 안에서 아무쪼록 천연기념물이 되지 않도록 「관리직이 “관리”하는 것은 무엇인가」라는 금회의 물음에 대해서는 부디 자문을 계속하기 바란다.

## 제6호 교장과 교감, 그리고 부교장은 어떻게 다른가?

### 이제부터 학교조직이 갈 길

이번에 「교육개혁 3법」이 성립되어 부교장이나 주간(主幹)교사, 지도교사라는 새로운 직제가 탄생하게 되었다. 정원 보장이 없기에 실제 운용은 임명권을 지닌 각 도도부현·정령(政令)지정도시 교육위원회 나름이 되겠지만 우리들은 어떠한 학교 이미지로 이런 방향을 이해하면 좋을 것인가?

냄비 뚜껑 조직에서 피라미드형 조직이 되는 것인지, 아니면 복잡하게 서로 얽힌 거미줄 모양 WEB 조직(하마다 2007년)의 중심이 명확해져, 코아(중심적) 직원과 주변직원이라는 계층화 된 동심원 구조가 되는 것인가?

거기서는 코아 직원이 편의점이나 패스트푸드 점장(店長)과 같이 「관리」직만으로 좁혀지게 되는 것인가, 또한 부교장이나 주간교사, 지도교사, 행정실장 등 상부층이 더욱 두꺼워진 학교의 규모는 도대체 어느 정도를 상정하고 있는 것인가, 그에 따라 향후 학교 통폐합이 진행하게 되는 것인가 등등 앞으로의 향방을 지켜볼 수 밖에 없다. 그렇게 앞 길이 불투명한 상황 속에서 학교관리직의 위치나 역할의 변화를 어떻게 받아들이면 좋을 것인가?

### 부교장직 자리매김의 변화

예를 들면, 실제의 운용은 현 시점에서는 추측의 영역을 넘지 않지만, 적어도 법제 레벨에 있어서도 「부교장」의 위치 확립은 전혀 불투명하다.

금년(2007년) 3월 10일 중교심(中敎審) 답신에서는 부교장의 직무에 관해 「교장을 보좌하고 교무(校務)를 정리함과 동시에 교장으로 부터 위임 받은 교무에 관해 스스로의 권한으로 처리하는 것」으로 제안하였다. 그러나 이 답신을 받은 문부성이 같은 해 3월 30일 국회에 제출한 「법률안 요강」에서는, 부교장은 「교장을 돕고, 명을 받아 교무를 관장하는 것」으로 되었다. 일부라고는 하지만 직무규정이 교무를 「정리한다」에서 「관장하는」 직제로 변화한 것은 부교장직의 지위와 역할을 고려할 때 간과할 수 없다.

### 「두 명의 교감」에서 「두 명의 교장」으로

큰 학교나 공립학교에서 이미 실시되어 온 「2인 교감」 체제에 즈음하여 한 쪽을 「총괄」 등으로 부교장을 상기시키는 듯한 직명을 부여하거나, 교감을 일률적으로 「부교장」으로 명칭 변경하기도 한 지금까지의 시책의 연장선상이 아니고, 교감회가 목표로 해온 교감직의 전권권 확보·확대노선이라는 문맥도 아닌 듯 하다. 대학부속학교처럼 부교장과는 별개로 교감직이 병설되어 있는 학교를 상상하면 교감직 그 자체의 상대적인 지위는 어떻게 하더라도 저하될 수 밖에 없기 때문이다.

즉, 교무 「정리」권자에서 「장리(掌理)」권자가 된 이번 법개정으로 우리들의 발상을 전환하고, 오히려 「2인 교장」의 이미지로 부교장직을 파악할 필요가 있지 않을까?

### 「정리하는」직과 「관장하는」직

이러한 법 제정상 문구에 집착하는 것은 학교직제의 법적 지위와 역할이 학교교육법 28조 각 항의 해석을 둘러싼 논쟁 등, 그 직무규정에 있어서 적지 않은 영향을 받아왔기 때문이다.

쇼와 16년(1941년)의 국민학교령에서 「16조 2항 학교장은 지방장관의 명을 받아 학교를 장리하고 소속직원을 감독한다」로 된 이후 교무를 장리(관장)하는 직으로서 교장이, 전후에는 교무를 「정리하는」직으로서 교감이, 각각 자리매김되어 왔다.

법학적으로 「관장하다」는 「다소 하급직에서 일정범위의 직무에 관해 책임을 갖는 직원에 대해 많이 사용하는」 용어이지만, 교육계에서 교무를 「관장하기」 위한 준비작업으로써 「정리하다」가 자리매김하는 등 상대적으로 일정한 권한을 가지는 개념으로 장리권이 자리매김하고 있다. 따라서 일부라고는 하지만 부교장을 「관장하는」직으

로 규정한 의미는 적지 않다.

### 교장직의 「어려움」

신임 교장이 종전의 교감시대와 가장 다르다고 투덜거리는 것은 교장직이 「결단」에 쫓기는 최고책임자라는 것에 기인할 것이다. 「10대 1」이라면 판단도 결단도 필요없지만, 「6대 4」라든가 「51대 49」 언저리의 미묘한 정도로 어느 쪽으로든 결정하지 않으면 안 되는 어려움이다. 그러기에 고독감에 시달리거나 학교평의원 같은 곳의 「의견심의」를 필요로 하기도 한다.

비근한 예로 운동회 개최를 둘러싼 판단 등은 언제나 괴롭다. 최근엔 춘계대회도 많고 5월말 무렵에도 장마 전이라 기후가 불안정하다. 금년엔 서일본 지역에서 광화학 스모그 문제도 있었다. 쾌청하거나 많은 비라면 「10대 1」로 망설이지 않는다. 문제는 일기예보도 다양한 해석이 가능한 애매한 표현이고, 실제 하늘모습도 미묘한 시기의 판단문제이다.

일껏 강행해서 만약 도중에 비바람으로 경기가 생략·중지·연기되면 판단 미스를 추궁당하기 쉽고, 감기에 걸렸다는 등 민원도 예상된다. 반대로, 신중을 기해 연기하도록 판단했다 하더라도 그 후에 날이 맑아 버리면 「했어야 하지 않았나」「모처럼 조부모가 오셨는데」「일요일이 아니면 아버지가 보러 올 수 없다」 등의 불평은 피할 수 없다. 그런데 직전까지 결단을 늦춰 연락망을 돌리면 「벌써 도시락을 만들고 있는데.....」 등 불만이 높아진다.

즉, 가치관이 다양해진 현대사회에 있어서 관계자 전원을 만족시킬 수 있는 정답은 없다고 생각하는 편이 좋다. 의사결정한 책임을 최후까지 져야 하는 것이 교장직의 괴로움이다.

### 교감직과의 차이, 그리고 부교장

이 점에서, 교감이 담당하는 「정리한다」는 판단재료가 되는 정보를 최대한 수집하는 것이지 무언가 결정해야 하는 것은 아니다. 지역이나 PTA(학부모회)와의 대화 창구이자 「직원실의 담임」인 교감직은 정보가 만나는 곳에 위치한다. 만약 그 곳에 정보가 모이지 않으면 그것은 「보고·연락·상담」을 게을리 한 관계자의 문제일까, 그렇지 않으면 교감자신의 문제일까를 다시 물어볼 필요가 있다. 신뢰하지 않는 교감을 우회해서 「바이패스(우회도로)」가 생기는 케이스도 가끔 있다.

이 점에서, 부교장을 「2인 교감」으로 파악하면 직무분담을 매우 잘 하지 않는 한 정보전달 루트가 복잡화해지고 학교경영상 혼란을 일으킨다. 그렇다고 해서 정보전달이나 의사결정 루트를 「일원화」해버리고, 다른 쪽 교감을 「총괄」이나 「부교장」으로 추대해 퇴직전에 「승진」한 한직(閑職)으로 해버려서는 신설의 의미도 없을 것이다. 물론 「2인 교장」도 「선장」이 많아져 학교경영에서 어려운 면이 많을 것이다. 그러나, 이로 인해서 「1인직」으로서 교장의 고독감이나 어려움의 하나였던 결단할 때의 불안감을 해소하기 위해 판단할 때의 상담역·진언자(進言者)로서 「부교장」이 적극적으로 기능하기를 기대한다.

교감 또는 학교평의원과 교장과 함께 마지막까지 책임을 지는 입장에 있다는 점이다. 물론 교감이나 평의원 중에서도 그러한 기개를 지닌 분도 계실 것이나, 톱(長)이 오지 않으면 납득하지 않는 민원인 등의 대응을 고려할 때 개인 레벨이 아닌, 직제로서 책임을 갖는 입장이 「부교장」직에 요구된다. 그렇지 않으면 설치의 의미가 없기에 내외에 그 존재감을 보여 줄 필요가 있을 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

신속한 「결단력」은 어떻게 하면 연마할 수 있을까? 우동으로 할까 소바로 할까는 바로 결정할 수 있어도(그래도 후회하는 적은 있지만.....), 기로에 선 중요한 결정을 하는 것은 지극히 어렵다. 아무리 판단자료를 모아 장·단점을 늘어 놓아도 최종적으로는 「각오」가 없으면 결단 할 수 없다. 「결단」할 수 없는 사람은 교장이 되어서는 안 될 것이다.

## 제7호 스쿨 리더로서 교장은 말로써 승부한다

### 교장상(像)과 교감상(像)의 차이

지난 호에서는 법적 관점에서 교장·부교장·교감의 직제 차이에 관해 정리했다. 그 중에서도 교무를 「관장하는」직과 「정리하는」직에는 기대하는 역할이 크게 차이를 지적했다. 이 것은 관리직 등용인사에서도 의식하고 있으며, 교장선발과 교감선발 시험내용에서 상당한 차이가 보인다. 일반적으로 전자는 경영비전이나 큰 설계를 묻는 논술식이 많은데 비해, 후자는 교육법규에 관한 객관식이 중심을 차지하는 경향이다.

이런 차이는 관리직 인사담당자의 의식에도 극단적으로 나타나고 있다. 이전에 두 번에 걸쳐 필자가 실시한 전국조사(1990년 및 2000년)에 의하면, 교감직에는 「기획력·구상력」(1위→3위), 「지도·조언능력」(2위→1위), 「조정능력」(3위→2위)의 세 항목이 인사담당자가 「기대하는 자질·역량」의 상위를 독점하고 있는데 반해, 교장직에는 「교육에의 신념이나 이상」(1위→2위), 「통솔력·리더십」(2위→1위), 「판단력·의사결정능력」(4위→3위)이라는 항목이 상위를 차지하고 있다.

### 교장직에 대한 기대의 변화

여기서 특히 주목해야 할 것은 「기대하는 자질·역량」에 있어서 10년간의 변화가 교장직에 현저한 점이다. 「통솔력·리더십」이 1위로 떠오른 데 반해, 「지휘·통제 능력(관리운영 능력)」 항목이 3위에서 7위로 전락한 것이 상징하듯이 현(縣)교육위원회 관리직 인사담당자가 보는 이상적인 교장상이 「관리자」교장에서 「경영자」교장으로 바뀌고 있는 것이다. 매니저형 교장에서 리더형 교장으로의 역할 변화라고 바꿔 말해도 좋을 것이다.

참고로, W. 베니스 교수에 의한 매니저와 리더의 특성 비교를 나카도메 타케아키의 저서 『학교지도자의 역할과 역량형성 개혁』(동양관출판, 1995년)에서 인용해 보자. 전자의 매니저는 관리하는, 통제에 의거하는, 조직에 초점을 맞추는 데 대해, 후자의 리더는 혁신하는, 개발하는, 신뢰를 주는, 인간에 초점을 맞추는 특성을 지닌다. 마찬가지로 전자가 단기전망으로 「어떻게」「언제까지」를 묻고, 모방하고, 일을 바르게 하고, 현상을 받아들이는데 대해 후자는 장기전망으로 「무엇을」「왜」를 물으며, 새로 만들고, 바른 일을 하고, 현상에 도전한다고 한다. 즉, 교장은 장기전망(비전)으로 관계자(이해관계인)에게 신뢰를 주고 현상에 도전하고 혁신해 가는 것이 요구된다.

### 말(언어)의 힘

그러한 의미에서 교장의 최대 무기는 말이다. 「교장은 인사로 승부한다」고 하듯이 교장 입장에서 인사는 불가피하다. 아침조례, 학교행사뿐 아니라 직원회이나 PTA총회, 지구회이나 지역행사에서의 인사 등 다양하며, 교장으로서 말을 할 기회는 학생보다도 오히려 어른을 상대로 하는 경우가 많다. 「열린 학교」를 표방하는 요즘은 점점 그 기회가 늘고, 게다가 계절 인사 정도로는 넘길 수 없는 내용있는 말(講話)이 요청된다고 한다. 따라서 교장 강화집(校長講話集) 등에서 무난한 판에 박힌 이야기를 고르는 시대는 아닌 것이다.

오히려 인사나 강화뿐 아니라 학교소식이나 PTA신문 등의 배포문서(학교의 설명책임의 하나로써 근년에는 지역에도 회람시키는 것이 많아졌다)에 기고하는 교장의 메시지도 「강화」에 가까운 기능을 가지고 있다. 그것은 교장으로서의 식견이나 경영비전을 표현할 절호의 기회가 되기 때문이다.

또한 반대로 사무실·직원실에서의 잡담이나 복도에서 서서하는 이야기, 지역모임에서의 담소나 등·하교 때 학생에게 말을 거는 것 등 비공식적인 장면에서 「말의 힘」(효과·효용)도 무시할 수 없다.

이상과 같이 교장의 말은 모든 장면, 다양한 표현방법을 통해서 학생이나 교직원 등 조직구성원(스톡홀더)은 물론 학부모·지역주민 등 학교와 관계가 있는 다양한 스테이크홀더(이해관계자)에게 전달할 수 있다.

전자의 교장강화(인사말)는 그 형태는 어찌 되었든 간에 당해 학교의 경영비전을 침투시키기 위한 도구로서 중요하다. 후자의 비공식 장면에서의 교장의 말(말을 거는 것)도 카운셀링 마인드나 코칭 스킬을 가지고 임한다면

관계자와의 거리를 줄이거나 의욕을 높이는데 중요할 것이다.

### 「교장이 바뀌면 학교가 변한다」는 왜일까?

「교장이 바뀌면 학교가 변한다」고 하고, 같은 제목의 출판물까지도 보인다. 과연 학교는 학교장하기 나름인지 아닌지는 잠시 제쳐두고, 교장이 「바뀌면」학교의 무엇이 변한다는 걸까?

스포츠 세계에서도 성적부진에 허덕이는 팀의 감독을 경질하는 일은 자주 있다. 단순히 책임을 묻기 위한 것만이 목적이 아닐 것이다. 실제, 감독을 바꾼 것만으로도 만년 B클래스였던 팀이 우승 다툼을 하는 상위 팀으로 다시 태어나는 경우도 있다. 싸우고 있는 것은 선수인데 왜 그런 일이 일어나는 것인가?

신임감독이 전술이나 선수교대 타이밍 등에 뛰어나기 때문일까? 아니면 기술 지도를 하고 있기 때문일까? 결코 그것 만은 아닐 것이다. 오히려 우두머리가 바뀌어 성공한 케이스는 팀 컬러라는 조직문화가 크게 변화한 때문이 많다.

이러한 조직문화의 변화에 크게 영향을 미치는 것이 리더의 말이다. 「해리포터」시리즈에 나오는 호그와트 마법학교의 네 기숙사의 차이처럼 어떤 조직에도 눈에 보이지 않는 특유의 분위기(조직풍토·조직문화)가 있다. 그래서 어떠한 조직에도 개선해야 할 폐습이 가로막고 있는 것이다.

인사이동을 행하는 목적은 잡 로테이션(Job Rotation)에 의한 개인 경력형성이라는 의미만이 아니라, 그 조직의 폐풍을 개선함에 있다(따라서 부임한 사람에게 「빨리 우리 물에 익숙해지세요」는 금구). 그렇기에 가장 손쓰기 빠른 대담한 개혁은 조직의 우두머리(리더)를 바꾸는 것일 것이다.

특히 스포츠 세계만은 아니다. 비즈니스계의 기업 임원인사에서 정치계에서도 마찬가지로 이것이 들어 맞는다. 학교현장에 민간인 교장을 등용하는 「과감한 조치」도 또한 같은 취지라 하겠다.

그럴 때, 「외부인」리더에 대해 「숨씨 좀 봅시다」하고 있는 분위기의 조직에 대해서 이를 개선할 만큼의 힘을 가지는 것은 「ID야구」「태스크」「공약」「○○를 쳐부수자」라는 말이다. 어떤 것도 교장을 갈아 치우는 것이 전제가 아니다. 이러한 「말의 힘」을 재인식해서 교장자신의 의식이 「바뀌면」학교의 조직문화·풍토는 보다 좋게 바뀔 수 있다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

학생들에게 교장훈화에 대한 추억을 쓰게 하면, 쓰러지는 애가 나올 정도로 길었다, 재미없어서 졸았다, 기억나지 않는다.....이다. 강화사례집이나 학교세시기 등 교장강화를 위한 「소재거리 책」류는 출판사정이 힘겨운 요즘에도 다수 출판되고 있으며, 숨은 베스트셀러라고도 하지만.....이러한 책에 의지하지 않고 안테나를 세워 자신의 말로 마음에 울리는 강화를 하였으면 한다.



## 제8호 비일상(非日常) 무대인 학교행사를 어떻게 연출할 것인가?

### 학교행사의 자리매김

가을이 한창 무르익고 있다. 학교 주5일제 도입 이후, 학교행사를 엄선하여 운동회·체육대회를 봄에 개최하는 학교가 많은데, 그렇더라도 2학기는 행사가 뿔뿔할 것이다. 학습발표회, 문화제, 소풍, 수학여행, 연구발표회, 학급대항 등등.

하나를 하고나면 다음행사가 기다리고 있어 행사 틈틈이 수업을 하는 듯한 상황이 되기 쉽다. 그렇지 않더라도 수업 시간수 확보에 고심하는 상황에서 대체 무엇을 위해 학교행사를 하는 것일까? 이것을 다시 물어보고 싶다.

학교행사를 포함한 「특별활동」은 영어로 번역하기 힘든 용어의 하나라고 한다. 거의 비슷한 용어로 직역하면 「교과 외(教科外) 활동」이랄까, 일본에서는 비록 「교과 외」(엑스트라)이더라도 특별활동이나 도덕은 「교육과정 내」의 하나의 영역으로 확실하게 자리매김하고 있다.

「인격의 완성」(교육기본법 제1조)을 목표로 지덕체(임시교육심의회에서는 덕지체)의 모든 것에 관련되는 「전인교육」을 취지로 하는 일본의 학교현장에서는 학교행사(특별활동)의 포지션은 작지 않다. 일상의 학습활동에서는 얻을 수 없는 교육적 이유가 거기에 있다고 생각된다.

### 학교행사의 뿌리를 찾는다

그런데 「시작」론(論)으로 말하자면, 학교행사는 반드시 교육적 이유로 도입된 것은 아니다. 일본 최초의 운동회에서는 빵먹기 시합이나 돼지몰이 시합 등 오락적 요소와 멀리뛰기와 같은 기록대회가 병존하고 있었으나, 「부국강병」정책하에서 달리기 시합인 「가케구라」나 「군대식」체조와 같은 종목이 도입되었다. 그 때까지는 학교부지에 운동장(체조장)조차 없어 강가 모래밭 등 공터까지 가서(소규모였기에) 타교와 연합운동회를 하였다. 그 때 광장까지 걸어진 것이 소풍의 기원이며 자연학습이나 야외시찰 등의 취지는 뒤에 붙인 것이다.

「부국강병」정책하에 각 소학교에 운동장이 설치되고 지역의 가장 큰 이벤트로서 학교운동회가 자리매김되는 가운데 기마전이나 줄다리기 등 무가(武家)나 농업의 전통행사·제사도 종목으로 채택되었다.

수학여행은 당초 「행군」으로 칭하여 지금까지도 「강행군」이라는 말이 남아 있는 것처럼 원래 단련을 목적으로 하였으나(예를 들면 후쿠오카 사범학교 최초의 수학여행은 구마모토까지 한 달 이상 걸려 도보로 왕복), 메이지 말기에 철도가 부설되어 견문을 넓히는 목적으로 변화하였다.

문화제도 원래는 학용품 전시회였고, 당시는 마을에서 가장 문화의 중심지였던 학교에서 과도를 보여주며 세계가 넓다는 것을 깊이 깨닫게 하거나, 교구를 보고 감탄해서 자제를 취학시키는 계기를 만드는 것(취학 독려)이 목적이었다.

이처럼 역사를 돌아보면 예전부터 맥맥이 이어져 온 것처럼 보이는 전통적인 학교행사도 그 의미는 크게 변화하고 있다.

### 학교행사의 질적 변화

최근 20년을 보더라도 학교행사 모습의 변화는 현저하다. 위기관리의식의 변화, 학교를 상대로 한 분쟁의 증가 등도 있으며, 기마전이나 장대 높이기, 단체체조인 피라미드 등 위험을 동반하는 종목은 피하는 경향이 있고, 「평등」론에서 나온 워프 릴레이나 순위를 매기지 않는 달리기 시합 등을 실시하기도 했다. 또한 「학력저하」이상으로 심각한 「체력저하」현상이나 연습시간 확보의 곤란함이 퍼포먼스의 질을 저하시키고 있어 어쩔 수 없이 종목이나 내용을 변경하고 있다.

「축제」가 아니라 하여 체육제를 「체육회」로 바꿔 부르듯이 문화제도 학습발표회로 바꿔 연극이나 악기, 합창이 아니라 종합적 학습시간이나 생활과 등의 교과 학습내용을 반영하도록 변화하고 있는 학교도 많은데, 이것도

수업시수 관계가 배경에 뿌리 깊게 가로놓여 있다.

수학여행이라 해도, 명승사적 등 관광지 순례에서 TDR(도쿄 디즈니랜드) 등 테마파크로, 평화학습에서 해외연수로, 스키합숙을 비롯한 체험형, 개별 그룹연수 등으로 다양화하고 있다.

### 학교행사의 이념을 다시 묻는다

그런데, 해외여행조차도 드물지 않게 된 지금, 수학여행으로 일부러 유원지나 테마파크에 가는 의미가 있을까? 특별한 지원을 요하는 아동은 어떨든 간에, 수년 뒤에는 자기 스스로도 갈 수 있는 여행을 「추억 만들기」라는 이유만으로 가야 하는지 필요성을 묻지 않을 수 없다.

공·사립을 불문하고 고등학교에서는 제복(브랜드화 등)과 마찬가지로 수학여행은 간단한 SI(스쿨 아이덴티티)전략의 한 방책이 되고 있다. 결국 비싼 비용을 내게 되는 학부모의 마음은 조금도 모르고 애들은 국내보다는 해외여행, 게다가 여행지가 아시아보다도 유럽이나 미국을 가는 학교를 지망하기 쉽다고 한다. 초·중학교는 비용의 상한액(한도 내에서는 해외라도 가능)이라도 있어 그렇게까지 심각하지는 않으나, 업자 선정문제도 포함해서 「애초」 「무엇 때문에」 수학여행을 행하는지, 비용 대비 효과로서 타당한지 이념이나 과제에 대해 재검토가 필요한 것은 변함이 없다.

이것은 다른 행사도 마찬가지이다. TV 프로그램을 패러디한 연극 등 「문화의 향기」가 나지 않는 문화제나, 그다지 연습을 필요로 하지 않는 운동회, 어른(학부모)담당이 되어버린 「자치활동」등등. 비록 전임 거물 교장이 시작한 행사라도 「살아있는 동안은 그만 둘 수 없다」라는 것은 결코 없다. 중단할 만큼 정당한 이유, 명확한 비전을 보여주면 리스트라(학교 재구축)는 가능하다.

### SI 전략으로서의 학교행사

그럼 무엇을 위해 학교행사를 하는가?

우선 지난 호의 교장강화(講話)와 마찬가지로 학교의 조직문화를 보다 좋은 쪽으로 개선하기 위해서이다. 학교행사는 이를 잘 활용함으로써 스쿨 아이덴티티를 높이고 조직구성원을 통합하는 수단이 될 가능성을 간직하고 있다.

또한 인류는 「시간」관념을 만들고, 시간을 잘게 나누었다. 그 중에서도 축제 등 「영광스러운」(비일상) 시간은 흘러가는 「흐름」의 속도를 바꿔 때로는 「영원한 지금」과 같이 시간을 멈출 수 있다. 응축한 시간은 사전준비를 한 만큼 만들어지고, 반대로 응축된 만큼 일상에 활력을 준다(예전에 유행한 엔돌핀 증대법칙의 이미지). 따라서, 어중간한 행사가 결과적으로 가장 코스트가 높게 된다.

의식(儀式)행사도 마찬가지이다. 2학기제 도입 등으로 더욱 애매해지고 있지만, 시업식이나 종업식은 일상(학기)과 비일상(장기휴업)을 구분하는 중요한 결산(청산의 장)이다. 지난 호에 썼던 것처럼 의식은 교장이 단지 말을 길게 하기 위해 있는 것이 아니다.

입학식이나 졸업식도 같다. 영광스러운(비일상) 무대를 보다 시각적으로 보여주기 위해, 교장이나 학생을 내보내는 학급담임이 모닝코트(예복)를 착용하거나 하카마(일본 옷의 겹에 입는 스커트 모양의 하의)를 입거나 하는 것은, 결코 과장이 아니라 TPO(Time, Place, Occasion)에 적합한 복장으로써 중요한 연출이다. 그 학교에 입학한 것, 졸업한 것을 자랑으로 생각하도록 영광의 무대에까지 잘 이어가야 한다. 위와 같이, 기존 학교행사를 상징적 이벤트로 되살리는 것도 스쿨 리더의 중요한 역할인 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

일찍이 학교기능 비대화가 문제시되었을 즈음, 학교는 「지육(知育)」에 특화하는 슬림화론이 유행하였다. 이후 학교행사를 비롯한 특별활동영역에 수업시수 삭감의 여파가 미치고 있으나, 「영광스러운 무대」(학교행사)를 어떻게 연출할 수 있을지 관리직이 역량을 발휘할 장면이다. 교직원에게 있어서도 그것은 영광스러운 무대이기에.....

## 제9호 연구로서 날리지(knowledge, 지식)를 공유하자

### 교육현장에 있어서 연구의 의미를 묻는다.

결실의 가을, 성과는 어느 정도였을까? 이 가을에 연구수업이나 연구발표회를 개최한 학교도 많았을 것이다. 달력도 그럭저럭 한 장만 남아있고, 기요(紀要, 연구논문 등을 실은 정기 간행물) 등의 정리에 조금은 초조감도 생기는 시기가 아닐까?

그러나 자칫하면, 교육현장에서는 「연구와 함께」「연구 흥하고 교육 망한다」등 야유받기 쉽고, 실제, 「 짹짹」 박수와 칭찬의 말로 끝난 연구발표회 뒤에는 교내분위기가 성과가 떨어져버리는 케이스도 가끔 보인다.

과연 연구는 교사와 학교에게 있어서 어떠한 의미를 갖는 것인가? 「연구지정을 받았으니」「예산이 주어졌기에」「하지 않으면 안되니까」「할 수밖에 없어서」라며 생각을 멈추지 말고, 스쿨 리더로서 이것의 적극적 의의를 생각해 둘 필요가 있을 것이다.

### 「내 앞에 길이 없다, 내 뒤에도 길이 없다」

매년 전국에서 다수의 교육논문이나 연구기요, 연구발표회 수록집이 생산되고 있으나, 이러한 성과가 교육계(적어도 각 학교)의 「날리지」(데이터→정보→지식→지혜, 그리고 지)로써, 다음년도 이후 어떻게 집적되어 활용되는지, 지금 한번 음미할 필요를 통감하고 있다.

이전에 「개혁 시대에 요구되는 교육논문이란 무엇인가」라는 기념강연에서 「내 앞에 길이 없다, 내 뒤에도 길이 없다」라고 하는 「도정(道程)」의 패러디를 들었다(道程은 高村光太郎의 詩로서 원문은「내 앞에 길은 없다, 내 뒤에 길은 생긴다」). 이것은 선행연구를 밟지 않는 「유아독존」형의 교육논문·실천연구가 너무 많다고 하는 지적이며, 매우 인상에 남는 구절이었다.

그 가운데, 강연자는 「연구는 타인에게 비판 받고, 계승되고, 축적되지 않으면 의미가 없다」고 명쾌히 단언하였다. 선행연구를 비판적으로 검토하는 것으로 각 분야의 이론적·실천적 도달점을 파악하고, 이것에 입각해서 연구를 행하고, 남은 과제는 내년, 내후년 내 자신이 또는 후배(타인)가 계승해 가야 한다는 것이다.

### 「연구자」교사에서 「교육자」교사로

그러면 교사에게 있어 연구란 어떤 것인가? 전전(戰前)기 교원양성의 주류를 이룬 사범학교가 목적성이 강한 중등교육기관이었기에, 그러한 폐쇄적인 시스템을 반성해 전후 개혁기에 나타난 교원양성의 2대 원칙은 「대학의 교원양성」과 「개방제」였다. 대중사회로부터 유니버설 단계에 들어선 오늘날의 진학상황과는 달리, 당시로서는 드문 대학졸업 레벨의 학력을 기초자격으로서 교사에게 요구한 배경에는, 교사는 교육자임과 동시에 연구자이기를 바라는 기대가 들어있었던 것이다.

그러나 공교육이라는 인프라의 양적 확대 보장과 질적 평준화를 가장 중요한 과제로 장려해 온 시대에서는, 교사는 반드시 연구자일 필요가 없어졌다. 전국 어디라도 같은 맛의 메뉴를 즐길 수 있는 패스트푸드점이나 패밀리 레스토랑과 같은 역할이 공립 초·중학교에 기대되고, 교사는 매뉴얼대로 일 하도록 요구되고 있는 것이다.

### 지금 왜 교사에게 연구가 필요한가?

그런데 포식의 시대(소비사회)가 도래하고, 고객(소비자)이 기본메뉴에 만족하지 않는 상황이 생겨 외식산업에서 프랜차이즈 방식의 재검토가 도모되어 온 것과 같이, 긴따로엿(어느 부위를 잘라도 긴따로 얼굴 모양이 나타나는 가락엿)처럼 어디라도 똑같았던 공립학교 교육과정에도 특색 만들기가 요구되게 되었다. 그것은 지역산 식재료나 전통의 맛을 소중히 하는 슬로푸드 운동처럼, 지역의 교육자원이거나 학교의 전통문화를 발굴하여 수업·커리큘럼이나 학교행사에 도입하는 움직임으로 먼저 나타났으나, 오늘날에는 그 다음 단계가 요구되고 있다.

그것이 무엇인지 파악하기 위해 연구하는 것이, 지금 더욱 교사에게 연구가 요구되는 연유이기도 하다. 구체적으로는 눈 앞의 아동을 객관적(과학적)으로 분석해서 이해하기, 자신이 행하고 있는 교육실천(수업)을 상대화하여 그 가능성과 한계를 자각하기, 수업을 지탱하는 제 조건(교실환경, 조직체제, 재정기반, 의사결정.....)에 시야를 넓히기 등등, 해야 할 과제는 산적해 있다. 「임상교육학」구축의 필요라고 바꿔 말해도 좋을 것이다.

### 임상교육학을 수립하기 위해

의사는 과학적 근거로 진단·치료를 하고 변호사는 법적 근거로 법률활동을 하고 있는데, 우리들은 얼마큼이나 근거에 입각해서 교육실천에 종사하고 있는 것일까? 스스로 경계하는 마음을 담아 이것을 되묻고 싶다. 물론 교사의 일은 의사나 변호사와는 다르지만, 경험과 직감만으로 학생지도나 진로지도 등에 임해 주관적·자의적으로 판단하는 것은 위험하다. 전문직으로서의 판단기준에는 「임상적 지식체계」가 필요하며, 임상경험을 「지(知)」로 높이기 위한 연구가 점차 요구되고 있다.

그러한 「임상교육학」 교육일선의 교사와 후방지원 연구자가 함께 연구동지로서 공동개발하고, 이것을 학문으로 수립해 갈 필요성이 다가오고 있다. 「학(學)」으로서 승인을 받아가기 위해서는 누가 하더라도 같은 결과를 얻을 수 있는 「연구방법」과, 교육계라고 하는 작은 틀을 넘어 공유되는 「개념」을 검비할 필요가 있지만, 유감스럽게도 현 단계에서는 교육논문이 「동인지」가 되고 있으며, 이 두 가지 점에서 「학」에 까지 도달하지 못하고 있다.

### 「가설-검증」형 연구의 위험성

예를 들면, 교육계에서는 지금도 여전히 「가설-검증」형 논문이 주류인데, 과연 실증할 수 있는 것일까? 교육논문에는 많은 「~이라면 ~일 것이다」라는 가설구조, 그 중에 「~라면 ~임에 틀림이 없다」라는 교사의 독단을 조장하는 듯한 설정이야말로, 교육논문 특유의 「자연과학을 가장」하면서 비과학적 내용으로 빠지는 함정이 되고 있다.

「문제의식」(큰 질문)을 당해 학교의 그 해 연구테마로 설정해서, 그것을 더욱 구체적인 가설로 설정할 때 「검증 가능한 질문」일 것이 불가결하다. 「~이라면(방법·수단)」, 「스스로의 생활을 꾸려 나갈것이다」라든가 「커뮤니케이션 능력이 높아짐에 틀림없다」라는 가설을 아동의 「눈이 빛남」이나 모집단 30명 정도에 대한 양케이트 결과로 「실증」하기 쉽다.

그리고 대부분의 연구결과가 계획된 절차인 덕분에 애들은 가을에 성장하는 것이다!

### 교내 연구에 의한 날리지의 공유

도대체 누구를 위한 연구인가? 실패 없는 성과는 범용성도 없다. 연구에 의해, 일상에 쫓겨 흘러다니는 정보를 정리하고, 일상의 교육실천을 시간을 틀어막아 잘라내고, 「시각화」한 것을 기초로 다시 되돌아 보는 것이 반성적 실천가로서의 전문직인 교사에게 큰 의미를 가진다. 게다가 교육센터가 아닌 OJT로서 교내연수에서 이것을 실시해서 주위의 교사에게 「인접효과」도 기대할 수 있다.

교내의 중핵을 담당한 슈퍼티처가 전근을 가든지 교장이 바뀌든지 관계없이 그 지역을 계속 리드하는 학교가 있을 것이다. 그런 학교에는 지식이 축적되어 있는 것이다. 베테랑 교사가 경험적으로 가지고 있는 암묵적 지(知)를 연구에 의해 형식 있는 지로서 공유 가능한 것으로 하고, 이것을 학교재산으로 만들어가는 날리지 매니지먼트 발상이야말로 스쿨리더에게 요구되고 있는 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

자신이 지금까지 십 수년에 걸쳐 길러 온 기술이나 방법을 누구에게도 가르쳐주고 싶지 않다는 연구부장을 만났다. 정보나 지(知)로의 접근이 용이해진 지금, 「지적 재산」으로 모아두는 것보다 흥금을 터 놓고 자기의 생각을 수정·갱신해 가는 것이 중요하다고 생각하지만.....

## 제10호 학교의 위기를 어떻게 파악해야 할까?

### 안전신화의 붕괴

물과 안전은 공짜라고 생각해 온 일본인에게 1995년은 고비의 해이다. 벌써 십수년의 세월이 흘렀지만 한신·아와지 대지진(1월 17일)과 지하철 사린 사건(3월 20일)의 충격은 지금도 잊을 수가 없다. 일본의 안전신화가 어처구니 없이 붕괴되어 「위기관리」라는 말을 몸소 느끼게 된 것도 그 해부터이다.

다만, 당시의 학교는 아직 안전한 피난소이며 마음을 의지할 수 있는 곳이었다. 지진으로 인한 재해 때에도 학교가 피난소로 되어 교장을 비롯한 교직원이 리더십을 발휘하는 모습이 그려져 있다.(참조 : 고베시 교육위원회 「고베의 교육은 죽지 않는다-한신·아와지 대지진에서 배우는 학교위기관리」소학관, 1996년 기타)

그런데, 다음 해인 1996년부터 학교급식에서 병원성 대장균「0-157」에 의한 식중독 사고가 잇따르고(1998년 7월에 오사카 사카이시에서 아동 3명이 사망), 더우기 1999년 12월 교토시립 히노초등학교의 아동 살해사건, 2000년 1월 와카야마현 카츠라기초(町) 모지중학교의 학생살인 미수사건과, 외부 침입자에 의한 학교 난입사건이 계속 생겨 학교의 안전신화도 와해되고 있었다. 그런데도 이러한 외부인 침입사건에 관해서도 2001년 6월의 오사카교육대학부속 이케다초등학교사건이 생길 때까지는 「강건너 불」보듯 했던 것이 아닐까? 유감스럽게도 전국 초·중학교에서 히노초등학교의 교훈을 살려 심각한 위기감을 갖고 대책을 강구하고 있었다고는 보이지 않는다.

### 「현장의존」의 위기대응

그런데, 외부인 침입사건이 생긴 이케다초등학교사건도 그 충격은 확실히 전국을 진노하게 하였으나, 그로부터 대략 7년이 지난 지금, 같은 사건이 두 번 다시 일어나지 않는다고 단언할 정도로 대책이 강구되고 있을까? 물론 2003년 문부과학성 스포츠·청소년국 학교건강교육과에서 『학교 안전관리에 관한 대처 사례집』등을 작성하고, 각 지역에서 「외부인 침입 시의 위기관리 매뉴얼」도 작성하였다. 별로 효과가 없다고 지적되면서도 사스마타(긴 막대 끝에 U자 모양의 쇠를 꽂은 무기)를 교실에 배부하고, 이것을 활용한 방법훈련이 실시되기도 하였다. 2005년 3월에는 교문 자물쇠 채우기 원칙을 문부과학성에서 통지하였다.

그러나 이러한 학교출입구 지키기를 위한 비용을 예산화하여 경비원을 배치(2005년 8%)하거나, 민간경비회사와 계약해서 정기순회를 실시하거나 하는 케이스는 그렇게 많지 않다. 아직까지도 달을 교문조차 없는 학교도 있다. 하드웨어면의 조건정비가 불충분한 채 교직원이 신체나 생명을 내던져 지켜야 하는 「현장의존」(기타 아키히토·하시모토 야스히로 편집, 학교사고 연구회 「<제언>학교 안전법-아이와 학교를 지킬 안전지침」 2005년) 상황이 지금도 여전히 계속되고 있다.

### 「목구멍만 넘어가면.....」

그러면 이처럼 살아있는 신체로 위기관리·위기대응을 위임받은 교직원은 과연 어디까지 이것을 의식화하고 위기감을 지속할 수 있을까? 위기관리 매뉴얼을 작성한 당사자는 어쨌든 간에, 그 외의 직원이 얼마나 일상적으로 매뉴얼을 훑어보고 있을까? 또한 도대체 교육 최일선의 선생님들은 눈앞의 학교 「위기」를 구체적으로 어떻게 이해하고 있는 것일까?

확실히 2001년 이케다초등학교사건 때는 어느 학교라도 외부인 침입 대책으로 고민하였으나, 2004년 사세보시립 오쿠보초등학교사건, 2005년 야마구치현립 히카리교사건, 고치현의 사립 명덕의숙교사건(우연인지 어느 것도 6월)은 학교내부의 학생이 가해자(동시에 피해자)이기 때문에 대처 방법도 담당부서도 다르고(스포츠과가 아니라 아동지도과 등), 대응해야 할 과제마저도 변해 버렸다.

최근 2005년 가을에 히로시마시, 토치키현 이마이치시(현 닛코시)에서 11월, 12월에 계속해서 초등학교 1학년 여학생이 하교중에 피해를 입어 살해당한 것은 기억에 새롭다. 이 때도 교문을 나서 한 집 한 집에 당도할 때가

지 하교 안전확보가 학교(교직원)의 책임범주인지 아닌지 충분히 논의되지 않은 채, 등하교의 안전을 둘러싸고 학교측은 대응에 분주하게 되었다.

2006년 6월에 일어난 방화 사태문에 의한 니가타현 고센시립 무라마츠초등학교 1학년 남학생사건, 같은 해 8월 사이타마현 후지미노 시영(市營) 풀장 흡수구에서의 사망사고로 학교시설의 점검·정비가 강하게 요구되었다. 그 해, 학교의 내진진단결과도 시군구별로 처음 공표되어(당시 내진화율 55%, 진단율 68%, 339개 지자체가 내진진단실시율 0%), 학교는 이제 안전한 장소가 아니라는 사실이 드러났다. 따라서 교장을 비롯한 스쿨 리더에게 시설·설비관리가 지금까지 이상으로 요청되게 되었다.

그리고 그 해 가을에는 이지메(따돌림) 자살사건, 세계사 미이수 문제, 학부모의 크레임 문제 등등이 계속 보도되어 이것 또한 조직으로서의 학교의 존망에 관련되는 위기 상황으로 이어지게 되었다.

이상과 같이 학교에서의 위기 양상은 방재, 위생관리, 방법, 시설관리 등으로 해마다 계속 변화하고, 매스컴 보도도 쉽게 옮겨가 「목구멍 넘어가면 뜨거움을 잊어」 버리고 중요한 문제는 무엇 하나 해결되지 않은 채, 눈 앞의 과제에 쫓겨 현재에 이르게 되고 만 것은 아닐까?

### 위기관리론의 혼선

위기관리를 둘러싸고 크게 두 개의 견해가 있다. 하나는 「위기관리에서 특히 중요한 것은 위기에 빠지지 않기 위한 예방이다」라는 견해. 다른 하나는 「아니, 위기관리에서 중요한 것은 사후의 빠른 대응이다」라는 의견이다.

자, 여러분은 어느 의견에 동의할 것인가? 교감에 비해 교장연수회에서는 전자에 동의하는 분이 많은 경향이지만, 이것은 위기를 「미연에 방지하고 싶다」는 현장책임자로서 교장의 절실한 바램이 나타난 것이리라.

그러나 학교관리하의 학생 재해급부상상황이 연간 120만건이라는 것으로 미루어 헤아려 보면, 매년 200만건 정도의 학교재해가 예기치 않게 일어나고 있는 계산이 되며, 이것을 제로로 하는 것은 불가능에 가깝다. 그 정도 인원수의 학생이 복적거리고 있을 뿐 아니라, 그 곳에서 교육활동이라고 하는 「위험행위」를 하고 있기 때문이다.

그러나 이 행위를 자숙시키면 교외학습도 할 수 없고, 추위수련이나 마라톤 대회도 할 수 없으며, 부(部)활동도 할 수 없어 「전혀 아무 것도 못하고」 움짱달짝할 수 없을 것이다. 「호랑이 굴에 들어가지 않고서는 호랑이 새끼를 얻을 수 없다」처럼 교육활동은 위험부담 없이는 행할 수 없다. 다만, 매년 부상사고가 500건 이상, 사망사고가 100건 이상 발생하고 있는 것에 대해서는 어떻게든 하지 않으면 안될 것이다.

따라서 역시 「두 마리 토끼」를 쫓을 필요가 있다. 사전예방과 사후대응 어느 것도 중요한 것이다. 이 글에서는 전자를 리스크 매니지먼트, 후자를 크라이시스 매니지먼트로 구분해 두자. 다음 호에서는 위기에 빠지지 않기 위한 위기에방(risk management)과, 일단 위기에 처하게 된 이후에 거기서 어떻게 벗어나는가 라는 위기대응(crisis management)에 관해 생각해 보고 싶다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

인생에는 세 개의 고개가 있다고 한다, 오르막 길, 내리막 길, 그리고 ○○○. 위기는 이 ○○○이라는 고개에서 생긴다. 그렇다면, 옵티미즘(낙관론)이 아니라 페시미즘(비관론)의 시각을 가지고 리스크를 어디까지 예측할 수 있을지, 「예상 외」를 얼마나 줄일 수 있을지가 중요할 것이다.

## 제11호 우리학교의 리스크 매니지먼트(위험예방)를 하자

### 위기는 세 번째 고개에서 일어난다

지난 호 칼럼 난에서 인생에는 세 개의 고개(오르막 길, 내리막 길, 그리고○○○)가 있다고 썼다. 벌써 아실 것이다. 인생의 세 번째 고개는 「마사카(설마)」(고개를 '사카'라 함)이다. 개인적인 일을 이야기해서 죄송하지만, 이 원고를 쓰던 12월 하순은 수마트라 섬 지진발생으로부터 딱 만 3년이다. 그 때의 쓰나미로 나는 30년 된 친구를 잃었다. 불과 3일 전에 메일로 오랜만에 연락을 한 직후였기에 새해 첫 날 신문에 실린 행방불명자 리스트에서 친구의 이름을 발견하고도, 갑자기는 받아들일 수 없는 「마사카」의 심정이었다.

해외생활이 길어 위기대응에 뛰어나리라 믿었지만, 결국 원통한 귀국이 되었다. 동기 중에서 가장 노력가이고 행동력 있는 남자였기에 꿈도 있었겠지만, 그 것 이상으로 사랑하는 가족 네 명을 지킬 수 없었던 그의 원통함이, 나 역시 거의 같은 가족 구성원을 가진 몸이기에 사무치게 느껴진다. 명복을 빌며, 이 일을 교훈으로 하고 싶다.

만약 학교에서 위기상황이 생겼을 때, 관리직을 비롯한 교직원들이 과연 학생들을 지킬 수 있을 만큼 몸과 마음의 준비가 되어있는 것일까? 원통하다는 것만으로는 해결되지 않기에 리스크 매니지먼트(위험예방)가 중요해진다.

### 「마사카(설마)」라는 예상 외를 줄인다.

학교평가나 학교평의원회 등의 기회로 민간기업 사람과 함께 학교를 찾아가면 출입구 경비나 보안이 느슨하고 무방비한 사실에 놀라게 된다. 교직원들이 샌들을 신은 것을 보며 「저렇게 해서 정말로 애들을 지킬 수 있을까?」 생각하며 위기의식이 부족한 것에 놀란다. 또한 방법 카메라도 비상연락 수단도 없는 듯한 학교 내외환경과 조건 정비면의 빈곤함에 놀란다.

물론 예산을 수반하므로 바로 대처가 곤란한 것도 적지 않지만, 교육일선 스태프의 의식을 바꾸는 것 만으로도 꽤 달라지는 것도 있을 것이다. 우선 대처해야 할 과제는 「예상 외」(마사카)를 줄이는 노력이다. 「예상 외」까지 「예상」한다는 것도 이상한 이야기이지만, 위기는 예상 외에서 일어난다는 것을 전제로 한다면, 우선은 모든 위기를 가능한 많이 드러나게 해서, 그 발생률을 고려해 객관적으로 리스크를 예측할 필요가 있다.

### 발생률과 심각도로 리스크를 예측한다.

그러면, 교사가 부딪히는 「위기」에는 어떤 것들이 있는지 열거해 보자. 『교사를 위한 학교위기대응 실천 매뉴얼』(저자-우에치 야스아키, 가네코쇼보, 2003년)에 따르면, 학생 등교거부, 가출, 학대, 성적 피해, 가정붕괴, 자살(기도) 등, 개별적 위기대응이 필요한 개인 레벨의 위기. 집단 따돌림, 학급 붕괴, 교내 폭력, 교내 사고, 협박행위, 트집잡기, 교직원의 번아웃(소진, 신경쇠약)등, 조직적 대응이 필요한 학교 레벨의 위기. 그리고 지진, 태풍, 공해, 유괴·협박사건, 절도·폭력사건, 화재, 교직원의 불상사(비리 등), IT피해 등 지역사회와 연계·협력 대응이 필요한 위기가 있다고 한다.

이런 위기와 모두 뜻하지 않게 마주치는 「명탐정 코난」같은 사람은 없을 것이다. 교직경험이 있다면, 정도의 차이는 있지만 위와 같은 위기에 처하게 된다. 다만, 위기와 마주칠 확률, 달리 말하면 발생률에는 차가 있다. 예를 들면 2004년 9월 1일에 북오세아니아공화국 베스란에서 일어난, 입학식을 노린 학교점거 테러사건과 같은 일이 일어날 확률은 꽤 낮은 것이다. 따라서 코스트 배분을 고려해야 한다. 학교의 인적자원도 한정되어 있고 「있어서는 안 된다」고는 하지만, 확률이 낮은 위기에 과잉투자를 해버리는 것은 삼갈 필요가 있다.

마찬가지로 위기 발생시에 학교에 주어지는 데미지의 크기=심각성의 정도 역시 고려해야 할 포인트라 할 수 있다. 여름방학에 규슈대학에서 실시한 학교관리직 단기 매니지먼트 연수의 자기소개 시간에 「학교자랑」을 부탁하였더니 「우리학교는 등교 거부 학생이 20여 명 있습니다」하며 자기소개하는 참가자가 있었다. 의아하게 생각하고 있는데 「그 학생 한 명 한 명에게 교직원이 주의 깊게 대응하고 있다」고 계속 이야기하였다. 과연 그 말대

로, 등교거부 학생이 있다는 것 그 자체가 심각한 위기를 학교에 초래하는 것이 아니라 학교의 대응에 따라서는 「자랑」이 될 수 있다는 것을 실감하였다.

그런 까닭에 리스크 예측에 있어서는 「발생률」과 「심각성」이라는 두 개의 축으로 구성된 위기 매트릭스(행렬)을 작성해 보면 좋을 것이다.

### 「있어서는 안 된다」에 얽매이지 않는다

이러한 리스크 예측의 의의는 코스트 배분을 위한 것만이 아니다. 「있어서는 안 된다」라고 하는 「당위론」에 얽매이지 말고 「있을 수 있다」는 것을 의식화시키는 메리트(장점)가 크다. 기업의 존속을 위협하는 불상사의 배경에 「있어서는 안 된다」는 얽매임이 조직에 만연하고 있다고 한다. 그 속박이 공표를 두려워하도록 부채질 하고, 불상사 은닉사건을 낳는 온상이 되고 있다고 한다.

「이 정도라면」하고 작은 불상사를 공표하지 않는 관행이 성립한 조직에서는 「그러나 중간 정도의 불상사라면 공표할 수 밖에 없다」고는 되지 않으며, 「더구나 중간 정도의 불상사를 공표할 수는 없다」라며 「불상사」은닉이 상습화되어, 큰 불상사가 내부고발로 드러났을 때는 회복될 수 없는 신용 실추사태가 된다(니히로 타다시, 고미 유우코, “왜 기업의 불상사는 없어지지 않는가” 일본경제신문사, 2005년). 이것은 학교조직도 마찬가지일 것이다.

스쿨리더는 앞에 열거한 위기상황이 어떤 학교에서도 누구에게도 일어날 수 있다는 인식을 교직원에게 침투시켜 작은 싹이라도 「갑자기 경종을 울리는 듯」한 건전한 감각을 키우고, 개인을 엄벌에 처할 것이 아니라, 「싹」을 생기게 한 토양인 당해 학교의 문화·풍토를 조직으로서 검증할 것이 요구된다.

### 리스크 매니지먼트의 철학과 실천

「위기」는 어떤 학교에서도 일어날 가능성이 높고, 피하기 어려운 현실적 사건이라는 생각이 리스크 매니지먼트의 밑바탕에 필요하다. 다만 미국의 하인리히가 노동재해 사례의 통계분석 결과에서 도출한, 1건의 중대한 재해에는 29건의 가벼운 부상사고, 300건의 부상 없는 사고가 가로놓여 있다는 법칙을 응용해서, 세세한 문제(집단 따돌림, 트집잡기, 사고)를 데이터베이스화하여 학교가 조직적으로 대처하는 것이 중요하다.

예를 들면 학구「안심·안전 맵」만들기는 범죄는 사람(수상한 사람?)이 저지르는 게 아니라 장소(사각지대)가 일으킨다 라고 하는 「깨진 창 이론」에 입각하고 있다. 마찬가지로 교내 사각지역은 시간대에 따라 크게 변하는 것을 의식해 두어야 한다.

따라서 지역에 개방함으로써(교내외 사각지역을 줄여) 아이를 지키는 「개방하여 지킨다」는 자세가 중요하다.

동시에 아이들에게는 위험을 피할 힘을 길러줄 필요가 있다. 횡단보도를 어른이 기를 흔들며 건너게 해주는 것 보다는 위험을 지각할 수 있는 힘, 대처할 수 있는 힘 등 위험회피 능력을 몸에 지니게 하는 것이 학교교육의 역할이며 아이들 자신에 의한 매뉴얼 만들기나 슬로건 만들기 등도 효과적이다.

지난 호나 글 머리에서도 인식하였듯이 학교의 위기는 방법, 방재만이 아니다. 개인정보 유출이나 교직원 불상사, 학부모의 트집잡기 등등 다양한 「위기」의 요인때문에 직접·간접의 법령위반이 적지않게 발생한다. 따라서 리스크 매니지먼트의 이념으로서 위기에방을 위한 콘프라이언스(법령준수)의 중요성을 확인하고 싶다. 저작권법, 개인정보보호법, 공무원법의 복무규정 등 법령에 대조해 보는 리걸 체크(합법성 점검)를 정기적으로 행하는 것도 학교의 리스크 매니지먼트이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

좋은 학교란 어떤 학교를 지칭하는 것일까? 도쿄대학의 사토 마나비교수에 의하면 「『좋은 학교』는 문제가 없는 학교가 아니라, 해결되지는 않았지만 학생과 문제를 공유하고 있는 학교이다」라고 한다, 문제 발생을 두려워해서는 안 된다.



## 제12호 연도 말의 「재고조사(정리)」를 하자

### 지금 왜 「재고조사」인가

어느덧 연도말을 맞이한다. 연말에도 1년을 되돌아 보고 신년의 포부를 확인하리라 생각되지만 그 이후 어떠한 지? 나 자신도 눈 앞의 분주함에 농락당해 연초의 맹세를 무엇 하나 이루지 못하고 벌써 반성의 날들을 보내고 있다. 그러나 다시 기회가 찾아왔다. 올해를 되돌아보고 새해를 향해 기분을 새롭게 하고 싶다.

최근에는 4월(일본은 4월에 학기가 시작하기에) 시작의 수첩이나 일기장도 점포에서 자주 눈에 띄게 되었다. 확실히 업무상으로 말하자면 연도의 바뀜이 큰 전기(轉機)이다. 올해의 반성할 점을 내년도에 충분히 활용하기 위해서도 여기서 확실하게 자기점검·자기평가를 해두고 싶다.

### 본 연재의 「재고조사」를 하면.....

한편 본 연재도 그럭저럭 1년을 맞이했다. 전혀 예측 없이 시작했기 때문에 순서는 별로 고려하지 않고, 그 시기에 가장 중요하다고 생각한 테마를 선택해 왔다. 따라서 독자 여러분도 연재물 사이에 맥락이 없어 당황했을 것이다. 확인하기 위해 각 호의 테마와 개요를 되돌아보면 다음과 같다.

4월호 「우선 프레젠테이션을 묻는 것부터 시작하자」로서, 혼돈스러운 교육계에서 교육개혁에 농락당하지 않기 위해서도 자신이 선 위치를 확인 - 즉, 프레젠테이션(존재이유)의 제시를 요구하였다. 이것이 본 연재의 기본 컨셉이다.

5월호 「조직의 일원으로서 자각을 가지자」에서는, 교육공무원의 강점이기도 하고 약점이기도 한 조직력의 취약성을 들어, 학교의 비전을 함께 만들고 공유함으로써 개인목표의 벡터(Vector, 방향)도 이것에 조금씩 접근케 하는 중요성을 지적했다.

6월호 「타임 매니지먼트(시간관리)를 어떻게 할 것인가?」에서는, 바쁘다기보다는 바쁜것 같은 느낌에 시달리는 교직원, 업무의 「중요성」보다도 「긴급성」을 우선하고, 결과적으로 「시간도둑」에게 귀중한 시간을 빼앗기고 있는 실태에 대해서 풀어 나갔다.

7월호 「셀프 매니지먼트(자기관리)를 어떻게 할 것인가?」에서는, 조해리의 창을 인용하여 「열려있는 창」과 「알아차리지 못하는 창」의 갭이 있음을 확인하고, 특히 「감추고 있는 창」을 작게하는 자기개방의 의의에 관해 설명했다.

8월호 「관리직은 도대체 무엇을 “관리”하는가?」에서는, 태평양전쟁 전후의 교장직무규정 변화에 착안해 소속직원의 복무관리는 원래 직무상 감독, 나아가서는 소속직원의 동기부여(motivation) 관리까지 기대되고 있음을 지적했다.

9월호 「교장과 교감, 그리고 부교장은 어떻게 다른가?」에서는, 올 봄에 드디어 창설되는 부교장에 관해서 직무규정의 변화에서부터 역할기대의 변화를 해석하고, 교장과 교감의 차이를 상징하는 장리권과 정리권으로 그 자리매김을 검토하였다.

10월호 「스쿨리더로서 교장은 말로 승부한다」에서는, 교장은 교감과 달리 인사나 강화나 일상적인 말 걸기라는 무기를 최대한 살리면서 학교의 조직문화·풍토를 보다 좋게 변화시키는 자리임을 확인했다.

11월호 「비일상 무대로서 학교행사를 어떻게 연출할까?」에서는, 마찬가지로 학교 조직문화를 보다 나은 방향으로 개선하는 방법의 하나로서 학교행사에 주목했다. 각 행사의 목적을 확인하면서 거기에 시간을 응축시키는 의의를 설명하였다.

12월호 「연구로써 날리지(지식)를 공유하자」에서는, 교사가 교육연구를 행하는 것의 중요성에 관해 역사적으로 확인하고, 연구의 성과가 이벤트로 끝나지 않고 학교의 날리자로서 축적시켜 공유재산이 되도록 하기 위한 이치를 서술하였다.

1월호 「학교의 위기를 어떻게 받아들일 것인가?」에서는, 사건이 일어날 때마다 학교「위기」의 내실은 변화하고, 보도는 침착하고 조용하지만, 결국 무엇 하나 문제가 해결되지 않는 현상을 파악해 리스크 매니지먼트와 크라이시스 매니지먼트라는 위기관리의 2가지 사고방식을 소개하였다.

2월호 「우리학교의 리스크 매니지먼트를 하자」에서는 위기에방에 있어 발생률과 심각도를 고려한 리스크 예측의 필요성, 「있어서는 안 된다」집착에서 벗어나는 리스크 매니지먼트의 철학이나 구체적 방법을 소개하였다.

## 나를 되돌아본다

그럼, 이제까지 원고마감에 쫓기면서 써 대기만 하고 스스로도 연재의 전체 모습을 보지 못한 채로 있었으나, 이렇게 일람해 보니 조감해 볼 수 있고, 일단 높은 곳에서 「메타효과(조감)」가 가능해지는 것을 알겠다. 최초의 4회는 「매니지먼트」로 묶을 수 있을 것이다. 전반 2회는 조직 매니지먼트에 공통성이 있는 내용이며, 후반 2회는 자기 매니지먼트 부류이다. 후자는 취직난을 겪고 「잃어버린 세대」로도 불리는 30대 비즈니스맨에게 인기있는 「업무술(業務術)」과 통하는 것으로 관련 책은 가끔 베스트셀러가 되고 있다. 필자도 본 잡지 연재 개시후 이러한 비즈니스 책을 다독하게 되었다(다만, 『버리는 기술』이란 책은 다 읽고도 버릴 수 없었듯이 『업무술』이란 책으로 일을 잘 할 수 있게 된다는 보장은 없다는 것을 몸소 실감하는 중).

여기에 이어지는 8월호와 9월호의 2회는 「스쿨리더는 무엇인가?」라는 커다란 질문에 대해 교장의 직무규정을 법제적으로 검토하거나 역사를 거슬러 오르면서 이를 확인하는 작업을 행하였다. 본지 창간 때 다이제스트판 (『“판단력”을 뉴 리더의 키워드로』 인터뷰 기사, P10~11)에서도 서술하였지만, 교장과 교감에게는 법제상으로는 실제적으로든 요구되는 역할에 큰 차이가 있고(이 틈새에서 부교장의 자리매김이 흔들리고 있음을 9월호에서 소개), 관리직 인사경로는 교감에서 교장으로 대체로 연속되지만, 직무수행에서는 별개로 뛰어난 교감이 훌륭한 교장이 된다고는 할 수 없다.

그러면 교장직에는 무엇이 필요한가? 그 대답은 이어지는 10월호부터 전 월의 2월호까지 각론으로 제시하고 있다. 교장을 꿈꾸는 차세대 리더 여러분이 꼭 이해해 주었으면 하는 점은, 10월호에서 12월호까지의 전반 3회가 학교의 조직문화를 보다 좋은 쪽으로 폐습개선·변혁하는 리더십의 모습(문화적 리더십)에 관한 전략론(교장강화, 인사, 말, 학교행사, 교내연구)에 관해 서술하고, 후반 2회는 위기관리라는 특수상황에서의 「판단력」은 물론 평상시부터 위기에 강한 조직 만들기를 목표로 할 필요성에 관해서 서술하고 있다는 두가지 점이다. 이렇게 「재고조사」를 통해 되돌아 보며 다시 자신의 생각을 확인할 수 있었다.

과연 그 생각이 어디까지 미치고 있는 것인지 참으로 염려되기 한이 없지만, 이 보잘것없는 연재를 계속하기 바라는 성원이 있다고 해서, 당초는 1년 한도로 시작하였으나 나 자신도 아직 표현이 부족해 다 전하지 못한 것도 있기에 조금 더 분발해 보려고 한다. 내년에도 여러분 부디 함께 해주기 바란다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

자기평가든 근무교를 대상으로 한 학교평가든 좋으니까, 거칠고 난폭한 「재고조사」를 해보자. 「평가」라고 하더라도 수치화나 객관성에 집착할 필요는 없다. 본문에 나타난 대로 조감할 수 있도록 한 장의 종이에 써 내는 것, 이것을 메타평가하는 것만으로도 좋다. 이미 학교에서 행하고 있는 자기점검·자기평가가 얼마나 번잡하고 코스트 퍼포먼스가 나쁜 것인지 알게 될 것이다.

## 제13호 「지위가 사람을 만든다」를 활용한 조직 만들기

### 교내인사 전략

2008년도를 맞이했다. 새로운 직장에서 기분을 새롭게 한 분도 있고, 설령 동일한 직장이라도 직무나 교무분장, 담당학년이 바뀌어 기대와 불안을 가슴에 품고 이 봄을 맞이한 분도 많을 것이다. 기대와 불안, 이 상반되는 기분은 아이들과 마찬가지로.

그런데 교내인사는 학교경영에서 가장 중요한 전략의 하나이다. 「인사권이 없다」고 한탄하는 교장이 많지만 그것은 다른 학교에서 우수한 인재를 스카우트해 오거나 문제교사를 해고하거나 할 정도의 권한이 없다는 말이지, 교내 인사배치에서는 강력한 권한을 갖고 있고, 인적자원을 유용하게 활용할 전략을 세울 여지는 현장에 맡겨져 있다.

즉, 프로야구로 말하면, 프런트를 겸해 유력한 선수를 스카우트하거나 하는 GM(제너럴 매니저)의 권한까지는 교장에게 없지만, 타순을 다시 짜고, 스타팅 라인업을 작성하거나, 적당한 시기에 선수를 교대하거나 하는 「감독」으로서의 묘미는 발휘할 수 있는 위치에 있다.

어떤 팀도 어떤 학교도 충분히 전력을 정비할 수는 없다. 상당히 견고한 경영기반을 갖는 팀이라면 여하튼, 드래프트 회의나 트레이드를 거쳐도 좀처럼 희망대로 보강하기는 어렵다.

더군다나 학교를..... 한정된 인원을 어떤 식으로 배치해도 조직의 취약성은 도처에서 보여지게 마련이다. 1번 타자부터 9번 타자까지 빈틈없이 갖추어지는 일은 있을 수 없다. 누구를 크린 업(clean up, 4번 타자)에 두어야 할지 머리 아픈 학교도 많을 것이다.

만일 4번 타자의 후보자가 될 만한 뛰어난 선수가 없을 때 누구를 거기에 둘 것인가? 과거 실적은 있지만 피크를 지난 베테랑에게 잠시 견디어 내도록 맡겨서 당면한 위기를 극복할 것인지, 아니면 수년 후 팀을 이끌어 줄 가능성을 지닌 신인의 장래성에 기대해 모험을 해 볼 것인가?

「비전」이라고 불리는 여행의 목적지=수년 후의 팀의 모습을 마음속에 그리면서 그 목적지에 도달하기 위해 몇 개인가 있는 「항로」를 선택해 가는 것이 전략(strategy)이다. 따라서 수년 후의 비전을 그리지 않고 함부로 배를 저어 출발하는 것은 위험하기 짝이 없는 여행이 된다.

그렇다고는 해도 비전도 제멋대로 그릴 수 있는 것은 아니다. 언제나 우승을 다투는 「항상 이기는 팀이 되어라」와 같은 것이 역사·전통이나 지역성을 배경으로 관계자의 기대에 의해 마치 그 팀의 「미션」처럼 요구되어 버리면 전략도 세우기 어렵게 되고 실행에 빠질 것이다.

이러한 관계자(스테이크홀더)의 의식도 능숙하게 컨트롤 해 나가면서, 부디 장래 구상을 주시하는 포진(布陣)에 도전해 보기를 바란다.

### 부하의 일을 뺏지 마라

왜냐하면, 자산을 운용할 리도 없는 재적(財的)자원(학교예산)은 쓰면 저절로 줄기만 할 뿐이고, 물적(物的)자원도 쓰면 소모되거나 보수·수리비용이 발생해서 대부분은 가치가 내려가지만, 인적(人的)자원은 「쓰면」 반대로 증가할 가능성을 지니고 있기 때문이다. 경직화 된 조직일수록 좀처럼 찬스를 젊은이에게 주지 않고 귀중한 자질과 능력을 잠재운 채 활용하지 않고 사장시키는 경우가 많다.

또한 「적재적소」의 인사배치가 최선인 것처럼 생각되기 쉽지만, 우리들은 실은 그 정도로 「적재」를 충분히 꿰뚫어 볼 수 없고, 처음에는 미스매치(mismatch, 걸맞지 않음)였다고 생각한 구성도 의외로 어울리는 경우도 있다. 원래 인적자원은 목재처럼 고정(固形)적인 것이 아니라 부여된 기회를 「학습」해서 크게 성장하거나 의욕을 증가시켜 빛나기도 하는 자원인 것이다.

노파심도 포함해 처음에는 꽤 불안하지만, 과감히 일을 맡겨보면 기대 이상으로 열심히 하는 경우는 자주 있다.

비즈니스계 리더의 조건 중 하나로 「부하의 일을 뺏지 않는다」는 철칙이 있다. 아무리 자기가 하는 편이 빠르더라도 완전히 맡겨두지 않으면 결국은 훗날 자신도 힘들고 차세대도 길러지지 않는다. 이것은 가정에서 자녀에게 칼을 잡게하는 것과 같은 일이다.

### 「지위가 사람을 만든다」?!

「지위가 사람을 만든다」는 말은 부여된 위치에 취해 겸허함을 잃는다고 하는 좋지 않은 의미로 사용되는 일도 많지만, 나는 적극적인 의미로 이 말을 사용하고 싶다. 여기에서의 지위라고 하는 것은 어떤 직무에 한정하지 않고 「학급담임」을 비롯해 교무분장에서의 다양한 역할을 지칭한다.

이 「역할」이라는 말은 「기대」를 뒤집은 말이다. 우리는 교사로서의 역할, 부모로서의 역할, 배우자로서의 역할, 지역주민으로서의 역할 등 다양한 얼굴을 가지고 일상생활을 보내고 있다. Role의 어원이 배우의 대사가 적힌 두루마리인 것처럼, 역할에 담긴 주위의 「기대」에 응해 우리들은 그 역할을 연기한다. 이것은 전혀 부정적인 의미가 아니다. 자녀를 양육하면서 부모로 자라게 되는 것처럼 그 자체가 성장의 계기인 것이다.

이전에 초·중학교 교장을 대상으로 「학교 관리직의 역량형성을 위한 바람직한 인사행정과 연수 필요에 관한 조사」(2002년)을 해 보았더니, 장기연수나 자주적 서클활동, 임용 전 연수 등 「연수」보다는 「경험」이 도움이 된다고 인정하는 교장이 많고, 그 결과는 대학원에서 관리직 양성·연수 프로그램을 제공하려고 모색하고 있는 나로서는 내 자신의 일처럼 생각되어 인상적이었다.

분명히 같은 학교 관리직으로서의 교감 경험은 물론 각종 주임경험, 부속학교나 도서·벽지, 급이나 종류가 다른 학교 등 조직문화가 다른 직장에서의 근무경험, 장학사 등 전문직으로서 본청이나 지역교육청, 교육센터에서의 행정경험은 문서작성에서부터 일의 진행방식, 조직의 운용방식까지 피부로 느낄 수 있고 무엇으로도 대신하기 어려운 OJT(ON The Job Training, 온 더 잡 트레이닝)의 기회가 될 것이다.

물론 관리직이 되기 위한 「제왕학」으로 잡 로테이션(인사이동)을 하는 것은 아니지만, 학교관리직을 지향하지 않는 분에게도 이와 같은 이력을 디자인해 다양한 경험을 쌓아가는 것은 교원으로서의 역량형성을 도모하는데 있어 중요하다.

### 「일」로 성장하자

반대로 이런 「지위」(일)를 의뢰 받은 교직원 측의 시각에서 보자. 물론 「학생과 마주할 시간의 확보」는 요즘 교육정책상의 과제가 되어 있을 정도로 심각하다. 그러기에 이런 일은 교실 안에서 학급담임·수업담임으로 충분히 학생들과 관계를 맺기에는 족쇄가 되기 쉽다. 그것은 잘 알고 있다.

그러나 조직 내에서의 위치, 바꾸어 말하면 역할기대는 해마다 변한다. 언제까지나 똑 같은 포지션에 있을 수 없고, 밀려 올라가게 된다. 최근 10년 남짓 동안 신규채용이 매우 억제되어 왔다고는 해도 조금씩은 신진대사가 이루어지고 있고, 최전선에서 활약하는 「젊은이」로 있고 싶어도 점차 그렇게 되지는 않는다. 비록 연령은 젊더라도 동일 학교에 몇 년 동안 있는 한, 적어도 당해 학교의 경험연수는 늘어나고 올 봄에도 그랬던 것처럼 초임 선생이 들어온다.

따라서 언제까지나 같은 「얼굴」을 하고 있을 수는 없다. 기대는 점점 높아져가는 것이고, 피그말리온 효과 실험을 통해 알고 있듯이 그런 다른 사람으로부터의 기대가 성장의 근원이 된다.

새로운 업무를 받아들이자. 게다가 긍정적으로.....

그것이야말로 자기계발을 촉진하는 최고의 「연수」이며 새로운 자신을 맞이하고, 주위와의 관계를 바꾸어 갈 가능성을 간직하고 있는 절호의 기회이기 때문이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

찬반양론으로 그 「평가」는 나뉘지만, 지금은 직원회의보다 기획위원회 등의 학교 운영조직에서 학교의 방향성

이 크게 좌우되고 있다. 따라서, 수당이 따르는 직제상의 주임은 아니라도 각종 주임이 되는 일의 장점은 이런 회의에 출석할 수 있다는 점이다. 물론 회의참석 때문에 시간은 구속받게 되지만, 아까워 한 시간은(그 입장이 아닐 때) 유용하게 활용할 수 있었을 것인가? 단시간에 학교를 전망할 수 있는 절호의 기회라고 생각되지 않는가?

## 제14호 지역을 신뢰하는 것부터 시작하자

### 신뢰받는 학교를 만들기 위해서

신뢰받는 학교 만들기를 슬로건으로, 확실한 학력을 키우고, 풍요로운 마음, 튼튼한 몸, 나아가서는 인간력(人間力)을 기른다고 하는 목표를 세우고 있는 학교가 적지 않지만, 그것은 필요조건이지 충분조건은 아니다. 결과를 내는 것은 신뢰감을 높이지만 결과만 낸다고 해서 신뢰를 쟁취할 수 있는 것도 아니다.

도대체 신뢰받고 싶은 상대인 학부모, 지역, 학생들, 그리고 국민을 학교관계자나 행정직원은 신뢰하고 있는지부터 자문해 봐야 할 것이다.

급식비·학급비의 미납문제, 「내아이 중심」적인 클레임(트집), 목소리 큰 지역 보스의 존재..... 신뢰할 수 없는 이유를 들자면 한이 없다. 그 점을 감히 호소하고 싶다. 신뢰받기 위해서는 우선 스스로 지역을 신뢰하고, 지역에 학교를 개방해 보자.

### 학교는 왜 닫혀 왔는가

학교는 왜 개방하지 않으면 안 되는가? 「열린」학교가 슬로건이 된 지 10년 이상 지났지만 슬로건은 사고를 정지시켜 버리는 「해야만 한다」론(論)으로 학교현장을 장악하고, 개방해야 하는 이유에 관해서는 의견일치를 보지 못하고 납득되지 않은 채로 오늘날에 이르고 있다.

애초 「닫힌」 학교였던 것에도 몇 가지 근거는 있다. 첫 번째는 스칼레라는 학교의 어원처럼 학문의 세계, 교육 공간에 내재하는 역사적 폐쇄성 탓이다. 속세로부터 격리된 아지라(聖域)에서 비전(秘伝)인 학문을 전수하는 것은 그 나름의 의미가 있었을 것이다.

두 번째는 학교(학급)문화·풍토를 양성하기 쉽기 때문이다. 시설적인 측면에서 오픈 스페이스 스쿨보다 닫힌 교실 쪽이 「교실왕국」을 만들기 쉽다. 「교실왕국」은 나쁜 의미로 사용되기 쉽지만, 왕국을 만들 정도로 교사는 학급문화를 형성하는 리더십을 발휘할 필요도 있다.

세 번째는 경영·합리적인 측면에서 관리하기 쉽기 때문이다. 안전관리 면에서도 「패놉티콘」(Panopticon, 원형교도소형 감시 시스템)이라고 불리는 방식이 비인도적이긴 하지만 효율적인 탓에 지지받아 왔다.

### 학교는 왜 열리지 않으면 안 되는가

그럼 반대로 요즘 「열린」 학교가 요청되어 온 이유와 배경에 대해서 생각해 보자. 나는 다음 세가지 이론을 생각한다.

첫째, 학교지식의 패러다임 전환론이다. 학교에서 가르쳐야 하는 학교지(知)란 「고기 한 마리를 주기 보다는 낚시대 하나를 주어라」로써 내용지에서 방법지(배우는 방법을 배움)로 전환하고, 이십 평 남짓한 좁은 교실공간에서 교사가 자신의 지식을 전수하는 스타일로는 충분할 수 없게 되었다. 교사가 수업을 공개하고 교실을 개방해 게스트 티처를 받아들이고, 지역에 나가 자신도 함께 지역의 여러 자원을 사용하여 배울 필요가 생긴 것이 첫째 이유이다.

둘째, 커뮤니티 스쿨론이다. 학교와 지역은 「잔교(棧橋)」만으로 연결되어 있는 독립된 관계가 아니다. 본래부터 학교는 지역에 포함되어 있는 「지역안의 학교」로써, 학교는 지역의 사람(인재), 물건(자원), 일(행사)에 의해 성장해 왔다. 그러나 지역의 교육력이 저하된 오늘날에는, 학교를 커뮤니티 센터로 자리매김하고 학부모가 아닌 지역 주민도 학교에 모이게 하는, 학교를 중핵으로 하는 지역 만들기라는 반대방향의 시각이 보다 중요하게 되었다.

셋째, 교육환경 에콜로지(Ecology, 생태학)론이다. 즉, 이미 학교교육이 끌어안고 있는 제반 문제는 닫힌 채 학교 내에서 자체 해결할 수 있는 상황이 아니라 외부환경(학부모, 지역, 관계기관)의 「정당성」을 확보하고, 「협동」 관계를 구축하지 않으면 서브시스템으로써의 학교는 기능할 수 없다는 사고방식이다. 학교는 외부에 개방하는 것

으로 에콜로지컬(Ecological, 생태학적)한 순환을 촉진해 갈 필요가 있는 것이다.

### 학교는 살아 남을 것인가

분명히 외부에 개방된 조직이 아니면 지속하기 어렵다. 기린의 목이 길고 얼룩말에 줄무늬가 있는 것은 왜인가? 그것은 외부환경에 적응해 온 모습일 것이다. 목이 짧은 기린은 환경변화에 적응하지 못해 살아남지 못했다. 생물만이 아니라 조직도 똑같이 외부환경 변화에 적응하는 것이 서바이벌(생존)의 조건이다. 따라서 기업은 시류에 민감하게 적응해 고객 요구에 정확하게 대응하거나 적극적으로 고객 요구를 만들어 내거나 하는 「빠른 변화」가 신조(信條)이다.

한편, 「불변과 유행」을 예로 들어 변하지 않는 것도 중요하다는 교육계의 주장은 심정적으로는 찬성할 수 있지만, 환경변화에 대응하지 않는 것의 변명이 되어서는 안 될 것이다. 같은 예로, 학교도 현재와 같은 시스템이 생긴 지 겨우 2, 3백 년된 조직이다. 이 만큼 IT화도 진행되고 있는 가운데 외부환경을 계속 무시하면 22세기에는 존재할 수 없을 것이다.

학교 존폐문제가 현실성을 띠게 되었을 때 지탱해 주는 것이 스테이크홀더(이해관계자)이다. 국립대학 법인이나 공립학교도 밀의 시군구 단위나 지역주민과의 관계가 크지만, 걸핏하면 설치자인 국가나 광역 지자체의 방향에만 관심을 두고 지역 주민을 보지 않는 경우가 있다. 지방학교도 동일하다. 지역과의 밀접한 관계에 의해 지지를 얻지 못하면 학교조직도 살아 남을 수 없다. 학교가 해당 지역의 문화센터나 커뮤니티 센터로서 그 중심에 위치하고서야 비로소 사회자본(소셜 캐피탈)로서 인정받아 지역에 없어서는 안 될 존재가 된다.

### 지역과의 비전 공유화

그렇다면, 역시 학교(경영)를 지역에 개방해 가는 것은 불가결하다. 학교운영협의회를 가진 커뮤니티 스쿨(CS)이라면 지금은 학교경영방침을 승인할 무렵일 것이다. 지역운영학교(CS)에서는 이 작업이 비전을 공유화하고 협동체제로서 각자의 책임을 자각하는데 지극히 중요하다. 물론 지역운영학교가 아니라도 학교평의원제도를 실시하는 학교라면 평의원에게, 학교 관계자 평가 위원회를 가동하는 학교라면 평가위원에게, 설령 이상의 제도가 없다고 해도 학부모나 지역주민 등의 스테이크홀더에게 학교경영방침을 제안하고, 정중하게 설명해서 다른 의견을 노이즈(잡음)로 치부해 버리지 말고 진지하게 의견을 묻자.

비전의 구체적 표현으로서의 학교경영 방침이 교장의 개인적인 모토 같은 학교관계자의 시각에 지극히 치우치지 않고, 학생들의 실태를 반영해서 학부모나 지역사람들의 바람, 당해 학교의 역사나 전통, 지역의 풍토를 충분히 반영한 것인지 물어보자. 여기에서 나타낸 비전은 어디까지나 임시의 비전에 지나지 않고, 이러한 외부 관계자와 의견을 거둬서 공유 가능한 참된 비전을 함께 만들어가는 그런 관계를 학부모를 포함한 지역과 쌓아올리는 것이 가능하다면, 앞으로 실제 학교경영은 지역의 적극적인 협력을 얻어 아주 순조롭게 진행될 수 있을 것이다.

언뜻 보기에는 번거롭게 보일지도 모르는 작업이지만 결과적으로는 학교의 지원자와 응원단을 늘리는 절호의 기회이다. 지역을 신뢰하는 것부터 시작하자.

### 교장을 목표로 하는 분에게

물론 학교에서 학생들과 접하면서 서로 관계를 맺는 일이 교사의 본분이지만 학교관리직의 본분은 반드시 그것만이 아니다. 오히려 교사가 본래의 직무에 전념할 수 있도록 조건을 정비하는 것이 관리직의 역할이라고 한다면, 지역과의 적극적인 관계 구축도 본분의 하나라고 할 수 있다. 지역과의 어울림은 자신의 마음을 여는 것(셀프 매니지먼트)에서 시작한다.

우선 평상복 차림으로 자신이 살고 있는 지역의 행사에 나가 보자.

## 제 15 호 위기(Crisis)에 대응할 수 있는 조직 만들기

### 「6월의 위기」!?

입학식·개학식이 시작되고, 신체측정이나 가정방문 등 신학기에만 하게 되는 갖가지 행사를 거쳐, 봄 운동회나 소풍, 기말고사 등도 끝나고 어느덧 1학기의 절정이 되는 6월을 맞이한다. 이 시기는 학급도 학교도 4월·5월의 비일상 상태에서부터 일상의 분위기로 돌아가는 충실기이다.

다른 한편으로는 조직구성원의 스트레스가 높아지는 시기이기도 한다. 그 이유는 뭐라고 정해진 것은 아니지만 학교현장에서는 상반기의 연구발표회나 교내연수 등이 집중되는 압박감도 예상되고, 장마철인데다가 축제일도 없는 계절적인 요인도 있을 것이다. 오사카교육대학부속 이케다초등학교 사건도 사세보 여학생사건도 6월에 일어난 것은 단순한 우연이겠지만, 그래도 5월병 아닌 「6월의 위기」를 의식해 두고 싶다.

### 발생시의 크라이시스 매니지먼트

위기(Crisis)는 「마사카(설마)」라는 예상 밖에서 일어나는 것이지만 그 대응에 따라 상처를 더욱 넓히게 되는 경우도, 반대로 「비 내린 후에 땅이 굳는다」는 말도 있듯이, 크라이시스의 어원이 「분기점」인 것처럼 대응의 모습이 나뉘는 지점이 되고 있다. 이 사후대응(크라이시스 매니지먼트)으로서 우선 중요한 것은 초기대응 속도이다.

사건·사고가 일어났을 때 교직원이 어떻게 행동하면 좋은지를 항상 의식시켜 움직이게 하는 조직체제로 해 둘 필요가 있다. 왜냐하면 그 장소에 관리직이 없을 경우가 많기 때문이다. 따라서 위기관리론 책에서 가끔 나오는 톱다운 방식의 지휘·명령 조직에서는 신속한 대처를 할 수 없고 초기대응에는 맞지 않다.

사건·사고 현장에 마침 있었던 교직원이 우선은 그 장소에서 지휘·명령 관계를 구축하고 경찰이나 구급차, 관리직이나 양호교사를 불러 여러 사람을 움직이게 하거나, 소문을 퍼뜨리고 다니는 사람이나 선동자, 구경꾼을 배제하거나, 2차 피해를 막기 위해 학생의 동요를 가라앉히고 사건·사고 현장으로부터 이동시키거나, 피해자의 생명확보·상황파악을 위해 당사자나 관계자(주요 인물)로부터 정확한 정보를 수집하거나 하는 역할을 분담해 신속하게 대처할 필요가 있다.

따라서 전 교직원의 당사자 의식과 심폐소생법 같은 호스피탈 IQ를 높임과 동시에, 누구도 읽지 않는 두꺼운 매뉴얼이 아니라 즉시 행동으로 옮길 수 있는 슬로건이나 플로 차트(경로표)를 작성해 조직구성원의 몸에까지 침투시켜 두지 않으면, 정작 상황이 되었을 때 움직일 수 없다. 진도(지진 강도)를 명확히 상정한 피난훈련, 「수상한 자」가 어디에서 들어올 지 모르는 방법훈련 등도 유효하다.

설령 조직의 톱이 항상 현명한 판단을 하는 뛰어난 리더라고 가정하더라도, 상사에게 정보를 올리고 판단을 바랄 시간적 여유는 위기발생시에는 거의 없다. 그러기에 야구감독처럼 일구 일구 사인을 내는 것은 불가능하고 결국에는 최전선에 있는 교직원의 임시방편적인 판단에 맡길 수 밖에 없다. 그래서 스쿨리더로서는 일상으로부터 비전이나 상황에 맞는 전략을 공유화해 두고 실제로는 개개의 자율에 맡기는 축구 방식의 조직 만들기를 하도록 요구된다고 할 것이다.

지하철 사린사건의 피해자를 모두 받아들인 성로가국제병원의 히노아라 시게아키원장은 다음처럼 말한다.

「우리들 톱의 역할은 큰 방침을 내려주는 것입니다. 그리고 현장이 움직이기 쉽도록 환경을 만들어 주는 것, 그렇게 하면 그들은 자신의 머리로 가장 좋은 방법을 생각합니다」

이 리더의 말 아래 직원이 자주적·자율적으로 피해자의 트리아지(구명의 순서 지우기)등을 적절하게 해냈다고 한다. ※ 다카다 아사코(高田朝子) 위기대응의 에피커시 매니지먼트 게이오의숙대학출판회, 2003년.

### 사후의 크라이시스 매니지먼트

크라이시스 매니지먼트로서 중요한 것이 또 하나 있다. 커뮤니케이션이다. 조직으로서는 위기를 일으킨 것 보



다도 사후 대응의 미숙함을 비난받는 일이 많다. 그러기에 조직이 데미지를 입지 않기 위해 적절한 사후대응으로서 「크라이시스 커뮤니케이션」이라는 발상이 요구되고 있다.

예를 들어 매스콤 대응을 생각해 보자. 교장과 교감과 당사자와의 발언에 어긋남이 있으면 그것을 문제삼기 때문에 대응 창구는 일원화해야 한다. 단지 누구를 창구로 해야만 하는지는 고민스런 문제이지만 톱이 대응해서 실수한 경우에 되돌릴 수 없는 경우가 종종 있으므로, 병원에서는 원장이 아니라 사무장이, 정부에서도 공보관이 대응하고 있다. 이 점에서 신설된 부교장이 혹시 배치되어 있다면 크라이시스 총괄책임자로서 최적임자일 것이다.

대응창구가 된 사람은 전화 취재에는 즉답하지 말고 사실관계를 음미한 후에 회신하거나, 설명내용도 전할 수 있는 내용과 전할 수 없는 내용을 엄격히 구별하는 신중한 대응이 요구된다. 다만 취재를 거부해도 그림(영상)만 찍으면 TV방송국은 어떤 설명이라도 넣는 것이 가능하기 때문에, 매스콤을 피하려는 태도로는 조직 이미지가 오히려 악화된다. 오히려 매스콤을 상대로 우리 학교의 학부모·지역주민 등 이해관계자도 있는 것을 의식해 학교측의 입장을 제대로 전달할 기회로서 적극적으로 받아들이는 자세가 필요하다. 따라서 포지션 페이퍼의 배포도 유효할 것이다.

### 위기에 강한 조직 만들기

클레임 대응도 마찬가지로, 불변(전례)을 중시한 나머지 좀처럼 변하지 못하는 학교조직을 개선하기 위한 비즈니스 찬스로서, 클레임을 「외부평가」로서 긍정적으로 받아들일 필요가 있다. 확실하게 등신대의 학교·교사를 보지 않고 무리하게 어려운 문제를 요구하는 트집 잡는 민원도 있지만, 그런 크레이머에 대해서도 능숙하게 대응하지 않으면 학교조직은 위기에 휘둘릴 우려가 있다. 학교에는 전화 교환원도 없을뿐더러 고객대응 창구도 없다. 「사장을 불러!」라고 전화해서 용건도 듣지 않고 사장을 불러주는 기업은 그리 없지만, 학교는 「교장에게 할 이야기가 있으니 교장을 불러!」라고 엄청난 엄포로 말하면 어쩌다 전화를 받은 교직원들은 관문으로서 역할을 하지 않은 채 그대로 교장에게 전화를 돌려버리는 것은 아닐까?

네고시에이터(교섭인)로서, 약 20분 정도라고 하는 크레이머의 분노의 시간(이른바 폭풍의 시간)을 성의있게 대응할 수 있는지 등의 클레임 대응능력이 요구된다.

실태확인을 하기 전에 안이하게 대답하지 말고 반사(反射) 테크닉(이러 이러해서 화가 나셨군요)와 같은 내용의 반사, 「그거 힘드셨겠네요」와 같은 감정의 반사)에 의해, 불쾌하게 했던 일을 사과하거나 시간이나 내용을 정확하게 기록하거나 하는 비즈니스 커뮤니케이션 연수는 모든 교직원에게 필요할 것이다.

학교에의 고충을 잡음으로 잘라버리지 말고, 목소리를 녹음하거나 클레임 보고서를 작성하는 등 실패사례도 학교개선을 위한 지식으로서 구성원의 공유재산이 되도록 축적해 활용하는 조직 만들기가 요구된다.

지금까지의 위기관리론에서 조직 모델은 지휘자가 지시명령을 내고 그것에 충실하게 따라 행동하는 오케스트라 방식이었지만 그래서 위기에 대응할 수 없다. 위기에 들어가면 현장에서 대응할 수 밖에 없는 축구나 럭비형, 지휘자 부재의 오르페우스 실내관현악단(칼럼참조)처럼 자율과 협동성을 전제로 한 네트워크형의 조직을 구축해갈 것이 요구되는 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

<오르페우스 8가지 원칙>은 다음과 같다.

- ① 그 일을 담당하고 있는 사람이 권한을 갖게 한다
- ② 제품과 품질에 자기책임을 부여한다
- ③ 역할을 명확히 한다
- ④ 리더십을 고정시키지 않는다
- ⑤ 평등한 팀 워크를 기른다
- ⑥ 이야기 듣는 법을 배우고, 이야기 하는 법을 배운다
- ⑦ 컨센서스를 형성한다

⑧ 직무에 한결같은 헌신

귀교는 「지휘자 부재」시 조직이 움직일 것인가

## 제16호 우리 학교의 경영전략을 추진하자

교육계에서 회의가 길어지는 이유 중 하나가 교육에 대한 생각(비전, 드림)만을 말하고 전략적 발상이 부족한 점을 들 수 있다. 이번 호에서는 학교의 경영전략을 추진하자고 제안하고 싶다.

### 경영전략의 권유

물론 머리로는 이해할 수 있더라도 「전략(戰略)」이라는 말에 저항감을 갖는 독자도 적지 않을 것이다. 그 의미에는 「서양인가!」하고 추궁 당하더라도 「Strategy」쪽의 용어를 받아들일지도 모른다.

「전략」은 확실히 군사용어였으나 이 말이 오늘날 이 정도까지 비즈니스계를 석권하고, 학술용어로서도 사용되고 있는 사실을 간과할 수는 없다. 이 용어로밖에 비출 수 없는 영역이 존재한다는 증거이기 때문이다.

그럼, 이「전략(Strategy)」이라는 개념의 탐조등(Search-Light) 불빛으로 도대체 경영프로세스의 무엇을 비출 수 있게 될 것인가? 또한 이 가타가나 표기가 많은 관련 개념을 정리하면서 이 점을 생각해 보고 싶다.

우선, 당해 조직사회의 존재의의(프레젠스)와 해내야만 할「미션」(使命)을 보편적인 형태로 나타낸 기본적 가치관의 표명이 「경영이념」이다. 경영이념은 어떤 경영자세를 관철할 것인가? 같은 기본적 스탠스(Stance)를 명문화한 것으로 이른바 경영활동의 근간을 이루는 것이며, 시대의 흐름에 농락당하지 않는「불변」하는 것이어야 한다. 다음에 그 일례를 소개한다.

이런 보편적인 신념, 흔들림 없는 가치관인 경영이념 아래, 어느 시점(몇 년후)까지는 이렇게 되어 있었으면 하고 생각하는 Goal(도달목표), 지향하고 싶은 조직의 장래상을 이해관계자에게 구체적으로 표현한 것이「비전」이다. 다만, 「어느 시점」이라도 3년 이상 후의 도달목표는 민간기업에서는 이것을「비전」이 아니라「드림」이라고 부르는 듯하다. 확실히 장래 불투명한 현대사회에 있어서 3년 후의 환경변화는 도저히 예측 불가능하다.

보편적인「경영이념」에 근거해 단기의 구체적인 「비전」(도달목표)을 실현하기 위한 수단이「전략」이고, 경영학에서는 「지속적인 경쟁우위성을 달성하기 위한 포지션을 구축하는 것」 등으로 까다롭게 정의된다. 미션이 「여행을 떠날 이유」(使命感)로, 「비전」이 「여행의 목적지」로 때때로 여행에 견주어 설명되는 것처럼, 전략의 비유는 「여행의 코스, 진로」 정도의 이미지를 떠올리면 이해하기 쉬울 것이다.

뛰어난 비전은 전략적인 방향성과 동기를 제공해준다고 하나, 일반적으로는 아무리「미션」을 탐색해 「비전」을 공유하자고 해도, 이 「전략」(경로, 진로)을 의식하지 않으면 좀처럼 목적지에 다다를 수 없는 것이다. 따라서 경영전략적인 발상이 왜 중요한가 하면 지향하는 방향으로 조직을 움직여갈 때 「과정」의 전체상(Big Picture)을 높은 위치에서 비추어내는 탐조등(Search-Light)의 역할을 해내고 있기 때문이다.

### 강 령

산업인 다운 본분을 철저히 하고  
사회생활의 개선과 향상을 꾀하여  
세계문화의 진전에  
기여하도록 한다.

M전기의 근간을 이루는 경영이념으로서의 강령

## 경영전략의 방법

그런 까닭에 우선은 「현재지」의 확인이 필요하게 된다. 구체적인 전략을 책정하는데 있어서는 우선 현상을 정확히 파악하는 것이 불가결하다. 그러기 위해서 외부환경이나 내부요인의 분석수법(SWOT분석이나 3C분석 등)이 사용된다. 학교조직 내외의 관계자가 이것을 행하여 보다 정확한 현재의 위치를 확인하는 것이 가능하도록.

절대적으로 뛰어난 전략이라고 하는 것은 존재하지 않는다. 전략이라고 하는 것은 「현재지」와 「목적지」와의 거리(갭, Gap)를 잇는 복수의 길(선택지) 중에서 무엇을 버리고(선택), 무엇을 우선(집중)할 것인가와 같은 Trade Off(거래관계)의 문제이다. 설령 「최단거리」로 이어 줄 우위의 「전략」이 있다 하더라도 전략을 실현하기 위해서는 조직전체(인적·물적·재정적 자원)가 유기적으로 움직이지 않으면 의미가 없다.

또한 경영전략은 바람을 읽으면서 결승점으로 향하는 「요트 레이스」에 간혹 비유되는 것처럼, 「한치 앞이 어둠」이라고 하는 불확실성이 항상 따라다닌다. 일정의 리스크를 동반하기 때문에 조직구성원이 「현재지」의 위기감을 공유하고, 리스크에 맞설 자세가 되지 않으면 한 발도 나아갈 수 없게 된다.

따라서 앞에서 말한 분석수법은 어디까지나 「현재지」를 가시화하고, 조직구성원(또는 이해관계자)이 공유한 「목적지」(구체적인 장래상)까지의 「진로」(전략)를 책정·확인하기 위한 작업으로서 추진해야 한다.

## 학교의 경영전략

다만, 「경영전략」에 관해 전술한 것과 같은 사고방식은 일반 기업경영에서 나온 것이다. 과연 학교의 경영전략에 이것을 그대로 원용해도 될 것인가? 앞에서의 정의처럼 「업계의 지속적인 경쟁우위성을 확보한다」고 한 발상은 대학·전문대학이나 고등학교는 어쨌든, 여러 의무교육학교에는 거의 해당되지 않는다. 「선택과 집중」에 의한 특색만으로 학교경영은 성립하지 않고 360도의 방향으로부터 요구나 기대가 걸려 있기에, 스스로 「모두에게 골고루 좋도록」 되지 않으면 안되기 때문이다.

그렇다고는 해도, 초·중학교도 교훈이나 지향하는 학생상을 이전부터 내세워 왔다. 다만 그것이 경영방침을 방향짓거나, 조직구성원의 행동규범으로 되지는 않았다. 왜냐하면 학교의 경영이념이 「현명하게 ·착하게 ·느림하게」(지·덕·체)라고 하는 무탈한 내용에 지나지 않고, 석양을 향해 달리는 것처럼 도달하는 것마저도 충분히 예상되어 오지 않았기(그런 까닭에 평가기준·규준조차 없었다)때문이다.

하지만 학교를 둘러싼 외부환경은 꽤 변화해 여러 교육행정기관은 조직으로서의 학교에 구체적 경영 비전의 제시를 요구하고 그 성과를 공표하도록 기대하고 있다. 올해는 학교평가의 의무법제화 원년이다. 평가의 대상은 비전은 물론 전략의 유효성이다. 실제로 전략대로 조직이 움직이고 있는지의 자기평가에 대해 외부가 메타평가하는 것이다.

따라서 학교 경영안·교무운영요강·교무운영안 등에 있어서 그 전략(도정, 진로)을 명확화하지 않으면 안 된다. 본 연재에서는 지금까지 강화에 의한 조직문화 변혁, 교내연수의 활성화, 교수조직·교무분장의 재검토, 각종 프로젝트의 가동, 학교 밖과의 연계강화 등 다양한 전략의 가능성을 나타내 왔다. 그 키잡이와 구현화야말로 뉴 리더의 역할인 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

「좋은 의도가 있어도 산을 움직일 수는 없다」는 격언을 단서로 드러키는 말한다. 설령 좋은 의도(사명과 계획)가 있어도 실제 행동으로 옮기지 않는 한 아무것도 되지 않고, 산을 움직일 「불도저」야말로 전략이며, 비영리 조직의 경우 특히 행동으로 연결되는 전략이 중요하다고. 좋은 의도가 생긴 지금이 바로 전략을 추진할 시기이다.

## 제17호 전문가로서의 교사에 기대하자

### 「비전문가 붐」의 도래?!

80년대의 TV는 여고생 붐 등 「비전문가」가 석권해 브라운관 안은 TV에 나오는 「특별한 사람」의 독점시장이 아니게 되었다. 몇 차례인가 「개그 붐」을 거쳐 최근에는 잘 만들어진 콩트 등도 적극적으로 소비되게 되었지만, 앞서 말한 80년대 이후 연예인이 전국의 안방을 웃게 하는 것이 아니라 비전문가의 연애나 가난 고백, 개성 풍부한 캐릭터에 연예인이 열의(정성스럽게 문자까지 내보내거나 하는)를 가지고 웃음을 끌어내는 스타일이 정착해 있다. 이런 관중(방관자)을 의식한 웃음의 중층구조는 이지메(따돌림)의 모델이 된다고 비판받아 점차적으로 개선되어 왔지만, 한편 TV계로의 비전문가 진출은 지금은 일상적인 풍경이 되었다.

한편, 교육계(학교현장)에서의 비전문가 진출도 확실히 진행되고 있다. 대표적인 것이 민간인 교장(민간출신 교장)이고, 또한 GT(게스트 티처)나 지역 인재에 의한 학교자원봉사자도 그런 맥락에 포함시킬 수 있을 것이다. 학교조직은 사람, 사물, 돈, 경영이라고 하는 4M조건이 모두가 결합되어 있다는 전제에 서서 매니지먼트(Management)를 추구하거나 사람(Man) 부족을 보충하기 위한 방책으로서 교육전문가가 아닌 「비전문가」의 활용을 모색하고 있는 것으로 판단된다.

### 전문가 경시의 위험성

확실히 학교가 조직으로서의 「체계」를 이루기 위한 기반조건을 충분히 갖추고 있다고는 말할 수 없는 현실이고, 그 개선방책이 불가결하다. 그러나 필요한 지혜와 자원이 「민간(기업)」의 노하우나 외부(지역)에 그대로 잠자고 있을 리는 없다. 결국 「민간(기업)」의 노하우나 외부(지역)의 에너지는 학교의 문화나 조직 특성에 제공할 수 있는 수준으로 번역·변환하지 않으면 그대로 활용하기 곤란하다.

예를 들어 GT는 TT(팀 티칭)에서의 T1도 T2도 아니다. 어디까지나 「살아있는 교재」에 불과한데도 과잉기대가 있는 것으로 판단된다.

학습지도나 학생지도부터 교무분장 그리고 각종 코디네이터까지 올 라운드 플레이어로서의 역량이 기대되는 교사에 대해, 특정 분야에 뛰어난 일류의 존재는 「진짜를 보인다」는 의미에서 매력적이지만, 위험한 측면도 아울러 갖는다. 단발적인 강의라면 몰라도 한 해 동안 커리큘럼을 관리하거나, 아이들의 인권을 배려하면서 학습지도를 행하거나, 인생을 좌우하는 「평가」를 행하는 것은 「비전문가」로서는 지극히 어렵다.

따라서 이런 「살아있는 교재」(GT나 학교 자원봉사자, 스쿨서포터 등의 외부자원)를 충분히 사용해낼 수 있는지 아닌지는 전문가로서의 교사의 역량 여하에 많은 부분이 맡겨져 있다. 그럼에도 불구하고 당해 전문가에 대한 기대가 좀처럼 높아지지 않는 상황이다.

### 교육개혁의 방향(Vektor)

일전의 「교육개혁」이라고 하는 끝 없는 이야기의 매듭점은 초임자 연수제도의 도입, 10년차 연수의무화, 면허 갱신강습의 시범실시 등 연수강화에 의한 교사의 자질·역량 향상으로 매듭지어진 방식이 눈에 띈다. 분명히 국민에게 있어서 떠올리기 쉬운 눈 앞의 「적」은 교사·학교이고, 거기에 초점을 맞춘 「개혁」을 단행한다면 「세상」의 납득은 얻을 수 있을 것이다. 신뢰받는 학교 만들기라는 이야기는 신뢰받는 교사의 문제에 포커스가 맞추어지고, 그것은 웬일인지 면허갱신제라는 이야기로 옮겨졌다.

교사의 자질역량을 향상시킨다는 시책이념 자체는 갑자기 부정하기 어렵다. 하지만 동시에 진행되어 온 교사의 신분·처우에의 엄격한 재검토 시책은 이런 자질·역량 향상의 방향성과 모순되고 있다. 국가 재정도 지자체 재정도 어려운 가운데 교육예산도 이미 「성역」은 아니겠지만, 그 80%를 인건비가 차지하는 시대에 그것을 삭감하는 것은 어떤 의미를 갖는지에 대해서는 새롭게 음미해야 한다.

이전에는 교직의 생애임금은 대졸·대기업 수준의 3억 엔을 넘었지만 최근의 시산(試算)으로는 3억 엔보다 떨어지고 있다. 설령 싼 임금이라도.....아니 오히려 싼 급료 쪽이 「능력이나 의지·신념 없이 교직을 선택하는 사람」이 아닌 정말 뜻이 높은 인재가 교직을 지향하게 된다는 의견도 있지만 장기적으로 보면 지극히 위험한 견해일 것이다.

인사고과(근무평정) 결과에 근거해 승급·승진 등 교직내부의 단기 인센티브방책도 달라 교직계 자체에 얼마만큼 재능 있는 인재를 불러들일 수 있을 것인가를 생각할 때, 초임의 많고 적음이나 시간외 근무(부 활동이나 잔무)등의 노동조건, 자격증 취득 비용과 그 효과·효력(유효기간이나 채용상황) 등의 문제는 중요하다.

물론, 경제학이 가상적으로 설정하는 「합리적 경제인」 만이 아니더라도, 교직 후보자 층이라는 인재 Pool의 두께는 이런 인사시책에 따라 크게 바뀌게 될 것이다. 이미 지역에 따라서는 강사부족으로 힘들어하고 있는 지자체도 출현하고 있다. 원유나 곡물부족이 문제되고 있지만, 우리 나라에서는 해당 자격증을 가진 전문가 교사의 부족이 앞으로 심각한 문제로 되지 않을까 염려된다.

### 면허갱신제도의 공죄(功罪)

그런 의미에서 이번 면허갱신제도에 대해서는 도입논의 단계에서부터 위화감이 없지 않다. 본래 이 갱신제도를 도입하는 것이 자격증의 가치를 올린다고 설명하고 있지만, 적어도 교원양성계 대학·학과나 일반대학의 교직과정에 있어서는, 예전에 힘들게 취득한 교원자격증이 종신토록 유효한 것이 아니게 된 것이다. 전쟁 전에는 정규 사범학교 출신자의 자격증만 평생유효·전국통용이었고, 그 외의 방계 루트를 통한 자격은 유효기간도 지역도 한정된 것이었던 것에 비추어보아도, 이번 갱신제도는 자격증 자체를 실효시키는 것은 아니라고 해도 그 평가를 반감시킨 것은 틀림없다.

아까 자질역량 향상의 관점으로 교원양성 단계에 필수 교직과목(별표 제4란 교수법 관계 과목이나 교육실습 등)은 큰 폭으로 늘려 자격증 취득을 보다 곤란하게 하거나, 고생해서 어떻게든 자격증을 취득해도 학교종별이나 지역에 따라서는 엄격한 채용상황이 계속되는 한편, 임시·특별 자격증과 특별 비상근 강사제도를 활용하기도 하고, GT등 교원자격증이 없는 비전문가를 적극적으로 교단에 세우기도 하는 모순된 시책이 잇따라 계속되어 왔다.

또한 지자체 비용부담 교직원 자리의 「정원붕괴」나 시군구 비용부담에 의한 강사는 아직 자격증이라는 뒷받침이 있는 인재를 채용했지만, 다양한 인재의 등용을 촉진한다고 하는 기치 아래, 교사의 보조업무를 담당하는 스텝이나 학생의 안전을 위한 스쿨가이드 등 자격증을 갖지 않은 「비전문가」가, 앞으로도 학교의 조직구성원으로 늘어나게 될 것이다.

그런 가운데 자격증을 가진 「전문가로서의 교사」에게는, 그 전문성으로 「비전문가」를 능가해 조직을 리드해가는, 보다 고도의 지식이나 기능이 한층 기대되게 될 것이다. 따라서 자비부담으로라도 자기계발하는 것을 꺼리지 않는 교원문화가 양성되기를 기대한다.

대략 1시간에 천엔이라는 비용부담이 필요없는 올 해 시범강습에 뛰어들고 있는 것 같지만, 문제는 내년부터이다. 연수비를 지불하면서까지 강습을 받고 싶지는 않은 사람과, 돈을 받아도 가르치고 싶지 않은 사람의 구성으로서는 교육효과를 전혀 기대할 수 없다.

면허갱신 강습의 성공 여부는 강습에 내보내는 행정 측의 지원과 대학 측이 어떻게 내용을 제공하는가에 달려 있지만, 출장 처리되는 행정기본연수에서는 얻을 수 없는 최신의 정보나 고도의 지식·기능을 얻기 위해, 시간과 노력과 비용부담을 아까워하지 않는 문화(분위기)가 교육계에 싹트는 계기가 되었으면 한다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

도대체 「면허」란 무엇이 「면제」되고 누가 그것을 「허가」하는 것일까? 결론적으로 말하면, 차의 운전이나 의료 행위 등 「비전문가」로서는 위험한 「금지된 행위」를 학과나 현장 등 일정한 트레이닝을 받은 자에게만 행정이 허락하는 것을 가리킨다. 교육활동도 「비전문가」에게는 대단히 위험한 행위인 것이다.

## 제18호 우리 학교와 자기 자신을 리갈 마인드(Legal Mind)로 재검토하자

### 리갈 체크(Legal Check)의 필요성

2008년의 여름은 O현의 교원채용, 승진임용 인사를 둘러싼 부정비리사건의 구조가 차례차례 드러나 연일처럼 각 일간신문의 일면을 떠들썩하게 했기 때문에, 그때까지의 고급요정의 불상사나 「이자가야(선술집) 택시」문제도 모두 싹 사라져버린 느낌이 든다. 결국 교육계의 「구조적 허약성」이나 폐쇄적 성질만이 지적되는 상황은 그다지 본래의 뜻은 아니지만, 자세를 바로 할 필요가 있는 것만은 틀림이 없을 것이다.

학교나 개인이 휩쓸리는 다양한 위기적 상황은 그 배경·요인으로 직접·간접의 법령위반이 적잖이 보여진다고 한다. 그런 까닭에 리스크 매니지먼트(위기예방)의 이념·방책의 하나로써 콘프라이언스(법령준수)라는 시점의 중요성을 확인하고 싶다고 2월호에서 언급했다.

우리 학교, 그리고 자기자신을 관련 법규정의 법 이념이나 조리에 비추어보면서 정기적으로 리갈 체크를 할 것, 그리고 애초에 근본적인 리갈 마인드의 시각을 몸에 익히는 것은, 앞으로 법치사회를 맞이할 일본의 차세대 스쿨 리더로서 불가결한 자질조건이 될 것이다.

### 복무는 왜 준수해야 하는가?

중국어로 서비스를 의미하는 복무를 사전적으로 정의하면 「공무원으로서의 지위에 근거해 복종해야 하는 의무의 총체」라는 뜻이다. 즉, 교원에게 「복무」가 부과되는 것은 교사여서가 아니라 「공무원」이기 때문이다.

공무능력유지를 위한 면직처분과 달리 이 복무위반에 대한 징계처분의 목적은 공무원 질서체제의 유지에 있다. 결국, 주민이나 국민의 세금으로 안정된 신분·처우아래 일정한 권한이 부여되고 있는 공무원 제도를 지속시키기 위해서는, 주민·국민으로부터의 신뢰를 잃지 않도록 공무원이 스스로를 규율하고, 자정작용이 작동하는 자율적 시스템이 지속되도록 노력해나갈 수 밖에 없는 것이다.

### 신용실추행위의 금지

이번 O현의 일련의 보도에서도 살펴본 것처럼, 교원 내지는 교육계 전체의 불상사에 대해 이것을 보도하는 매스컴의 논조나 세상의 시선은 지극히 엄하다. 같은 공무원이라고는 해도 시청의 일반직원이나 현업직원과 취급이 다른 것은 어떤 의미에서는 어쩔 수 없을 것이다. 교육공무원인 교사에 대해 보다 높은 「성직자」상이 지금도 기대되고 있는 증거이기도 하다.

사회적 신용을 실추시키는 듯한 교사의 불상사·비위행위에 대해 보다 엄격하게 되는 이유의 하나는, 그러한 행위가 친밀한 위치에 있는 아이들에게 심각한 영향을 줄 수 있기 때문이다. 당해 학교의 학생이 직접 피해자가 되는 외설행위는 물론이고, 학생이나 보호자와의 연애관계도 「환경형 성희롱」으로서 신용실추행위에 해당되어 처분 대상이 되는 것은 그 때문이며, 도덕의 구현자로서의 교사의 일거일동이 문제되고 있다.

설령 그것이 소속직원의 근무시간 후(애프터 파이프)에 일어난 불상사라 할지라도 소속기관의 장인 교장에게 감독책임을 물어 훈계나 경고 등의 처분을 하는 것은, 구성원에 대해 리갈 마인드(Legal Mind)의 감도를 높이는 조직풍토·문화 만들기가 스쿨리더로서의 교장에게 일상적으로 요구되고 있는 까닭이다. 「설마 그 선생이.....」 「꿈에도.....생각하지 못했습니다」라는 대사는 자신의 눈이 통찰력이 없었다고 말하는 것 이상의 의미는 없고, 책임회피 사유가 되지 않는다는 것을 명심해 두길 바란다.

### 비밀준수의 의무

공무원은 그 업무상 행정의 의사결정 프로세스(정책형성 과정 정보)에 접근 가능한 위치에 있고 정보화 사회인 오늘날, 관련된 정보는 막대한 이해를 만들어 내는 가치를 가지고 있다. 또한 행정기관에는 많은 「개인정보」가

축적되어 있고 공무원은 직무상 이런 개인식별 정보나 프라이버시에 관계하는 기묘한 정보를 알 수 있는 입장에 있다. 그래서 공무원에게 비밀엄수의 의무가 퇴직 후까지 엄격하게 부과되어 있는 것은 주지의 사실이다.

그 중에서도 학교가 보유하는 정보의 대부분은 후자인 개인정보에 해당된다. 공립학교에서는 각 지자체의 개인정보보호조례, 사립학교에서는 개인정보보호법이 적용되어 그 취급에는 신중을 기하도록 되었지만 명부나 연락망의 폐지 등 「과잉반응」이 보이는 한편, 지금도 여전히 불필요한 개인정보수집이 행해지고 있다.

연도 처음으로 실시한 지능검사나 성격진단, 가정의 프라이버시 침해에 해당될 듯한 상세한 기입을 요구하는 가정조사, 가정방문, 그리고 지도요록 등의 연도에 걸친 정보의 수수(受授)..... 어디까지가 과연 진정 교육상 필요한 것일까. 그 한계점을 넘었을 때 편견이나 선입견(빅 마리온 효과, 예언의 자기성취)을 낳을 염려도 있으므로 각 학교에서 새로이 재검토하기를 바란다.

### 정보유출의 위험 예측

덧붙여 말하자면, 많은 학교에서는 이만큼의 개인정보나 사생활 정보를 보유하고 있음에도 불구하고, 그 관리 체제는 아직 충분히 안심할 수 있을 정도까지는 환경이 정비되지 않은 상황인 것이 아닐까? 만일 유출된 경우에는 학교에 심각한 위기를 초래할 수 있는 지극히 섬세한 정보의 관리가, 교직원 개인의 자기책임 수준에 맡겨져 있는 등 상당히 엉성하기 짝이 없는 사례도 볼 수 있다.

따라서 전술한 것처럼 필요하지 않은 정보까지 안이하게 지나치게 수집하지 않는 원칙은 정보유출을 방지하는 간단한 첫걸음이다.

그 밖에 정보의 트리아지(Triage, 선별절차)라는 시각도 학교현장에서는 아직 철저하지 않은 것으로 생각된다. 입시정보처럼 탐 시크릿에 해당되는 정보, 학생의 사생활에 관한 비밀정보, 그리고 내부관계자가 공유해야 하는 정보, 외부에 적극적으로 공개해야 할 정보 등, 정보의 수준을 분류해 그 보관장소나 접근 가능한 범위를 구별하는 방법이다.

물론 근본해결을 위한 조건정비 측면에서 교직원의 노동조건이나 PC환경 개선 등은 불가결하다. 근무시간 중에 여유시간이 없는 현재의 상황에서는, 교사 스스로가 어쩔수 없이 업무를 집으로 가져가게 되어 정보유출의 위험성을 확대시키고 있다. 지문인식이 부착된 USB를 배부하거나 시큐리티를 높인 서버비용 등으로 어떻게든 참고 견디고 있는 상황이지만, 근본적인 문제해결에는 이르지 못하고 있다. 또한 정보의 일원화에서는 종이매체에서 전자정보로의 이행이 필요하지만, 1인 1대는커녕 직원실인 학년부에 1대의 PC도 배치되어 있지 않은 실정으로는 메일 송수신도 활발하지 못한 상태이다. 학교는 지금도 팩스와 OHP는 물론이고 고무인마저도 여전히 활약하고 있는 상황이라 도저히 정보를 조직의 지식으로 공유화 하기까지에는 이르지 못하고 있다.

유출이 염려되는 것은 특별히 전자정보만이 아니라 종이정보도 똑같이 그 위험성을 내포하고 있다. 따라서 아날로그니까 안심해도 된다(종이매체 등도 포함)고 변명하지 말고, 우리 학교의 「정보」유출을 둘러싼 위험성을 예측(발생률 5단계 X 심각도 5단계)해보는 것부터 시작하자.

### 리갈 체크(Legal Check)의 추진

이러한 학교조직은 지극히 위험성을 내포한 리스키(Risky, 위험이 많은)한 직장이다. 교육기관으로서의 특례를 일부에 인정받으면서도 저작권을 재산권으로 하는 관점에서 재검토할 경우, 그러한 입법취지에 반하는 취급(소프트웨어나 일러스트의 위법 복사 등)이 현장에서는 빈번히 이루어지기도 한다.

마찬가지로 노동안전위생법에 대조해 본 직장환경의 평가나, 아동의 권리조약에 대조해 본 「아동-성인관계」의 점검 등 다종다양한 수준의 법에 비추어 우리 학교의 타당성·정당성을 법적인 시각으로부터 검증할 필요가 있다.

아래의 개인정보보호 문제로 말하면 이것에 관한 취급요령 등 학교 내부규정의 정비, 구성원의 위험성에 대한 「감도(感度)」를 올려, 조그마한 불씨라도 놓치지 말고 「내부고발」을 장려하는 조직 만들기(법규범 의식의 양성)가 요구되는 것이다.



### **교장을 목표로 하는 분에게**

법은 공기와 같은 것이다. 평소에는 느끼지 못하지만, 없으면 숨쉬기 힘든 것이다. 법에 묶여져 있는 느낌이 들겠지만, 법은 약자인 개인을 지켜주는 존재이기도 하다. 교육 관계법을 배우는 것은 특별히 관리직시험을 위해서만은 아니다.

## 제19호 학교평가에 의해 등신대(있는 그대로)의 학교를 나타내자

### 구축되는「교육문제」

큰 사건, 큰 사고 등 세상을 뒤흔들어 각 신문이 다투어 덤벼들 만한 화제가 없는 날의 일면 톱뉴스에 「학력」저하나 교사의 「지도력」부족, 소년범죄의 증가나 급식비 미납문제 등 교육관계의 화제가 다루어지는 일이 많다. 이런 특집이 없는 날을 위해, 평소부터 국민의 관심이 높고 오늘 내일이라는 「유통기한」이 없는 「교육문제」가 비축되어 있는 것이다. 「지금 교육이 큰 문제이다」고 하는 말은 미디어로부터 한결같이 계속 흘러나오고 있고, 우리들은 그것을 계속해서 소비하고 있다.

그 때문에 「지금, 무엇이 “교육문제” 인가?」하고 물으면, 수험경쟁, 학력사회, 「학력」저하나 여유교육, 청소년의 범죄나 자살, 「식(食)문제」(고독한 식사, 분식.....), 비정규직 문제, 저출산, 생활체험 부족, 아동학대, 인터넷 범죄나 휴대전화 의존증, 젊은이의 성범죄나 공중도덕, 집단괴롭힘, 등교거부, 집에 들어박힘, 학급붕괴, 학내폭력, 지도력 부족 교사, 수상한 자의 침입, 학부모 민원 등..... 등 등, 일일이 열거할 수 없을 정도의 답이 돌아온다.

그리고, 문부성이 나쁘다, 교육위원회가 나쁘다, 학교가 나쁘다, 교사가 나쁘다, 학부모가 나쁘다, 사회가 나쁘다..... 라고 한차례의 「범인 찾기」가 실시된 후에, 교육관계심의회의 답신이나 제언이 떨어지는 곳은 교사의 자질, 역량향상 정책이나 학교현장의 경영력 향상에의 기대표명으로 정착되어 버린다. 학교는 국민에게 보이기 쉬운 상대이고, 행정에 있어서도 무엇보다 다루기 쉬운 대상이기 때문일 것이다.

### 학교에 대한「과잉기대」의 극복

하지만, 산적해 있는 이러한 문제의 대부분은 교육문제보다 사회문제의 양상이 강하고, 교육계의 자조노력만으로는 해결할 수 없을 정도로 뿌리 깊다. 그럼에도 불구하고 커리어 교육, 정보교육, 환경교육, 정서교육, 성교육, 법교육, 금융교육..... 같은 방식으로 「○○교육」이 남용되어, 일본사회가 안고 있는 문제나 모순을 교육의 책임만으로 돌리는 경향(이전의 “일의 끝맺음을 짓는 교육” 관)에 있다.

그러면, 학교나 교사에 대한 과잉기대의 상황으로부터 어떻게 벗어나야 하는 것일까? 「교육」문제의 대부분이 사회문제인 이상, 사회를 유지하는 일원으로서 각자가 당사자 의식을 가지고 이 사회를 바꾸어 가는 노력을 할 필요가 있다. 그러기 위해서도 학교와 교사, 청소년(아동)을 비롯해 교육계의 「등신대」의 모습을 일단 파악할 필요가 있을 것이다. 트집을 잡는 민원인의 문제만은 아니다. 「전국민 교육 평론가」시대인 오늘날에는 학교나 교사 그리고 학생들을 둘러싼 현재의 상황을 모른 채, 때때로 역 앞에서 만난 중·고등학생 등의 한정된 이미지만으로 교육을 말해 버리는 사람들이 얼마나 많은가.

따라서 그들과 그녀들에게는, 학교에서 할 수 있는 일, 할 수 없는 일, 교사가 할 수 있는 일, 할 수 없는 일을 우선 이해시키자. 그리고 이해자에게는 다음 단계로 지원자, 협력자와 같은 서포터, 응원단이 되도록 하자. 그러기 위한 기회가 학교의 자기평가, 그리고 학교관계자 평가인 것이다.

### 학교평가에 대한 오해 그 첫째

학교평가 의무화 원년인 2008년, 학교 현장은 원래부터 지방교육위원회 그리고 현 교육위원회에서도 아직 혼란이 보인다. 독자 여러분의 주위는 어떠한가?

우선 큰 문제는 「객관화」를 목표로 하는 얼마간의 함정이다. 애초부터 이번 학교평가는 학교 경영진단이 아니다. 「진단」은 인간 독크나 정기검진 같이 병이나 그 징후를 발견하는 것이 목적이다. 그런 까닭에 학교의 경영진단도 당해 학교의 병을 찾아내는 것이 목적이 된다. 혹시 학교경영 진단이 요구하고 있는 것이라면, 각 학교의 진료기록카드를 작성해서 그 학교의 경영상황이 다른 학교나 전국 평균과 비교해 어느 부분이 부족한가를 밝히기 위해 통일 기준을 작성하는 조치가 될 것이다.

그러나, 이번은「전국일제 학교평가」를 하는 것이 아니다. 문부과학성도 신 가이드라인(2008년)에서 나타난 12 항목 모두를 망라적으로 종합 평가하는 것이 아니라 각 학교의 비전이나 실태에 맞춰 선택하거나, 변형할 것을 요구하고 있다(이것이 보통은 360도 전 방위적으로 교육활동을 하고 있는 학교현장에서의 새로운 혼란을 야기하고 있는 면도 부정할 수 없지만.....).

따라서 다른 학교와 비교하기 위해 「객관화」를 지향하는 것을 반드시 기대하고 있지는 않다. 동시에 과거와 비교하는 것도 반드시 그 본의는 아니다. 기초자료로서는 계속적인 정보수집·정리 전 방위적인 점검·평가가 중요하게 되었지만, 이것도 자기평가를 위한 자료의 하나에 지나지 않는다는 사고방식이 좋을 것이다.

### 학교평가에 대한 오해 그 둘째

「객관화」지향은 수량화 한 기준 만들기의 상황에서도 보여진다. 확실히 기(규)준을 작성하지 않고 하는 평가는 평가자 각자의 기준에 의한 주관의 수치화한 것에 지나지 않고, 그 총화로부터 평균치를 3.42라든가 2.87로 산출해도 그 숫자에는 그다지 의미가 없다. 하지만 객관성을 요구한 나머지 「매일 아침 열 명 이상의 친구에게 인사하는 아동이 90%이상 있다」가 4점, 「60%이상의 학생이 제대로 청소하고 있다」가 3점 등과 같은 평가기준 만들기로 치달는 상황도 또한 지나치다고 할 것이다.

애초부터 「평가」에는 한계가 있는 것을 전제로 하고, 이러한 각자의 「척도」에 의한 주관의 수치화해도 과학적인 객관성을 담보하는 것이 불가능한 것은 당연한 것이므로, 그 많고 적음을 문제삼을 것이 아니라 조직구성원의 평가의 차이를 문제로 해, 그 의견의 차이에 근거를 두고 평균치가 아닌 학교의 통일 견해나 평가 포인트를 합의해 가는 것이 중요할 것이다.

또한, 상기의 평가기준처럼 학생들의 「모습」에 나타난 것만을 평가하는 경향에도 주의가 필요하다. 연도 처음에 비전을 책정해 그 목표에 따라 대처하기 시작했다고 해도, 학생들의 「모습」(퍼포먼스)으로 결과(성과)가 나타나기까지는 상당한 시차가 예상된다. 따라서 여기서의 평가 중심은 교직원이나 학교가 지향하는 비전과 같은 방향으로 추진하고 있는가, 그 방향성이나 보조에 문제는 없는가와 같은 과정평가가 보다 중요하다.

### 등신대의 모습을 관계자에게 보이기

학교평가의 주체는 어디까지나 학교이다. 학교가 당해 연도에 있어서 중점적으로 추진할 내용을 평가항목의 기축에 두고, 이 코스로 「산」에 오르는 것을 학교 내외에 알리는 것에 의미가 있다. 산에 오르고 나면 보이는 경치는 같지만, 그 오르는 방법은 다양하다. 따라서 학교로서는 그 해의 오르는 코스를 나타내 조직구성원이 모두 보조를 맞추어 오를 수 있는지 아닌지(추진상황), 애초부터 그 코스로 괜찮은지를 관계자에게 반드시 평가받고 싶은 것이다. 그 때 설명근거가 되는 자료를 자신있게 제시할 수 있는 것이 가장 「객관적」인 것이다.

「조해리의 창」에서 나타난 것처럼, 외부에서는 보기 어렵기 때문에 보답이 적은 선생님의 노력이나, 학교만으로는 대응할 수 없는 상황도 나타내 등신대의 학교를 이해시키는 것이야말로, 학교자기평가-관계자 평가의 목적인 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

이번에 문부과학성 위탁연구로서 학교평가 컨설팅(Consultation, 상담이나 자문, 전문가 회의)을 실시하게 되었다. 우리들 학교경영 연구자가 학교에 나가 선생님의 뒤를 후원하기도 하고 반대로 지나치게 열심히 하고 있는 학교는 쿨다운(Cool Down)시킬 예정이다. 또한 자기평가나 관계자 평가의 틀을 수집해서 보관참고 기능도 다해 갈 것이므로 협력을 부탁 드린다. 상세한 사항은 나의 홈페이지(<http://www.edu.kyushu-u.ac.jp/html/kyokan/motokane/>)에서 확인하기를 바란다.

## 제20호 아동의 권리와 인권을 보장하는 학교 만들기

### 아동의 권리와 인권에 대한 저항감

11월 20일은 「아동 권리조약」(정부해석 : 아동의 권리에 관한 조약) 채택의 날이지만 알고 계시는가? 이 날을 기념하는 이벤트가 각지에서 열리고 있지만, 교육현장에 있는 분이라도 아동의 권리와 인권이라는 말에 대해서는 뿌리깊은 저항감이 있는 듯 하다. 그것은 1970년대부터 80년대에 걸쳐서 반사회적인 행동(교사에 대한 폭력, 소년비행의 이른바 “제3의 피크”)를 억제하기 위해 추진된 「관리교육」(교칙·체벌 등 힘에 의한 학생지도)이 인권침해를 초래한다고 해서 마스크의 좋은 먹이감이 되었던 탓으로, 그 뒤 지도방법의 선택지에 일정한 제약이 생겼다고 느끼는 때문일 것이다.

또한 학부모나 지역사회 안에서도 「권리를 말하기 전에 의무를 다하고 나서.....」와 같은 발언을 하는 분, 그리고 자신의 경험에 비추어 보아 「나도 자주 선생에게 맞곤 했다」는 예를 들어 체벌에 대해서 긍정적인 발언을 하는 분이 적지 않다. 다만, 암갈색이 된 추억은 자칫 아름다운 기억으로 느껴지는 것이고, 「선생님, 염려 마시고 엄하게 해 주세요」라고 하는 학부모의 말도 그대로 받아들일 수만은 없다. 젓먹이 시절부터 애지중지 키워 온 자기 아이를 부모가 때려달라고 내놓을 리가 없고 자기 아이를 어떻게든 해 달라는 바람의 표현방법에 지나지 않는다.

그러나 이런 저항감을 갖는 것은 교사나 지역주민만이 아니다. 정부로서도 이 권리조약에 대해서는 소극적이고, 서명 후에 약 4년 반이나 세월이 걸려 하네다 내각 때에 이르러서야 겨우 비준한 것이지만, 국내법을 개정할 필요는 없다고 하였다. 지자체 레벨에서는 아동의 권리조약이 각지에서 제정되어 있지만, 국가 레벨에서 아동의 권리법을 제정하도록 하는 기운까지는 이르지 않고 있다. 교원채용시험에도 거의 출제되지 않고, 아동의 권리조약을 주제로 한 교원연수가 실시되고 있다는 이야기도 듣지 못했다.

### 아동의 권리와 인권에 대한 오해

그런 상황 탓에 아이들을 가까이에서 접하면서 아이들에게 권리나 인권이 보장되어 있는 것을 제대로 전해야 하는 교사 자신이, 이 문제에는 그렇게 밝지 않은 면이 보인다. 예를 들어 권리와 인권의 차이조차 충분히 이해하지 못하고 있다.

인권이 「인간이 인간으로서 태어날 때부터 지닌 권리. 자유로이 박탈되거나 제한되지 않는다」에 대해, 권리는 「법률이 일정한 사람에게 부여하는 힘」이라고 대사전에도 쓰여져 있는 것처럼, 인권은 보편성을 권리는 고유성을 그 특징으로 한다.

아이들에게도 어른과 동등한 인권이 있다는 주장은, 표현의 자유나 프라이버시, 내심의 자유와 같은 기본적인 인권은 아동도 당연히 지니고 있다는 확인이고, 술이나 담배를 해도 된다는 이야기는 아니다. 이와 같이 「남녀혼합 명부」의 노력도 젠더 바이어스 제거의 사소한 시도였고, 「그렇게 함께가 좋다면 화장실도 남녀 함께」와 같은 발언은 무지·몰이해에서 오는 폭언이다.

오히려 「아동은 이제 없다」(닐 포스트만, 2001)고 지적된 현대사회에서는, 아이가 아이답게 있을 수 있는 공간이나 시간, 기간을 보장하는 것이야 말로 아동 고유의 권리로서 요구되는 것이지만, 인권과 권리를 혼동해버리는 것이 저항감을 보다 강하게 만들고 있다.

### 아동의 권리·인권 침해 상황

애초부터 아동의 권리조약이나 권리조약이 있고 없고 이전에, 일본국 헌법에 있어서 아동도 어른과 똑 같이 기본적인 인권을 보장받고 있지만, 실제로는 주위의 어른들에 의해 그것들이 침해되고 있는 케이스는 적지 않다.

예를 들면, 무관심(육아포기) 등 친권자에 의한 학대는 끊이지 않고 발생하고 있다. 심신에 대한 직접적인 학대

나 성적 학대는 없어도, 아침밥을 제대로 만들지 않거나 저녁형 생활에 아이들을 끌어들이며 아동의 생활리듬을 흐트러뜨리는 등, 아동이 건전하게 자라기 위한 발달 환경을 보장하지 않는 「제2의 학대」(교육포기)는 상당히 퍼져있는 듯 하다.

「일찍 자기, 일찍 일어나기, 아침식사 하기」나 「육아 ○개 조」와 슬로건을 내세워 가정에 호소해 보아도 좀처럼 해결될 문제는 아니다. 무엇보다 개선해야 할 계층에 대한 계발이 가장 곤란한 것이어서 그러한 비애나 안타까움은 독자인 선생님들도 지금까지 충분히 느껴온 점일 것이다.

그러나 차세대를 담당할 세대에게 게다가 모든 것에 직접 작용할 수 있는 것이 학교이다. 아동들에게 음식의 소중함도, 기본적 생활습관도, 분쟁해결능력도 공공심이나 사회력도 자신에게 기본적인 인권이 보장되고 있는 것도 가르칠 수 있을 터이다.

물론 학교는 각 교과목의 학습내용 등 최저한의 커리큘럼을 가르치는 것 만으로 힘겹겠지만, 태어난 가정(친)도 자기의 능력도 선택할 수 없었던 아동들에게 있어서 학교는 몇 개 안되는 「보루」이다. 사회에서 자립할 수 있는 힘까지 길러가는 책임도 또한 프레젠텐스(존재의식)의 하나로써 공교육을 책임지는 학교, 교사에게 요구되고 있다고 할 것이다.

### 학교 내 인권침해와 그 보장

그러나 그 「보루」인 학교에서 지금도 여전히 인권침해나 권리침해가 일어나고 있는 실태가 있다. 학교나 학급, 부활동 같은 폐쇄공간에서의 「교사-학생」간 관계는 역시 권력적이다. 교칙이나 체벌 같은 가시적인 것은 상당히 개선되었지만 교사의 난폭한 말투나 기분에 따른 일방적인 지시명령에서 파워 하라스먼트(Power Harassment, 권력을 이용하여 아랫사람을 괴롭히는 행위)같은 것도 간혹 보여진다. 또한 인권침해에는 직접 해당되지 않지만, 미래를 담당할 아이들에게 있어서는 결코 빼놓을 수 없는 「학습권」을 보장하지 않는, 「목적」도 없는 수업을 하는 것 또한 아이들에게서 많은 시간과 가능성을 빼앗아, 그 고유의 권리를 침해하고 있다고 말할 수 있다.

이러한 법에 어긋나는 행위라고 해도 당사자(가해자)인 어른이 한 사람밖에 없는 「밀실」속에서 단속적으로 행해질 뿐이어서 설령 관리직이라도 알지 못하는 경우가 많다. 특히 중학교가 되면 내신서 등의 「평가」도 신경이 쓰여 보호자도 그 불합리함을 솔직하게 학교측에 호소하지 못한 채, 그저 울며 잠들고 있는 케이스가 적지 않다. 학교 성희롱 문제가 끊이지 않는 것도 이런 권력관계 탓일 것이다. 다만 이런 특별한 권력관계는 특별히 「교사-학생」뿐만 아니라 「관리직-교사」, 「교사-교사」관계에서도 흔히 보여진다. PM이론에 있어서, 자신은 라지P의 리더쉽을 발휘하고 있다고 생각하고 있는 관리직은 적지 않지만, 이 경우 때때로 권위가 아니라 권위주의로 리드하는 파워하라(파워 하라스먼트)형 학교경영을 전개하고 있다. 이런 토양이 생겨버리면 그것은 학생의 인간관계나 일상생활에도 크게 영향을 미치게 될 것이다. 그래서 마지막으로 한 번 더 확인해 두고 싶다.

본래 학교(공교육)야말로 평등하고 보편적이며 그리고 조직적으로 인권이나 권리 같은 근원적인 문제에 몰두할 수 있는 장소인 것이다. 이러한 노력은 공유 비전이 실현된 이상향으로서의 학교에 가까워지기 위한 착실한 한 걸음이고, 혹시 그 대응을 소홀히하면 거꾸로 세 걸음을 후퇴하는 심각한 과제인 것이다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

초등학교에 가면 힘을 얻지만 중학교를 방문하면 우울한 기분이 될 경우가 많다. 학교 건물이 낡았다거나 교실 환경이 살풍경이었다거나 학생이 반항기에 들어가 있었다거나 하는 이유보다도, 교사의 학생에 대한 일상적인 말 쓰임새(이름을 함부로 부르는 등)때문에 초등학교와의 갭(차이)을 심하게 느낀 탓이라는 것을 깨달았다. 초등학교의 선생님은 위화감이 없는 것일까? 중학교의 선생님은 이것을 친근감의 표현이라고 잘라 말할 수 있는 것일까?

## 제21호 「평가」를 통해 사람과 조직을 키우는 것이 가능할까?

### 믿을 수 없는 기억과 통찰력 없는 눈

연말이 되면 거리에서는 올해의 유행어 대상(大賞)이나 십대 뉴스 등을 발표한다. 나이가 들수록 일년이 지나가는 것은 빠르게 생각하면서도 상반기의 화제에 대해 「이것이 올해의 이야기 였던가?」하며 새삼 일년이 긴 시간임을 느끼게 된다. 또한 기억이란 애매하고 불확실해서 그저께 먹었던 저녁메뉴조차 쉽게 기억해내지 못한다. 방금 전 이야기를 나누었던 상대방의 복장도 정말이지 인상에 남을 것 같은 모습을 하고 있지 않는 한 떠올리지 못하는 것은 단지 나의 이야기일 뿐인가?

자, 학교관리직에게는 소속직원의 업적을 평가하는 시기가 임박해 있다. 한 사람 한 사람 선생님의 일하는 모습을 어느 정도 기억(또는 기록)에 남겨 적절한 평가활동을 실시하고 있는 것일까? 이미 초보의 기억은 얽어져 있을 테지만 그 무렵 열심히 한 교사를 제대로 평가할 수 있을 것인가? 반대로 최근에야 사람이 변한 것처럼 노력하기 시작한 교사를 깨닫고 칭찬이나 격려 등 재빠르게 반응할 수 있는 것일까? 어제 그제 선생님 각각의 일하는 모습에 대해 얼마나 제대로 파악하고 있는 것일까?

### 자신의 평가 능력을 묻는다

인사평가의 제도설계를 구조적으로 파악하기 위해서는 ① 평가자는 누구인가 ② 평가대상으로 무엇을 평가할 것인가 ③ 평가 결과를 어떻게 활용할 것인가 같은 세가지 요소를 검토할 필요가 있다. 우선 ①의 평가자에 대해서 생각해 보자

기업이나 여러 외국에서는 부하평가나 동료평가 등 상사에게만 의지하지 않는 전방위형, 360도형의 근무평가가 제안되어 실제로 실시되고 있다. 이것에 비해 일본의 교육계에서 권장되고 있는 인사고과제도는 평가자가 교장으로부터 교감에게까지 넓어지긴 했지만 소화30년대(1950년대)의 「근평」이래 변함없이 상사평가를 실시하고 있다.

이 소속 기관장인 교장(또는 상사로서의 교감)의 「평가자 능력」이 바로 지금 문제되고 있다. 앞으로의 스쿨리더에게 기대되는 조건의 하나에 「공정함」이 있다(쓰유구치 겐지 “학교조직의 리더쉽” 대학교육출판, 2008년, P131). 개혁이 요구된 90년대 후반부터의 문화 변혁형 리더십 만으로는 학교조직이 피폐하게 된다. 카리스마 교장의 라지P의 리더십만으로는 조직구성원의 동기는 유지되지 않는다. 「측근」을 우대하는 등 자신이 좋아하는 것만 선택하는 취향이 강하게 표현되는 것도 바람직하지 않다. 21세기 학교는 「절대 권위의 말」에 교직원이 휘둘리지 않고 내년 이후의 움직임도 전망하면서 안심하고 자율적으로 직무에 전념할 수 있는 안정적인 환경 만들기가 중요하게 된다. 차세대 스쿨리더에 있어서는 「공정함」이 중요한 키 워드로 될 것이다.

따라서 교직원에게 공정하게 교무를 분장하고 그 일하는 모습을 적절히 평가할 능력을 몸에 익히기 위해서는 평가자 훈련이나 미국에서 실시되고 있는 바이어스(bias편견) 제거 여부가 앞으로의 리더에게는 불가결하다. 우리들에게는 누구라도 선호의 경향이나 사고의 패턴이 있고 이것을 전혀 없앨 수는 없지만 자신의 평가능력이 반드시 만능은 아닌 것을 깨닫는 것이 그 첫걸음이 된다.

### 무엇을 어떻게 평가할 것인가?

평가자가 빠지기 쉬운 에러로서 자주 지적되는 것이 헤일로 효과(후광)나 관대화 경향, 중심화 경향 등으로 불리는 것인데, 어디까지 평가대상으로 할 것인가, 무엇을 기준으로 평가할 것인가 하는 점이 애매한 채 평가해 버리는 문제이다.

분명 아침 일찍부터 밤 늦게까지 일하고 있는 사람에 대해서 일을 잘하는 것처럼 생각해 버리거나, 컴퓨터를 잘하거나 영어를 말할 수 있다는 것만으로 일을 잘 할 수 있는 것으로 생각해 버리기 쉽다. 반대로 자신이 잘하는 부분에서의 평가는 엄격해지기 쉽고, 항상 자신이 기준이 되어버리는 것도 무리는 아니다. 하지만 평가자로서

의 훈련(연수)를 거듭해 적정하게 평가하기 위한 대전제는 평가「대상」을 한정하고 판단의 기축이 되는 내부 「기준」을 밖으로 속속들이 드러내는 것에 있다.

예를 들어 교육과정외(과외) 활동인 부활동의 자리매김이 변화하고 있고, 그 파악방법은 각 지자체마다 다르지만 기본적으로 평가대상은 근무시간내의 본래의 직무활동(학습지도, 학생지도, 기타)으로 한정되어 있다. 또한 본인의 「인물」(퍼스널리티 특성 등의 개인속성)이 아니라 「일하는 모습」만을 평가해야 하는 것도 확인되고 있다.

덧붙여 말하면, 평가대상이 되는 기간도 한정되어 있고 작년도 실적은 목표 설정치의 차이가 되긴 하나 직접 평가대상은 되지 않는다.

근무시간외인 토·일요일에 개최되는 지역주최 행사에 교직원도 참가하지 않으면 지역과의 관계가 유지되지 않는 초등학교, 또는 부활동을 빼고서는 학생지도도 이루어지지 않는 중학교 등 현실적으로는 근무시간에 한정하는 것의 모순도 있다. 그런 까닭에 평가대상은 어디까지나 한정적이며 한계를 가진 제도라는 것을 전제로 하지 않으면 안 된다.

또한, 판단기준이 되는 「척도」에 대해서도 절대적으로 공통인 것은 작성하기 곤란하고, 평가자와 피 평가자와의 사이에서 올해는 특히 어떤 부분을 어떤 시점으로 평가할 것인가, 교직원 각 각의 근무년수에 근거해 기대하고 있는 수준 등등까지도 본인과「계약」합의해 둘 수 밖에 없을 것이다.

### **결과를 어떻게 이용할 것인가**

그런 한계를 지닌 한정적인 인사평가의 결과를 어떻게 활용해야 할 것일까? 일전에 새로운 인사평가제도를 도입할 때의 목적의 하나로 「육성형」평가시스템이라고 하는 그럴듯한 말이 있다. 근평과는 달리 「육성형」이 특징이라고 설명하지만, 지극히 예정조화적인 매듭방식으로 이런 한정 한계부의 인사평가제도를 어떻게 운용하면 그 취지대로 「사람을 육성하는」것이 가능한지 그 과정은 반드시 명확하지는 않다.

새로운 근무평가제도를 학교 현장에 마찰없이 도입하기 위한 방편처럼 들리는 한 현장의 저항감이나 반발, 유명무실화를 피하는 분위기의 발생은 불가피할 것이다. 평가에 대한 알레르기(거부반응)는 뿌리 깊다. 확실히 「평가」는 두려운 것이다. 두려움의 이유는 두 가지가 있다.

하나는 눈 돌리고 싶은 현실을 눈 앞에 들이대는 것 같은 두려움(이것은 체중계에 오를 때의 용기와 같은 공포 일지도 모른다!). 또 하나는 사람은 평가자의 안색을 보고, 모르는 사이에 평가(칭찬의 의미도 포함되어 있다)되는 방향으로 움직여버리는 두려움이다.

그러나 전자의 공포를 받아들이고 거울이나 체중계에서 우리 몸을 평가(체크)하지 않으면, 그 뒤의 행동(액션)이 시작되지 않는다. 평가를 계기로 해서 또는 평가를 한 단락의 목표로 해서 활용하고, 식사에 신경 쓰거나 엘리베이터를 사용하지 않고 계단을 오르거나 하는 행동으로 옮길 수 있다면, 그 앞에 개선된 자기모습을 예상할 수 있을 것이다.

또한 후자의 「권력성」이라는 두려움에 대해서도, 스쿨리더의 입장에 있는 사람이 사용방법만 실수하지 않으면, 조직구성원이 나아갈 벡터를 하나의 방향으로 맞추어 가는 것이 가능한 「전가의 보검」이 될 것이다. 사람은 「칭찬받는」방향으로 자연스럽게 움직여버리는 성질이 있기 때문이다. 따라서 「공정한」 행동거지와 민첩하고 정확한 칭찬, 평가라고 하는 리더십 스타일이야말로 그 대전제를 이루는 것이라고 말 할 수 있다.

### **교장을 목표로 하는 분에게**

뿌리 깊은 팬을 가진 「삼국지연의」등 에서도 볼 수 있듯이 고금동서를 막론하고 리더에게는 사람을 보는 눈이 요구된다. 동시에 사람을 키우는 관점도 요구된다. 우선 자신의 좋은 것만 취하는 성향을 깨닫고 배척해 버리기 쉬운 상대를 받아들이는 것으로부터 시작하자.

## 제22호 예산에 밝은 스쿨리더가 되자

### 예산이란 무엇인가?

연말연시는 이것저것 비용이 드는 계절이다. 경기도 좋지 않고 앞날이 불투명한 시절인 까닭에, 무엇보다 필요한 것(돈)이 없어서 집에서 설날을 지내기로 했다는 분도 상당히 많다고 한다. 이 무엇보다 필요한 것 = 예산이 없으면 역시 꿈쩍 못하는 것은 인간만은 아니다.

오히려 학교를 비롯해 공적인 기관이 예산의 뒷받침 없이 사업을 추진하는 것은 지극히 어려운 일이다. 특히 스타트업(사업에의 착수)을 위해서는 예산이 보다 필요하게 될 것이다.

반대로 말하면 예산안(예산계획)을 보면 그 조직이 무엇을 하려고 하는지를 알 수가 있다. 그래서 국회에서도 예산위원회가 가장 중요하고, 수상도 출석해서 시정방침연설의 구체화를 여기에서 실현하려고 하는 것이다.

즉, 예산은 사상을 구체화해서 표현한 것이고 예산안에는 정부가 지향하는 나라 만들기의 모습이 나타난다. 이것은 지자체와 학교, 개인도 같을 것이다. 그 금액의 많고 적음과 재량의 여지에 물론 차이가 있다고는 해도 사상이나 기호는 돈의 쓰임새에 나타난다.

이번 겨울의 보너스로 플라즈마 TV를 살까, 설날 연휴에 여행을 갈까, 자기개발에 쓸까, 자녀 교육비로 사용할까, 생활비 적자를 메울까, 대출금 상환에 충당할까, 아니면 알뜰하게 저축을 할까, 사람마다 제 각각일 것이다. 지갑에 5천엔이 있으면 그 돈으로 음악CD를 구입하는 사람도 있지만 그런 것은 빌려서 복사하면 된다고 생각하는 사람도 있고, 책을 구입하는 사람도 있지만 책은 도서관에서 빌려 읽으면 된다고 생각하는 사람도 있다. 양복을 사는 사람도 있는 한편 좀더 돈을 써서 고급스런 것을 몸에 걸치고 싶은 사람도 있을 것이다.

무라가미 류의 『그 돈으로 무엇을 살수 있었을까?』(소학관, 1999년)에 의하면 불량채권을 끌어안은 은행에 손실보전으로 투입된 공적자금(A은행 6,000억엔, B은행 1조엔, .....)이 있으면 전국의 공립 초·중·고등학교에 20대씩의 컴퓨터 배치(1,368억엔), 아시아에서 온 유학생 만명의 체재비 전액(160만엔)을 20년간 부담(총액 3,200억엔), 하는 등의 일이 실현 가능했다고 한다.

이 책은 버블경제가 터져 「잃어버린 10년」이라고 불리는 시기의 출판물이지만, 교육예산이 큰 폭으로 삭감되고 있는 현재 「그 돈으로 무엇을.....」은 지금 더욱 절실한 느낌이다. 교육계는 이미 성역이 아니라 「풀베기 장」이 되어 예산이라는 사다리를 계속 빼앗기고 있다. 이것이 우리나라의 교육계에 대한 자세의 표현이라고 생각하면 서슬프기 그지 없다.

### 쟁탈에서 성과평가로

분권화 시대에 들어와 지금까지와 같은 중앙 의존의 「쟁탈」형식 예산배분방식이 아니라, 총액을 억제하는 대신 현장재량을 인정하는 NPM(뉴 퍼블릭 매니지먼트=신공공경영론)이라는 예산배분방식이 널리 채택되게 되었다.

중전 방식에서는 중앙으로부터 얼마나 예산을 획득해 오는지가 관건이어서 정치력 등으로 노획해 온 후의 쓰임새는 그다지 문제삼지 않았다. 이에 반해 NPM방식에서는 상급기관에 약간의 예산은 가로채이지만 어느 정도의 예산이나 권한이 최전선의 현장에 내려지게 되었다. 그러나 한편으로 그에 알맞은 성과를 올리고 있는지 아닌지가 문제시 되게 되었다.

즉, 현장 실태로부터 나온 과제 해결을 위해 필요를 기획서에 나타내고, 그에 필요한 예산을 올려 공모 형식으로 채택한 후에는 기획서에 나타난 목적에 도달해서 결과를 얻고 있는가 등 비용-성과의 관점에서 「평가」세례를 받게 된다.

실제로는 학교현장도 「서비스 잔업」에 가까운 인적자원 투입에 의해 지탱되고 있는 일이 많지만, 경비 이외의 여러 부담까지도 「비용」으로 투입비용에 포함시키는 경우는 적다. 또한 퍼포먼스(성과)에 대해서도 제품을 생산하거나 매출액이나 영업이익을 숫자(금액)로 산출할 수 있는 민간기업과 달리, 비영리조직으로 불리는 공공센터



(부문) 중에서도 「교육활동」이 중핵이 되는 학교는 불가시적이고 단기간에는 결과가 나타나기 어려운 「성과」를 생산하고 있고, 그 성과를 측정하는 지표가 적어 이런 비용-성과의 관점에 익숙하기 어렵다.

이것은 전국학력테스트의 결과 공표 문제 등 그 취급을 둘러싼 혼란이나 학교평가를 추진하는데 있어서의 현장의 곤혹스러움에도 나타나고 있다.

그러나 그렇다 하더라도 역시 주민·국민의 「혈세」를 낭비하지 않도록, 단지 단순히 적정한 회계처리가 행해지고 있는지 아닌지의 회계감사 수준이 아니라, 세금투입에 걸맞을 만한 성과를 올리고 있는지와 같은 관점은 앞으로 더욱 요구될 것이다.

### 학교 예산의 투명화

이와 같이 지금과 같은 상황 때문에 학교예산 등 재무 매니지먼트의 관점은 앞으로의 스쿨리더에게는 불가결한 자질조건이다. 경영자원의 4M조건(인, 지, 재, 사)의 하나인 Money(돈, 재무)는 학교경영에 있어서 중요하지만 교감이 되고나서 처음으로 학교예산에 접하게 되었다는 분도 많다.

학교관리직의 「제왕학」의 하나로서, 주임 교사층인 미들 리더에 대해서 일찌감치 예산에 관심을 갖게 해야 하겠지만, 주임층만이 아니라 많은 교직원을 예산위원회 등에 관련시켜 교직원의 예산(비용)에 대한 의식, 감도를 높여갈 필요가 있다. 또한 학교예산의 흐름을 오픈하는 것은 교직원의 학교 경영참가를 촉진하는 노력의 착실한 걸음이기도 하다.

그러나 도대체 여러분의 학교에서는 예산위원회가 존재하고 충분히 기능하고 있는가? 또한 행정직원은 직원회이나 기획·운영위원회 등의 학교경영조직에 참가하고 있는가?

종래 유난히 행정실 조직이 취약한 초등학교에서는 살 물건도 거래업자도 모두 교감이 도맡아 하는 경향이 있었지만, 학교를 민주적으로 운영해 가기 위한 방책으로 교내에 예산위원회를 설치하고 교사 측에서 필요한 비품의 요구나 시설 개선책을 내도록 하는 일이 요망되게 되었다. 또한 수익계약이 아니라 복수업자의 견적을 받아 공명정대하게 업자를 선정하는 등 「돈의 흐름」의 투명화는 세월에 의해 운영되는 공공조직으로서, 또한 보조교재비, 수학여행 적립금이나 졸업 앨범비 등 「제2의 세금」으로도 불리는 학교징수금을 학부모로부터 받아 관리하는 입장에서라도 최소한 요구되도록 되었다.

### 예산을 통한 학교개혁

게다가, 그 최소표준 유지를 넘어 학교의 특색 만들기를 추진하기 위해서는, 다음 연도의 학교경영 비전에 적합한 예산안·예산계획을 책정하고 실제로 예산을 획득해야만 한다. 바로 지금이 그런 시기일 것이다.

확실한 학력향상도 풍부한 심성과 능률한 신체의 육성도 그리고 신뢰받는 학교 만들기도 그것을 추진하기 위한 예산의 뒷받침이 불가결하다. 이 학교 경영목표의 방향에 교직원이 하나가 되어 나아가기 위해 필요한 비품·소모품, 시설개선·개수방안을 조직구성원 한 사람 한 사람이 제안하는 것이다.

거기에서 만들어진 요구는 어느 것이라도 교육상의 필요에 의한 희망이지만 물론, 예산도 「매장금」도 무진장 일리 없는 지자체 재정의 현상에 비추어 보면, 그 예산을 근거로 실시가 예상되는 교육활동을 다음 연도의 학교경영 교육목표의 관점에서 충분히 사정할 필요가 있다. 재무 전문가인 학교 행정직원이나 그 밖의 관계자를 포함시킨 예산위원회 등의 「열린」 장소에서 아동의 학습권을 보장하기 위해서는 어떻게 해야 하는가의 솔직한 논의를 하는 것이야말로 가장 중요한 재무 경영일지도 모른다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

학교 행정직원을 비롯해 논티칭 스태프(수업을 하지 않는 직원)의 의견에 귀를 기울이자. 일찍이 논픽션 작가인 후지이 세이지가 「학교의 선생에게는 보이지 않는 것」(JAPAN MACHINIST사, 1998년)에서 묘사한 것처럼 다른 각도에 선 내부 직원의 관점은 우리 학교를 다양한 시선으로 보는 첫 걸음이다.

## 제23호 자신과 조직멤버의 워크 라이프 밸런스를 존중하자

### 흘러가는 시간·순간

기대도 하지 않고 이끌리는 대로 간 콘서트에서 나도 모르게 눈시울이 뜨거워졌다. 「마음의 노트/사랑해」로 메이저 데뷔를 해 2007년에 청년판 국민영예상 그랑프리, 내각총리대신 장려상을 수상한 오노 야수유키의 라이브. 이미 300교 이상 학교라이브를 하고 있기 때문에 학교 관계자라면 아는 분도 많을 것이다.

곡과 곡 사이에 전개되는 토크는 어머니 등 가족 5명의 이야기. 웃음을 낳는 에피소드 가득한 엄마를 고교생 때에 유방암으로 잃어버리고, 콘서트 마지막에 피로된 「22세의 혼잣말」이라는 15분이나 되는 대곡의 가사는 자신의 가족사를 되돌아보며 5명이 지낸 사랑스런 시간을 앨범에 그대로 담아두고 싶다는 것.

개인적인 일이지만, 필자 자신도 학생시절에 지금의 내 나이 정도였던 어머니를 잃었을 때에 「5명 가족」은 끝이 났다. 또한 지금 우리집의 「5명 가족」도 영원하지 않을 것을 아들 셋의 성장과 함께 실감하기 시작했을 즈음의 눈물이었다. 3명 모두 병으로 최근 10년간은 남보다 갑절이나 수고가 들었던 만큼 하루라도 빨리 성장하기를 바래왔지만, 장남이 중학생이 되고 자립해서 떠나갈 것이 예감되는 지금은 시간이 멈추지 않는 것에 초조함을 느끼고 있다.

흘러가는 소중한 시간을 「냉동보존」하고 싶은 이 애달프고 가없는 바람에 공감하는 독자분도 적지않을 것이다.

### 밀려오는 일(테스크 워크, Task-Work)

그렇지만 매년 일은 늘어 왔다. 최근 10년은 앞에서 말한 이유로 충분히 사회적 요청에 응할 수 없었지만, 일단 받아들이기 시작하면 거절할 이유를 발견하기 어렵게 된다. 요전날 연구실 학생들로부터 아마미야 토시하루의 「절묘한 “거절방법”의 기술, 스트레스를 없애고 신뢰관계를 쌓으면서도 손해보지 않고 “NO하는 방법”」이라는 책을 선물받았다. 이런 책이 나오는 것 자체가 많은 분들이 같은 고민을 안고 있기 때문일 것이다.

이 원고도 크리스마스 전의 징검다리 연휴인데도 현 교육위원회와의 연계사업으로 한국을 방문중에 있기 때문에 서울의 호텔에서 집필하고 있고, 2009년에도 아이들은 겨울방학 중이었지만 안전하다고는 말할 수 없는 파키스탄에의 해외출장이 일의 시작이 된다. 조금 전의 「시간을 멈추고 싶다」라는 초조함과는 정반대로 스스로가 「5명 가족」으로부터 뛰쳐나오는 것 같은 상황이다.

가족과 함께 할 방법만이 아니라 지역사회와의 교류, 휴일이나 퇴근 후의 취미나 자기투자의 시간을 확보하는 것, 등등 여러분은 일과 양립할 수 있다고 자신을 갖고 잘라 말할 수 있는가? 나와 마찬가지로 이런 워크 라이프 밸런스(=일과 생활의 조화, 이하 WLB로 줄임)가 유지되지 않는 것을 답답하게 느끼는 분도 있지 않을까?

### 왜 WLB를 유지할 수 없는 것인가

물론 이런 조화를 깨뜨리는 이유 중 하나로는, 자신의 가치관이 워커홀릭(일 중독)에서 탈피하지 못하는 것도 들 수 있을 것이다. 스케줄-표에 공백이 있으면 불안에 사로잡히는 일은 정말이지 없지만(2007년 6월호 줄고 「타임 매니지먼트를 어떻게 할 것인가?」참조), 한편으로 「살아있는 동안, 일하는 동안, 해가 지지 않는 동안」이라는 아이다 미쯔오의 말(「인간이란다」에서)을 좌우명처럼 연구실에 걸어 놓을 정도로 중독증상이다.

본 연재는 주로 일하는 기술의 색채를 띠고 있고 그 스타트(2007년 4월호)의 타이틀이 「우선, 프레젠테이션(필자 주=존재이유)를 묻는 것부터 시작하자」였던 것처럼, 우리들 자신이 지금 현재의 직장에서 그리고 현재의 직위, 포지션에서 가능한 최대한의 일을 할 필요가 있다고 호소했다. 즉, 내가 이 자리에 없으면 다른 누군가가 그 자리에 앉아(어쩌면 나 보다 뛰어난) 일을 할 것이다. 따라서 모처럼 직·간접으로 차세대를 담당할 어린이들과 관련된 다시 없을 기회가 이렇게 주어졌으니 「일하는 동안」 「해가 지지 않는 동안」, 최대한의 노력을 하는 것이 우리들의 미션(사명)이라는 호소였다.

이것 그 자체는 일하는 중에는 일에 전념한다는 WLB의 이념에 모순되는 것은 아니지만, 본말이 전도되어 자기의 존재이유를 위해 불필요한 것까지 일을 만들어내 시간외 근무를 한 결과 의욕이 저하되어, 근무시간에도 집중해서 일할 수 없는 사태를 만들어내기도 하고 있다.

### 「열사봉공」이라는 미덕

그런 배경에는 역시 「근면은 미덕」이라고 하는 일본사회의 가치관이 깊게 뿌리내리고 있기 때문일 것이다. 이 우리나라인 한국에서는 학교에 밤늦게까지 불이 켜져 있으면 다음날의 수업에 지장된다는 이유로 항의 전화가 걸려오는 일이 있다고 이번 한국방문에서 들었다. 다른 한편, 일본의 학교현장에서 밤늦게까지 시간외 근무를 해서 민원이 생겼다는 이야기는 들어본 적이 없다.

오히려 떳떳하지 못한 기분으로 오후 5시 반에 교무실을, 그리고 학교를 나가는 선생님이 적지 않다. 우리들은 「바쁘다」 「바쁘시죠?」 「바쁘신 것 같군요」가 입버릇이나 일상의 인사처럼 되어버리고, 또 귀가할 수 없을 정도로 바쁜 것이 일을 하고 있는 증거처럼 되어버렸다. 원래는 그런 직장환경을 개선하는 것이 톱의 역할인데도 거기에 편승해 버리는 스쿨리더도 있다.

물론 직원 전원이 정시에 귀가해버리면 학교는 돌아가지 않게 될 정도로 매우 바쁜 현실은 잘 알고 있다. 그러기에 더욱 스스로 경계하는 마음을 담아 내 자신이 처한 갈등도 소개했다. 현실의 혹독함을 주어진 것으로 받아들이지 말고, 또한 양육이나 간호를 자신이 경험했다고 해서 가정의 사정도 각기 다른 구성원에게 자신이 해 온 것을 강요하는 것이 아니라, 오히려 다양한 배경을 가진 사람이 의욕적으로 공헌할 수 있는 환경정비(조직 다이버시티 = 다양성의 추진)를 도모하는 것이 앞으로의 스쿨리더에게 기대될 것이다.

### 다이버시티(Diversity) 매니지먼트(Management)

위에서 밀려오는 일(교사가 학생과 마주대하는 것을 방해하는 일)의 방파제가 되고 다른 한편, 사회에는 다양한 사람이 있는 것처럼 교사에도 다양한 사람이 있는 것을 「사회의 축도」로써 학생들에게 전할 수 있도록 조직멤버의 가치관의 「다름」을 이해하고, 인정하고, 받아들여 활용하는 것도 스쿨리더에게 요구된다.

또한 조직에게 있어서도 다이버시티(Diversity, 다양성)는 앞으로 약점이 아니라 장점이 될 것이다. 다른 가치관이나 배경을 가진 인재를 갖는 것은 언뜻 보기에는 의사소통이나 합의형성에 곤란해 보이겠지만, 폐쇄성을 타파하고 새로운 가치를 창조해가는 면에서는 매우 귀중한 전력자원이 되기 때문이다.

그러기 위해서도 조직멤버가 아침부터 밤까지 같은 직장에서 바쁘게 지내는 것이 아니라, 각자의 개인적인 시간확보를 보장해 풍요로운 퇴근 후 시간이나 주말을 보내도록 하는 것이 그 「다름」을 두드러지게 할 것이다.

가사, 양육에서 간호, 지역행사의 참가, 취미, 여행, 예술, 스포츠, 유흥, 독서, 어학, 야간대학원 등을 통한 자기계발, 조직멤버의 다양한 경험이 내일의 수업에 그리고 학교 만들기에 유익할 것이다. 안정된 가정생활이나 풍요롭고 충실한 「라이프」가 바탕이 되고서야 비로소 「워크」(일)에도 전념할 수 있는 것이다.

직원의 근무시간외의 감독책임까지도 법적으로는 소속 기관장인 당해 교장에게 요구되는 것처럼 다음 세대의 스쿨리더에게는 조직멤버의 WLB를 존중하고 보장하는 것이 요구되고 있다.

### 교장을 목표로 하는 분에게

어릴 적에는 공부도 가사일을 돕는 것도, 어른이 되면 일도 언페이드 워크(Unpaidwork, 가정, 육아 등 보수가 없는 일)도 모두 항상 이중으로 요구되기 쉬운 여성에게는 이중의 고통만큼 이중의 인생을 살아가는 일이 많다. 남녀공동 참여 사회를 지향하는 오늘날, 남녀를 불문하고 언페이드 워크에도 시간을 투자하자.

## 제24호 「마지막으로 다시 프레젠턄를 되묻는다」

### 떠남의 계절을 맞이하며

춘삼월, 졸업 등 각 각의 목표를 향해 조직 분위기도 높아지고 있을 것이다. 이별의 시즌인 탓에 퇴직이나 전근 등으로 다음 장소로 옮길 준비를 하고 있는 분도 있을 것이다. 본 연재도 최종회를 맞이하게 되었다. 영광스럽게도 편집부에서는 만류했지만 나 자신이 연구자로서 다음 무대로 중심을 옮기기 위해 제멋대로 그만두는 것을 용서해 주기 바란다. 처음부터 전망도 없이 시작한 연재였지만, 덕분에 지금까지 여기저기에서 관리직 선생님에게 이야기를 들으면서 그것만으로 끝나있던 「전문정보」를 문자화 할 기회를 갖게 되었다. 또한 「매월 44페이지(원고가 실리는 부분)를 기대하고 있습니다」 하고 말을 걸어오는 일도 있어서 본지 독자층이 두꺼운 것에 놀라면서 많은 활력도 얻을 수 있었다.

이렇게 목표가 눈앞에 보이면 지나온 길을 돌아볼 여유도 생기는 것 같다. 작년에도 3월에 「재고 조사」차원에서 1년간을 돌아본 것처럼 여기에서 두 바퀴째의 「달리기」를 되돌아 보고 싶다.

### 이년 째의 「재고조사」를 해 보면.....

1년 째와 마찬가지로 계획도 맥락도 없이 시기에 맞는 화제를 문제삼아 왔으므로 각 호의 테마와 그 개요를 마지막으로 정리해 두고자 한다.

먼저 4월호 「“지위는 사람을 만든다”를 활용한 조직 만들기」에서는 교내인사라고 하는 경영전략의 중요성에 대해서 연도 처음인 것을 의식해서 고찰했다. 경영목표를 달성하기 위한 전략 가운데에서도 교내인사는 교장이 재량으로 할 수 있고, 또한 줄이지 않고도 잘 맞추면 그 자원(리소스)을 증대시키는 것도 가능하다고 제안했다.

5월호 「지역을 신뢰하는 것으로부터 시작하자」에서는 「신뢰받는 학교 만들기」가 슬로건인 학교는 많지만 과연 학교가 지역과 학부모를 신뢰하고 있는가? 라는 의문을 던지는 것으로 학교를 「개방」하는 것의 장점에 대해서 고찰했다. 외부환경의 변화에 적응하는 조직이 되기 위해서도 비전의 공유화를 꾀하는 것이 중요하다고 호소했다.

지난 해 1월호에서 위기관리를 리스크 매니지먼트와 크라이시스 매니지먼트로 엄격하게 구별하는 의의를 말하고, 2월호에서 리스크 예측 등 전자의 위기에방에 대해서 정리했다. 6월호에서는 「크라이시스(Crisis, 위기)에 대응할 수 있는 조직 만들기」로 후자의 위기대응에서 커뮤니케이션의 중요성이나 위기관리에 시점을 두고 우리의 학교조직을 재검토할 필요가 있다고 제안했다.

7월호 「우리 학교의 경영전략을 추진하자」에서는 흔들림 없는 보편적인 「경영이념」아래, 단기적이고 구체적인 도달목표로서 비전을 세우고, 이것을 실현하기 위한 수단으로서의 전략(Strategy)에 대해서 고찰했다. 경영전략 방법과 의의에 대해서 정리했지만 사실은 본 연재도 이런 구체적인 학교경영전략을 소개하고 있는 시리즈이다.

8월호 「전문가로서의 교사에 기대하자」에서는 교육계에도 밀려오고 있는 「비전문가 붐」의 배경을 고찰하고 학교의 자원부족을 메우기 위해 외부자원을 활용하는 의의에 대해서는 이해하지만, 다른 한편으로 「전문가 경시」 「전문가 불신」을 전제로 한 교육개혁(면허갱신제도를 비롯해 교원의 자질역량 향상정책)의 위험성에 대해서 논했다.

9월호 「우리 학교와 자기 자신을 리갈 마인드(Legal Mind)로 재검토하자」에서는 O현 교원채용 승진임용 부정 비리사건을 근거로 위기에방(리스크 매니지먼트)의 하나로서 컴프라이언스(법령준수)에 주목하고, 학교조직에 대한 정기적인 리갈 체크(Legal Check)의 필요성과 우리들 자신이 리갈 마인드를 몸에 익혀야 하는 일의 중요성에 대해서 논했다.

10월호 「학교평가에 의해 등신대의 학교를 나타내자」에서는 학교평가 「의무」(법제화) 원년에 즈음하여 학교현장은 물론 교육위원회 조차도 가이드라인 등의 해석에 논란이 보여지기 때문에 자주 있는 오해를 들어, 도대체

무엇 때문에 학교평가를 하는 것인지에 대해 정리했다. 실제로 오해를 풀기 위한 컨설팅(Consultation)은 지금도 행해지고 있다.

11월호 「아동의 권리 인권을 보장하는 학교 만들기」에서는 아동의 권리조약(1989년 11월 20일 채택)이 일본정부에 비준되어 십 수년이 지났음에도 불구하고, 권리와 인권을 둘러싼 오해는 뿌리깊고 아동의 인권침해 상황은 개선되고 있지 않은 가운데, 「보루」가 될 학교에서도 파워 하라스먼트형의 인권침해가 끊이지 않는 현실을 우려해 그 토양개선의 필요성과 중요성을 호소했다.

12월호 「“평가”를 통해 사람과 조직을 기르는 것은 가능한가」에서는 각지에서 추진되고 있는 인사평가는 「육성형」등으로 불리지만 인사평가제도의 삼요소인 「누가」 「무엇을」 평가하고 그 결과를 「어떻게 활용하는가」에 따라 권력성을 띠게 되는 문제를 지적하고, 스쿨리더에게는 자신의 평가자 능력을 의심하는 것부터 시작해 평가자 훈련을 행할 필요가 있다고 제언했다.

1월호 「예산에 밝은 스쿨리더가 되자」에서는 「무엇보다 필요한 것(우선되는 것)」= 예산이야말로 학교경영 비전의 구체적 표현수단이고 예산배분방식이 「쟁탈형」에서 NPM형으로 이동한 오늘날, 재무 매니지먼트의 시각은 차세대 리더에게 있어서 불가결하다는 점을 논했다. 예산위원회에서의 논의는 비전을 공유화하는 하나의 방법이 기도 하다.

2월호 「자신과 조직멤버의 워크-라이프 밸런스를 존중하자」에서는 매우 분주한 학교현장의 상황을 바탕으로 하면서도 「생산성」의 질을 다시 묻고, 조직 구성원의 워크 라이프 밸런스(=일과 생활의 조화, WLB)를 유지하는 것으로 다이버시티(다양성)를 살린 조직 만들기를 제안했다.

## 연재 이년째를 돌아보며

이상으로 이런 테마만이라도 열거해 메타를 되돌아 보니 전반은 경영전략으로서의 교내 인사(4월호), 지역연계(5월호), 위기대응(6월호)을 다루었고, 경영전략의 총론(7월호)에 대해서 정리했다. 2년째 봄에는 학교경영 비전을 어떻게 구체화할 것인가라는 관심에 의거한 여러 방책의 소개였다.

후반은 법적인 관점에서 학교조직이나 스쿨리더 자신을 성찰(리프렉션)하는 내용이 정리되어 있다(8월호, 9월호, 11월호). 90년대의 분권화에 의해 경영(매니지먼트)봄이라고는 해도 학교나 스쿨리더에게 여전히 법적 관점이 요구되는 것은 학교가 공공재이고 많은 교사가 공무원이기 때문이다.

물론 민간기업에서도 콘프라(법령준수)가 엄격하게 요구되는 것처럼 사립학교도 해당되지만, 공립학교는 더욱 엄격하다. 세금으로 운영되는 학교에서 지위와 직무권한을 부여받아 학생들 앞에 서는 은혜를 받는 이상, 자기의 존재이유(프레젠스)를 내외에 나타내는 것이 요구된다.

본 연재는 「우선 프레젠스를 묻는 것부터 시작하자」고 호소했다. 우리 학교는 왜 ○립인가, 나는 왜○○의 직원인가, 나는 왜 교육공무원인가, 나는 왜 현임교에 배치되었는가, 나는 왜 현재의 직위에 있는가, 나는 이 학교에서 재임기간 동안에 도대체 무엇을 하려고 하는가, 그리고 우리 학교는 어디를 향하려고 하고 있는가, 장래 불투명한 시대이지만 그러기에 더욱 자신과 조직의 프레젠스(존재이유)를 묻는 것으로 시작하고 싶다. WLB(2월호)를 생각하는 것도 그 하나이고, 학교평가(10월호)도 인사평가(12월호)도 학교예산(1월호)도 그것을 위한 방법론에 지나지 않는다. 앞으로도 잇따라 교육개혁이 행해지고, 다양한 정책이 전개되겠지만 우리 나라의 교육은 도대체 어디를 향하고 있는 것인가? 라는 방향성만은 잃지 않도록 현재 위치를 확인하면서 나아가고 싶은 것이다.

## 교장을 목표로 하는 분에게

의식개혁에는 일정한 시간이 걸릴 것을 각오해야 한다. 물에 돈을 지불하는 것도 공중화장실의 양변기를 사용하는 것도 그것이 당연한 것으로 되기까지는 상당한 시간이 필요했다. 슬로건을 외치며 아무리 호소해도 좀처럼 변하는 것이 아니다. 의식변혁을 촉구하는 지속 가능한 시스템의 구축을 도모하고 싶다.

## 次代を担うスクールリーダーの条件

---

印刷日 2010年 5月20日

発行日 2010年 5月30日

科学研究費基盤研究 (C) (一般) 課題番号 20530738 (H20~H22) 「大学と教育委員会の協働による校長人事・養成システム構築に関する実証的研究」関係資料

研究代表者 元兼正浩 (九州大学大学院 准教授)

研究協力者 田中光晴 (九州大学大学院 助教)

翻 訳 者 金銀珍 (九州大学大学院 修士課程)  
李惠敬 (九州大学大学院 修士課程)  
申東久 (九州大学大学院 修士課程 修了)

校 正 者 田中光晴  
李惠敬  
申東久

---

## 차세대를 담당할 학교리더의 조건

---

인쇄일 2010년 5월20일

발행일 2010년 5월30일

과학연구비기반연구 (C) (일반) 과제번호 20530738

(2008~2010년) 「대학과 교육위원회의 협동을 통한 교장인사·양성시스템 구축에 관한 실증적 연구」 관계자료

연구대표자 모토카네 마사히로 (규슈대학교 대학원 준교수)

연구협력자 다나카 미쓰하루 (규슈대학교 대학원 조교)

번역자 김은진 (규슈대학교 대학원 석사과정)  
이혜경 (규슈대학교 대학원 석사과정)  
신동구 (규슈대학교 대학원 석사수료)

교정자 다나카 미쓰하루  
이혜경  
신동구

---