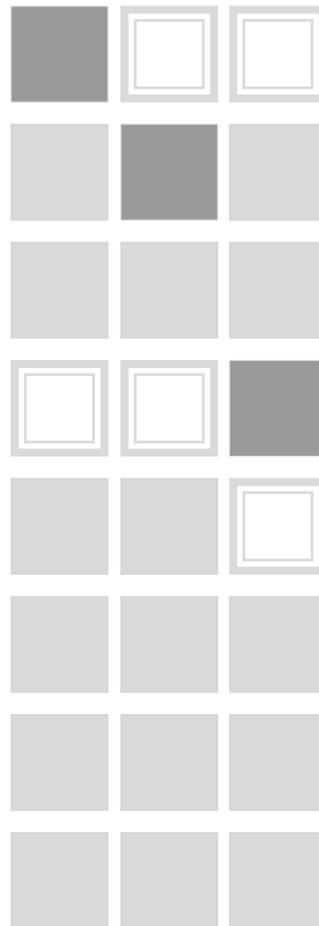


# 학교장의 리더십 개선 방안 연구



학교장의 리더십 개선 방안 연구

발행일 | 2006년 12월 29일

펴낸이 | 고흥일

펴낸곳 | 한국교육개발원

등록번호 | 1973년 6월 13일

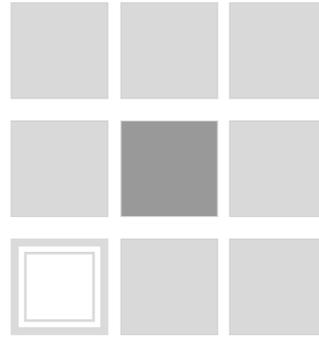
주소 | 서울시 서초구 우면동 92-6 (137-791)

전화 | (02)3460-0408, 0234

팩스 | (02)3460-0151

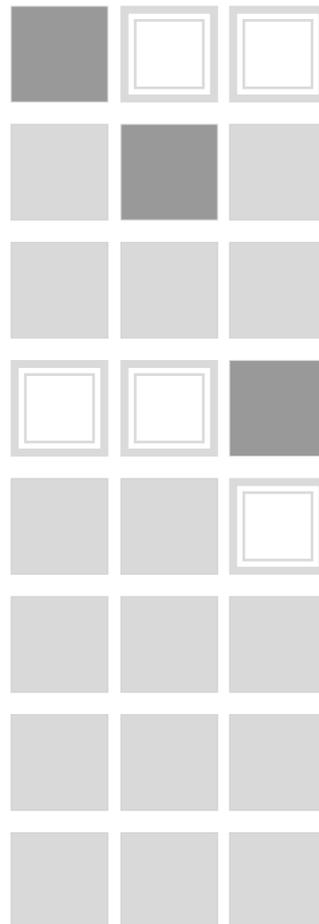
Homepage | [www.kedi.re.kr](http://www.kedi.re.kr)

ISBN | 89-6113-016-1 93370



# 학교장의 리더십 개선 방안 연구

연구책임자 김이경  
공동연구자 김갑성 | 김도기 | 서근원  
연구조원 김은영 | 김희순



## 머 리 말

시대 변화에 맞추어 학교의 변화와 개선을 유도하고, 학교교육의 질을 향상시키는 데 있어서 학교장의 역할이 중요하다는 점에 전례 없는 관심이 주어지고 있습니다. 이러한 현상은 리더의 특성과 역할이 조직의 성공과 발전에 가장 중요하다는 최근의 주장들이 교육 조직에도 예외 없이 적용되고 있는 것이라고 봅니다.

그동안 학교장을 주제로 한 다양한 연구들이 수행되었지만, 우수한 학교 경영은 여전히 미스터리로 남아있었던 것이 사실입니다. 좋은 학교, 성공적인 학교를 만들기 위해서 교장이 어떤 도전을 극복해야 하고, 어떤 인성, 사고, 행동 특성을 함양해야 하는지를 총체적으로 생생하게 보여주는 연구가 없었기 때문입니다. 따라서 우수한 교장들의 특성과 노하우를 학교 조직의 맥락에서 분석하여 다른 현직 교장들이나 예비 교장들이 벤치마킹하도록 하는 한편, 우수한 교장이 양성, 임용, 유지될 수 있도록 개선방안을 제시해 주는 연구가 필요합니다.

본 연구는 이러한 취지에서 시작되었습니다. 우리나라 초·중·고의 우수 학교장에 대한 심층 면담 자료를 토대로 학교의 변화와 성공을 유도한 학교장들의 사례를 생생하게 기술하였고, 그들이 근무하는 학교의 조직 특성, 그들의 인성, 사고, 지도 행위, 리더십 형성과정 등의 특성을 체계적으로 분석하였습니다.

본 연구를 통하여 밝혀진 다양한 특성들은 그동안 학교장, 그들이 누구인가에 대하여 우리가 가졌던 궁금증을 해소하고 학교장의 직무와 역할에 대한 이해의 지평을 넓혀주는 한편, 학교장 리더십 개선에 많은 시사점을 제공할 것으로 기대됩니다.

이 연구는 초·중등 교육의 변화와 발전을 염원하고 그 과정에서 학교장의 역할이 중요하다는 점에 공감하는 교육계 여러 인사들의 도움 없이는 결코 수행되지 못하였을 것입니다. 먼저, 연구의 방향 설정과 모형 정립 등 연구의 학술적·실천적 정교성 향상에 도움을 주신 충남대학교 주삼환 교수님, 서울대학교 윤정일 교수님, 한양대학교 노종희 교수님, 상명대학교 정영근 교수님, 경희대학교 김병찬 교수님을 비롯한 학계의 전문가 여러분들에게 감사드립니다.

또한, KEDI까지 찾아오셔서 귀중한 현장의 정보를 제공하여 주시고, 우수 학교장 선정을 위해 결정적인 역할을 해주신 각 시·도교육청의 인사 담당 관계관 여러분들에게도 감사드립니다.

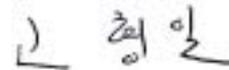
그 누구보다도 깊은 감사를 드리고 싶은 분들은 교육을 천직으로, 학교를 평생직장으로 여기고 살아오면서 경험했던 감동의 스토리를 생생하게 전해 주신 39명의 교장선생님들입니다. 이 보고서에 미처 담지 못한 내용까지 포함하여, 그 분들의 애환과 헌신이 담긴 학교 현실과 개인적인 삶의 이야기들은 이 연구의 핵심 가운데 핵심을 구성합니다.

물론, 마지막 감사는 어려운 여건에도 불구하고, 전국을 돌면서 면담을 수행하고 자료를 분석하여 학교장에 대한 연구를 한 단계 업그레이드 한 연구진의 몫입니다.

아무쪼록 이 보고서가 우리나라 학교장들이 처한 도전과 현실에 대한 이해도를 높이고자 하는 분들은 물론, 학교장의 리더십 개선에 관심과 애정을 가지신 교육계 내외의 모든 관계자들에게 귀중한 자료로 활용될 수 있기를 바랍니다.

2006년 12월

한국교육개발원 원장



## 연구 요약

본 연구는 학교의 개선과 변화를 유도하고, 교육의 질을 관리함에 있어서 가장 중요한 역할을 수행하는 학교장의 리더십 특성을 분석하여 학교장 리더십 개선에 필요한 시사점을 얻는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 1) 학교장 리더십 분석을 위한 이론적 기초로서 환경 변화 및 학교장의 역할 변화, 학교장 리더십 연구의 동향, 우수 학교장 개념 및 사례 연구 동향 등을 분석하고, 2) 우리나라 우수 학교장들의 사례를 분석·기술하고 그들의 리더십 특성을 분석하였으며, 3) 이를 토대로 학교장 리더십 개선에 필요한 시사점을 도출하고 정책 제언을 제시하였다.

연구 방법으로는 본 연구가 학교장 리더십 개선에 초점을 맞춘 정책 연구이지만 학교장이 직면한 도전과 현실을 생생하게 포착할 필요가 있다는 점에서 질적 연구 방법을 핵심으로 하였고, 이를 보완할 수 있는 다양한 방법론을 사용하였다. 즉, 연구 내용별로 이론적 기초를 제공하기 위한 문헌 연구, 리더십 특성을 학교 상황과 연계하여 생생하게 기술하기 위한 심층 면담 조사, 그리고 우수 학교장의 개념 규정에서 출발하여 연구 대상 선정 및 연구의 각 단계에서 자문을 구하기 위한 전문가 협의회 등의 방법이 주로 활용되었다.

본 연구의 이론적 기초로서 대내외적 환경 변화에 따른 학교장의 역할 변화를 분석한 결과, 우리나라의 학교장은 새로운 환경 변화에 효과적으로 대처할 수 있는 능력과 자질을 함양하는 한편, 전통적인 학교장의 지위나 권위는 축소시켜 나가야 함을 알 수 있었다. 또한 오늘날 학교에 대한 요구가 변화하면서 학교장 리더십의 개념은 수직적이고 일방적인 관리 중심 리더십에서 교직원, 학부모, 지역사회 인사 등을 학교 경영에 참여시키는 개방적, 민주적 리더십으로 변화하고 있다는 점과, 학교장 리더십 연구가 기존의 리더십 관련 연구와 차별화되는 영역임을 확인할 수 있었다.

우수 학교장들에 대한 사례 분석은 시·도교육청으로부터 추천받은 45명의 초·중·고 우수 학교장 가운데 39명을 대상으로 실시된 심층 면접 결과를 토대로 이루어졌다. 사례 분석은 두 가지 방식으로 수행되었는데, 먼저 학교장의 리더십 발휘로 인하여 학교의 역동적 변화가 구체적으로 드러나는 사례 11개를 추출하여 학교장의 이력,

학교의 조직과 학교장이 성취한 과업의 특성, 학교장이 발휘한 리더십의 특성과 리더십 형성 과정 등을 개별 이야기 형식으로 기술하고 분석하였다. 다음으로 학교 급별로 15개 사례를 선별하여 근무학교의 조직 특성, 학교장의 인성, 사고, 지도 행위, 리더십 형성 과정 등을 분석하였다.

분석 결과, 우리나라의 우수 학교장이 경영하는 학교 조직의 특성은 대체로 위기직 면형, 내부갈등형, 여건열악형, 현실안주형 등의 네 가지 유형으로 분류되었으며, 각각에 따라 학교장의 당면 과업이 다르게 설정되고 있음을 알 수 있었다.

우수 학교장의 인성적 특징 가운데 공통점을 추출하면 과업에 대한 자신감과 소신, 자신에 대한 강한 믿음을 바탕으로 타인에 대해 끊임없이 배려하는 특성을 나타냈다. 우수 학교장들은 학교의 주인이 학생이라는 확고한 학교관, 자신의 역할을 봉사하는 사람, 도덕적인 사람, 교육전문가 등으로 규정하는 교장관, 교사를 동반자, 교육전문가 로 인식하는 교사관 등을 바탕으로 하여 투명 경영, 믿음 경영, 교육과정 최우선 경영, 원칙 경영, 인화 경영, 열린 경영 등을 중시하는 경영관을 형성하고 있었다.

우수 학교장들의 지도 행위의 특징으로는 첫째, 조직 구성원들의 의견 수렴을 통한 의사 결정, 둘째, 공평하고 적절한 보상과 술선수범 등에 터한 과업 추진, 셋째, 조직 내 갈등에 대한 긍정적 시각과 설득, 다수의 의사를 존중하는 갈등 해결 방식 등을 들 수 있다. 한편, 우수 학교장들의 리더십 형성 과정에는 교장이 되기 전의 다양한 직책 수행에 따른 경험과 역할 모델의 영향 등이 크게 작용하였고, 그 밖에 독서, 사색, 자기 연찬 등의 부단한 노력도 리더십 형성에 도움이 되었던 것으로 나타났다. 그러나 교장 자격 연수는 리더십 형성에 큰 도움이 되지 않았다는 반응이 많았다.

우수 학교장 사례 분석을 통하여 도출된 학교장의 리더십 개선을 위한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 학교가 처한 상황과 여건에 적합한 리더십이 함양되어야 하고, 우수 학교장들이 보유한 공통적 인성 특성은 교장 적격자 선발 과정에서 검증 요인으로 고려할 필요가 있다. 둘째, 건전한 경영관을 수립할 수 있는 능력, 교수-학습의 개선에 초점을 두는 학습 중심 리더십, 민주적이고 참여적인 의사 결정 기술, 조직 내외적 갈등을 관리하고 해결하는 방안 등이 교장의 양성과 연수 과정에서 체계적으로 함양되어야 한다. 셋째, 학교장의 리더십은 평생에 걸쳐 함양되어야 하며, 이를 위해서 교장 자격 연수 프로그램은 전면적으로 재검토되어야 하고 리더십 개선을 위한 지원이 강화되어야 한다.

결론적으로, 학교장 리더십을 개선하기 위하여 제시된 정책 제언은 다음과 같다. 첫째, 교장 승진 임용 제도를 개선해야 한다. 우수 학교장으로 보다 적합한 능력과 자질을 갖춘 사람이 승진 대상자로 선발될 수 있도록 승진 기준과 방법이 보완되어야 한다. 둘째, 교감직을 학교장에게 요구되는 리더십을 기를 수 있는 기회로 적극 활용한다는 취지에서 교감 선발 기준과 방법이 개선되어야 한다. 셋째, 교장들의 리더십 개선을 제도적으로 도모할 수 있는 ‘학교 경영 컨설팅 센터(가칭)’와 같은 경영 지원 시스템을 구축하여야 한다. 넷째, 교장 자격 연수 프로그램이 리더십 함양 차원에서 미흡한 점을 정확하고 분석하고 개선안이 마련되어야 한다. 다섯째, 교장 평가제 등의 기제를 통하여 교장의 경영 전문성이 지속적으로 개발될 수 있도록 해야 할 것이다. 여섯째, 학교장의 책임경영제를 강화하기 위하여 잦은 전보를 제한할 필요가 있다. 일곱째, 학교 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어 낼 수 있도록 학교 내 명목상 존재하는 다양한 협의 기구를 적극적으로 활성화할 필요가 있다. 그리고 마지막으로, 교장으로서 학교 경영에 필요한 마인드와 지식, 기술을 충분히 함양한 사람이 교장직을 수행할 수 있도록 장기적으로 승진제를 양성제로 전환할 필요가 있다.

## 목차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구의 내용	5
3. 연구의 절차와 방법	7
II. 학교장 리더십 분석을 위한 이론적 기초	15
1. 환경 변화 및 학교장의 역할 변화	17
2. 학교장 리더십 연구의 동향	35
3. 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향	48
III. 우수 학교장 사례	65
1. 김진환 교장(진서중학교)	67
2. 강동렬 교장(사랑초등학교)	81
3. 이종원 교장(희망중학교)	90
4. 김호선 교장(중부여자중학교)	99
5. 나명환 교장(느티초등학교)	114
6. 최인호 교장(가인중학교)	137
7. 박현수 교장(태림중학교)	145
8. 김진섭 교장(문화초등학교)	154
9. 김동완 교장(우진과학고등학교)	172
10. 윤기성 교장(세광고등학교)	188
11. 김기훈 교장(명지고등학교)	200
IV. 우수 학교장의 리더십 특성 분석	213
1. 조직 특성 분석	215

2. 인성 특성 분석 .....	222
3. 사고 특성 분석 .....	226
4. 지도 행위 특성 분석 .....	231
5. 리더십 형성 과정 분석 .....	240
6. 학교장 리더십 개선을 위한 시사점 .....	242
IV. 요약 및 정책 제언 .....	247
1. 요약 .....	249
2. 정책 제언 .....	257
참 고 문 헌 .....	261
ABSTRACT .....	271
부    록 .....	275

## 표 목차

<표 I-1> 1차 분석 대상자 현황 .....	12
<표 I-2> 2차 분석 대상자 현황 .....	13
<표 I-3> 면담 내용 .....	13
<표 II-1> 리더십의 구성 요소 .....	38
<표 II-2> 학교장의 통제 유형에 따른 학교 조직 관여 정도 .....	39
<표 II-3> 학교장의 학교 조직 관여 정도와 역할 유형 .....	40
<표 II-4> 학교장 리더십의 구성 요소 .....	40
<표 II-5> 위계적·변혁적·촉진적 리더십의 특징 비교 .....	42
<표 II-6> 학교장 리더십에 관한 선행 연구 분석 .....	45
<표 II-7> 미국 학교장 사례의 표집 학교 및 학교장 특성 .....	51
<표 II-8> 호주 학교장 사례의 표집 학교 및 학교장 특성 .....	57
<표 IV-1> 분석대상 학교의 유형별 조직 특성과 당면 과업 .....	222
<표 IV-2> 우수 학교장의 인성 특성 .....	226
<표 IV-3> 우수 학교장의 사고 특성 .....	231
<표 IV-4> 우수 학교장의 지도 행위 특성 .....	239

## 그림 목차

[그림 I-1] 우수 학교장 리더십 특성 연구 모형 .....	8
[그림 I-2] 연구의 주요 내용 및 방법 .....	14
[그림 IV-1] 학교장이 되는 경로의 유형 .....	242

# I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구의 내용
3. 연구의 절차와 방법

## 1. 연구의 필요성 및 목적

교육의 중요성과 역할이 그 어느 때보다도 강조되고 있는 21세기 지식 기반 사회에서 학생의 학습권을 보장하고 공교육의 질을 높이기 위해서는 학교가 내실 있게 변해야 한다는 점이 강조되어 왔다. 특히, 학교의 개선과 변화를 유도하고 교육의 질을 관리함에 있어서 학교장의 역할이 중요하다는 점에서 최근에 전혀 없는 관심이 주어지고 있다.

어떤 조직이나 리더가 있게 마련이고, 그 리더가 어떤 사람인가에 따라 조직에 요구되는 사명과 목표의 달성 정도가 달라짐은 물론, 조직 내 구성원의 삶의 방향과 내용이 달라지고 조직 전체의 풍토와 문화가 달라진다는 점은 새삼스러운 사실이 아니다. 최근에 각 부문에서 리더의 비전, 역할, 자질, 역량 등을 분석하고 리더십을 키울 수 있는 전략 등을 다루고 있는 문헌들이 쏟아져 나오고 있다는 점은 현대 조직에서 리더십의 중요성이 그만큼 부각되고 있음을 시사한다.

학교 조직도 예외는 아니다. 학교장은 학교의 최고 경영자로서 교육과정, 예산, 시설 등에 대한 일반적인 관리뿐만 아니라 학교의 비전과 혁신을 관리하고 규범과 문화를 형성함으로써 교직원의 사기와 동기유발에 지대한 영향을 미치며, 궁극적으로는 학생들의 학습 경험과 결과를 좌우하는 위치에 있다는 점에서 주목되고 있다. 또한, 교사들이 교수·학습 전문가로서 역할을 잘 수행하고 직무에 만족감을 느끼며 자기 개발에 충실할 수 있는 근무 환경을 조성하는 데 학교장의 역할이 중요하다는 점도 뒤늦었지만 관심을 끌고 있다.

그러나 이 시대의 학교장들은 과거의 학교장들이 경험하지 못했던 새로운 환경에서 직무를 수행하고 있고, 따라서 해결해야 하는 과제와 도전도 다르다. 학교를 둘러싼 대내외 환경은 물론, 교사, 학생, 학부모의 특성이 변화하고 있고, 이러한 변화는 학교의 존재 이유, 모습, 추구할 목표 등에 대한 의구심을 지속적으로 제기하게 만든다. 이제 학교장의 역할은 단순한 관리자가 아닌 학교의 CEO로서 재정관리, 인사 관리뿐만 아니라 교육과정 개발, 전문성 개발 계획 수립, 학생 성취도 향상, 지역사회와의 관계 유지, 혁신적 학교 개혁 방안 수립 등 새로운 역할이 추가되고 있는 실정이다.

이러한 역할 변화가 학교장들에게 과거와는 다른 자질을 갖출 것을 요구함은 물론이다. 이러한 새로운 요구에 맞서 ‘어떻게 하면 학교를 성공적으로 경영할 수 있는 유능한 학교장을 단위 학교에 확보하고, 유지할 수 있는가?’라는 질문은 이제 공교육의 질 향상을 논하는 자리에서 세계적으로 공통되는 화두를 제공하고 있다. 다른 분야와 조직에서 일찍이 리더의 중요성을 인식하고 이를 주제로 한 다양한 연구가 수행되어 온 것과 비교해 볼 때 교육계 리더, 특히 학교장을 대상으로 한 심도 있는 연구는 세계적으로 미진하였던 것이 사실이고, 우리나라의 경우는 더욱더 그러하다.

늦은 감은 있지만, 근래에 학교장의 자질과 역할, 자격과 임용, 연수 등에 대한 학계와 교육계의 관심이 증대되면서 다양한 연구들이 수행되었다. 연구의 주제와 내용은 급변하는 사회에서 리더로서 학교장에게 요구되는 리더십은 무엇인지를 밝히는 것에서부터 학교장의 직무와 역할을 규명하고 기준을 설정하거나, 이러한 리더십을 배양하기 위한 방향과 과제의 설정 등 학술적 연구와 정책 방안을 탐색하기 위한 연구 등이 주류를 이루었다.

그러나 대부분의 연구가 학교장의 단편적인 측면에 초점을 맞추었고, 따라서 이 시대에 “교장”이라고 하는 리더의 역할과 특성을 “학교”라고 하는 특수하고 고유한 목적과 문화를 가진 조직 내에서 총체적으로 생생하게 보여주는 연구는 거의 없었다. 학교장은 “교직의 꽃”이라 불리며 여전히 선망과 비판의 대상이 되는 가운데, 어떤 사람을 우수한 학교장, 혹은 좋은 학교장이라 칭하는지, 그들이 학교를 경영하면서 직면하는 도전과 고민은 무엇인지, 어떤 방식으로 리더십을 발휘하면서 이를 해결해가고 있는지, 이들에게는 어떠한 자질과 특성이 요구되는지 등을 밝히려는 심도 있는 연구가 부족했던 것이 사실이다.

교장이 학교의 성공과 실패의 열쇠를 쥐고 있고, 따라서 그들의 자질과 역할이 중요하다고만 했지, 정작 그들이 누구이고, 무엇을 하고 있는지, 어떤 장면에서 어떤 리더십을 발휘하고, 그러한 리더십을 발휘하는 데 어떤 애로가 있는지를 이해하고 파악하려는 노력은 등한시되었던 것이 사실이다. 따라서 그동안 제안된 개선 방안 역시, 학교장들의 실제 사고와 행위에 터한 근본적인 처방책이 되지 못했다.

본 연구는 이러한 문제 인식에서 출발하였다. 학교장의 리더십이 개선될 필요가 있다면 먼저 학교장의 리더십이 발휘되는 상황을 생생하게 포착하여야 하고, 이러한 상황이 그들이 삶을 영위하는 학교의 모습과 유기적으로 연계되어 이해될 수 있는

그럼 그리기가 선행되어야 한다는 것이다.

교장들의 리더십 발휘 장면을 포착하기 위해서는 여러 가지 방법이 사용될 수 있다. 그 가운데에서도 우리나라에서 전반적으로 우수하다고 인정받고 있는 학교장을 중심으로 그들이 처한 교육 조직과의 유기적인 연계 하에서 특성을 분석하는 것은 의미 있는 일일 것이다. 왜냐하면, 평균적으로 혹은 기대 수준 이하로 학교를 경영하는 사례 보다는 열정과 사명감과 비전을 가지고 학교를 변화, 발전시켜 모든 학교장들의 귀감이 될 수 있는 사례를 분석하는 것이 현재와 미래의 학교장 모두가 벤치마킹할 수 있는 유익한 시사점을 줄 수 있기 때문이다.

이러한 취지에서 본 연구는 우리나라 학교장 리더십의 본질을 규명하기 위하여 우수 학교장들을 중심으로 그들이 학교에서 리더십을 발휘하는 장면을 보다 생생하게 묘사하고, 학교 조직과의 유기적 연계 하에서 그 특성을 분석하는 데 초점을 두고 수행되었다.

이와 같은 연구의 결과는 학교장의 리더십 개선에 기여할 수 있는 보다 실효성 있는 방안을 탐색하는 데 기초를 제공하여 줄 것으로 기대된다. 즉, ‘우리나라의 우수 학교장들이 현대 사회의 역동적인 변화 속에서 어떤 방식으로 의사를 결정하고, 직무를 수행하고 있는가? 이들이 리더십을 발휘하면서 삶을 영위하는 학교의 조직은 어떤 모양새를 갖추고 있고 어떤 해결 과제를 안고 있는가? 우수 학교장들의 인성, 사고 등을 포함한 리더십 특성은 어떠한가, 어떤 과정을 거쳐 형성되었는가?’ 등과 같은 질문들에 답하기 위한 분석 작업은 학교장 리더십 전반을 이해하는 데 도움을 주고, 나아가서 리더십 개선 방안을 도출하는 데 시사점을 줄 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 내용

본 연구는 우리나라 학교장 리더십의 특성을 규명하고 개선 방안을 제시하기 위한 것으로 주요 연구의 내용은 크게 다음과 같은 네 가지로 구분된다. 즉 학교장 리더십 연구를 위한 이론적 기초 탐색, 우수 학교장 사례 기술, 우수 학교장의 핵심 특성 분석, 그리고 학교장 리더십 개선을 위한 제언 등이다. 각 연구 내용을 보다 구체적으로

제시하면 다음과 같다.

#### 가. 학교장 리더십 연구를 위한 이론적 기초 탐색

학교장 리더십 분석을 위한 이론적 기초를 제공하기 위하여 선행 연구를 중심으로 환경 변화 및 학교장의 역할 변화와 학교장 리더십 연구의 동향, 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향에 대하여 탐색하였다.

먼저, 환경 변화 및 학교장의 역할 변화와 관련하여서는 학교장이 학교를 운영하는 데 영향을 미치는 대내외 환경 변화와 우리나라 학교장이 직면한 특수한 환경, 그리고 이러한 환경 속에서 학교장에게 새롭게 요구되는 역할 및 자질에 대하여 탐색하였다.

학교장 리더십 연구의 동향과 관련하여서는 학교장 리더십의 개념 및 구성 요소, 리더십의 기법과 원칙, 학교장 리더십 연구의 특수성 등을 비롯하여 학교장 리더십 연구의 동향을 분석하였다.

우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향과 관련하여서는 기존의 우수 학교장 개념을 고찰하고 본 연구진이 연구 목적에 맞는 우수 학교장의 개념을 정립하였으며, 외국의 우수 학교장 리더십 사례 연구 동향을 분석하였다.

#### 나. 우수 학교장 사례 기술

우리나라 학교장의 리더십 특성을 학교 상황과 연계하여 생생하게 기술하기 위하여 총 15명의 사례를 분석하였다. 이 가운데 학교장의 리더십 발휘로 인하여 학교의 역동적 변화가 잘 드러나는 사례 11개를 추출하여 개별 이야기 형식으로 기술하였다.

각 사례의 비교 가능성과 가독성을 높이기 위하여 학교장의 이력, 학교장이 몸담고 있는 학교의 조직 및 구성원 특성, 학교장이 성취한 과업, 리더십 특성, 그리고 리더십 형성 과정 등을 중심으로 내용을 구성하고, 특히, 리더십 특성은 인성, 사고, 지도 행위 특성으로 구분하여 제시하였다. 각 사례는 면담 내용을 최대한 손상시키지 않는 범위 내에서 재구성하였다.

#### 다. 우수 학교장의 특성 분석

우수 학교장 면담 내용을 바탕으로 우리나라 우수 학교장의 특성을 학교 조직 특성,

우수 학교장의 리더십 특성, 리더십 형성 과정 등 세 가지 주제로 분류하여 횡적으로 분석하였다. 주로 15개 사례에서 발견되는 공통점을 중심으로 핵심 특성을 추출하고 이를 유형화하는 방식을 취하였다.

먼저, 조직 특성은 우수 학교장의 리더십 특성의 배경을 구성하는 것으로, 구성원의 헌신도, 구성원 간의 관계, 학교의 성취 수준, 변화에 대한 수용도, 학교의 교육 여건 등을 중심으로 몇 가지 유형으로 분류하였고, 각 유형별 당면 과제를 분석, 제시하였다.

가장 핵심이 되는 우수 학교장의 리더십 특성은 다음과 같은 세 가지 범주로 구분하여 분석하였다. 즉, 개인적인 인성 특성, 학교관·교장관·교사관·경영관 등의 사고 특성, 그리고 의사 결정 방식, 과업 추진 방식, 갈등 해결 방식 등의 지도 행위 특성 등이다.

마지막으로, 이러한 리더십 특성이 형성될 수 있었던 과정과 경로를 분석하기 위하여 학교장의 과거 경험, 교육 및 연수, 학교장이 된 경로 등을 분석하였다.

#### 라. 학교장 리더십 개선을 위한 제언

학교장 리더십에 관한 선행 연구 결과 및 우리나라의 우수 학교장 특성 분석에서 드러난 학교 조직의 특성 및 리더십 특성을 종합적으로 정리하여 학교장 리더십 개선을 위한 정책 제언을 제시하였다.

이 때 정책 제언이 우리나라 학교장의 자격, 임용, 승진, 연수, 평가 등과 관련된 정책 수립 및 집행에 의미 있는 시사점을 줄 수 있도록 정책적 보완점과 개선 방안을 중심으로 제시하였다.

## 3. 연구의 절차와 방법

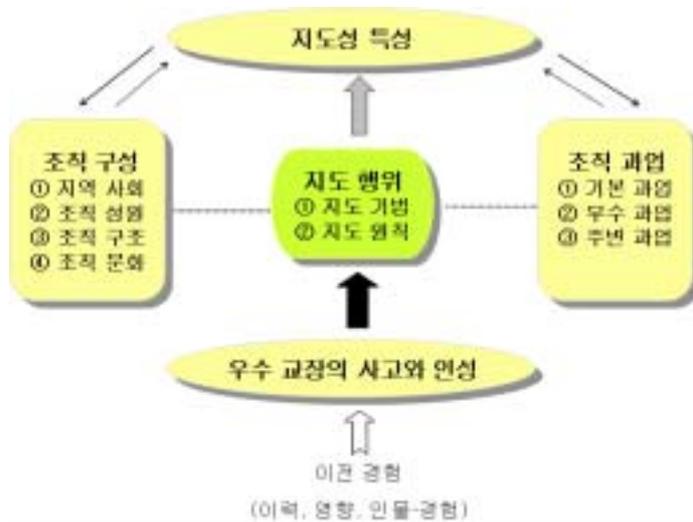
### 가. 연구 절차

우수 학교장들을 대상으로 한 리더십 특성 연구는 문헌 분석과 연구진 협의를 통한 연구 모형의 설계에서 면담 결과 분석 및 최종 보고서 작성에 이르기까지 여러 단계에

거쳐 수행되었다. 연구의 절차를 구성하는 각 단계는 시차를 두고 진행되었으나 일부 절차는 동시에 이루어지거나 같은 단계가 반복되기도 하였다.

### 1) 연구 모형 설계

다양한 문헌과 선행 연구에 대한 분석, 그리고 여러 차례에 걸친 연구진 및 전문가 협의회 결과를 토대로 우수 학교장의 리더십 특성을 총체적으로 분석할 수 있는 연구 모형을 설계하였다. 연구 모형은 연구가 진행되는 동안 연구 목적 및 결과와의 부합성을 높이는 방향으로 여러 번 수정되었으며, 최종적으로 결정된 모형은 다음의 [그림 I-1]과 같다. 이 연구 모형은 면담지를 개발하거나 면담 결과를 분석하는 등 연구의 제반 절차를 안내하는 기본 틀로 활용되었다.



[그림 I-1] 우수 학교장 리더십 특성 연구 모형

### 2) 면담 대상자의 선정

면담 대상자인 우수 학교장을 선정하기 위하여 시·도교육청의 인사 담당자 협의회를 개최하였다. 협의회에 참석한 각 시·도교육청의 초등이나 중등 인사 담당자들에게 교육청별 자체 협의를 거쳐 초·중·고 각각 1명씩 총 3명의 우수 학교장을 추천 사유와 함께 추천해 줄 것을 요청하였다. 우수 학교장을 선정함에 있어서 충분히 심사숙고

할 수 있도록 약 3주간의 기간을 주었고, 그 결과 제주도를 제외한 15개 시·도교육청에서 총 45명의 우수 학교장이 추천되었다.

### 3) 면담지 개발

구조화된 면담을 실시하기 위해서 추천된 우수 학교장의 면담을 안내할 면담지를 개발하였다. 면담지는 연구진 간의 토론과 협의, 질적 연구 전문가 초빙을 통한 자문 등을 토대로 개발되었으며, 학교장의 특성은 물론, 학교장이 근무하는 학교와 지역사회의 특성이 잘 드러날 수 있도록 하였다. 그리고 여러 명의 면담자가 참여함으로써 나타날 수 있는 부작용을 최소화하는 한편, 보다 일관성 있는 결과를 도출할 수 있도록 체계적이고 구체적인 질문으로 구성하였다. 면담지는 부록에 첨부되어 있다.

### 4) 예비 면담 실시

면담 내용 및 방법을 보다 조직화하고, 실제 면담 시행 시 나타날 수 있는 문제점과 시행착오를 줄이고자 본 면담에 앞서 2006년 8월 5일 예비 면담을 실시하였다. 예비 면담 대상자로는 추천된 45명의 우수 학교장 가운데 근접성을 고려하여 한 명을 선정하였다. 학교를 방문하는 대신, 본원 회의실에서 연구진 전원이 참석하는 가운데 면담지 순서에 따라 심층 면담이 이루어졌다. 면담 과정과 결과에 대한 면밀한 분석에 기초하여 수정, 보완된 최종 면담지를 완성하였고, 본 면담의 내용 및 방법을 확정하였다.

### 5) 본 면담 실시

2006년 8월 7일부터 18일까지 전국 각지의 초·중·고 학교장 39명을 대상으로 심층 면담을 실시하였다. 시·도교육청에서 추천한 총 45명의 우수 학교장 가운데, 해당 시기에 면담이 가능한 학교장만을 대상으로 하였기에 해외 출장 등 개인 사정상 면담이 어려운 6명은 제외되었다. 면담은 연구진 6명 전원이 권역별로 나누어 해당 학교를 직접 방문하여 일대일로 대담하는 방식으로 진행되었다. 1인당 3~4시간이 소요되었으며, 대담자의 동의를 얻어 내용은 모두 녹취되었다.

### 6) 면담 결과 처리

면담을 통해 수집된 39명의 학교장 면담 녹취 자료를 수합하고, 이를 전사·분석하

였다. 전사 방법은 전체 면담 내용을 있는 그대로 듣고 기록하는 방식을 취하여 가급적 자료의 손실을 막았다. 이와 같은 방식으로 전사된 자료는 A4용지 1,300매에 달하였다.

#### 7) 면담 결과 분석

전사 자료의 분석은 1차 및 2차로 나누어 분석되었다. 1차 분석 과정에서는 면담한 39명 학교장을 모두 대상으로 하여 각 학교장들이 어떤 장면에서 어떻게 리더십을 발휘했는지, 보다 면밀한 분석을 위하여 2차 대상자를 선정한다면 어떤 학교장이 적합한지 등이 집중적으로 분석되었다. 분석에 티하여, 학교장 경력이 너무 짧거나 현재 학교에 부임한 지 1년 미만이어서 리더십을 발휘한 장면이 선명하게 확인되지 않는 대상자 등을 제외하고 총 15명을 2차 분석 대상으로 선정했다.

2차 분석은 이들 15명의 학교장을 대상으로 이루어졌다. 분석 영역은 학교장의 이력, 근무하는 학교의 조직 특성, 학교장의 리더십의 특성, 그리고 리더십의 형성 과정 등 크게 네 가지로 구분되었다. 2차 분석 자료는 두 가지 형식으로 종합되었다. 하나는 각 영역별로 15명의 공통점을 중심으로 유형화하여 분석하였으며, 다른 하나는 11명 학교장 각각의 사례를 이야기형식으로 기술하였다.

#### 8) 보고서 작성

마지막 단계에서는 2차 분석된 작업에 대한 검토 및 재분석 작업과 보고서를 작성하는 작업이 집중적으로 이루어졌다. 보고서는 연구진 내의 내부 검토 의견과 외부 검토자의 검토 의견이 반영되어 작성되었다.

### 나. 연구 방법

#### 1) 문헌 연구

우리나라 우수 학교장의 리더십 분석을 위한 이론적 기초를 제공하기 위하여 국내·외 선행 연구 및 각종 문헌을 분석하였다. 기초 개념과 특성, 원칙 등을 밝히기 위한 문헌을 비롯하여 특정 주제에 대한 연구를 수행한 논문, 그리고 정책 동향과 방향을 제시하는 보고서 등이 주류를 이루었다. 본 연구에서 수집, 정리, 분석한 문헌의 종류는 다음과 같다.

(1) 학교장 리더십 및 직무 수행과 관련하여 국내에서 출간된 각종 서적, 연구

- 논문, 정책 보고서, 정책 토론회 자료집
- (2) 학교장 및 우수 학교장 사례 연구를 주제로 외국에서 출간된 각종 서적, 학술지 논문, 정부 정책 보고서
  - (3) Eric Document와 해외전자저널 검색을 통해 획득한 논문 및 문서
  - (4) 학교장과 학교, 리더십 등을 주제로 OECD에서 발간한 간행물 및 보고서, 각종 웹사이트 및 여기에 탑재된 주요 정보

## 2) 심층 면담 조사

본 연구는 질적 연구로서 학교장의 리더십 특성을 밝히기 위해 활용한 핵심적인 연구 방법은 심층 면담이다. 심층 면담은 짧은 시간에 연구 대상을 심도 있게 이해하는데 효과적인 방법으로, 지역적으로 널리 분포된 학교장들의 개별적 특성을 파악하고자 하였다. 구체적인 면담자의 선정 기준과 방법, 면담 내용은 다음과 같다.

### 가) 면담자 선정 기준 및 방법

면담자인 우수 학교장을 선정함에 있어서 기준으로 활용될 수 있는 개념은 학생의 학력 제고, 구성원 신뢰 회복, 교원 전문성 제고, 학교 발전 등이다. 그러나 학력 제고나 신뢰 회복, 전문성 제고, 학교 발전 등은 객관적인 지표에 의해 확인되기가 어렵다. 선정자의 주관성이 개입될 수밖에 없는 개념이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 학력 제고, 신뢰 회복, 전문성 제고를 포함한 학교의 발전과 교육 전문직의 평가가 우수 학교장의 선정 기준으로 활용되었다고 할 수 있다.

우수 학교장의 선정은 본 연구진이 아니라 시·도교육청의 인사 담당자에 의해 이루어졌다. 구체적인 방법은 다음과 같다. 우선, 연구진이 각 시·도교육청별로 인사담당자 1명씩을 초대하여 협의회를 개최하였다. 협의회에서는 우수 학교장의 개념에 대한 논의가 집중적으로 이루어졌다. 논의 결과 우수 학교장에 대한 명확한 의미 규정은 여전히 이루어지지 않았다. 다만, 각 시·도별로 우수 학교장을 추천할 수는 있을 것이라는 대답은 얻어 냈다. 우수 학교장으로 불리는 교장들은 존재하고 있다는 것이다.

따라서 연구진은 시·도교육청의 인사 담당자들에게 초·중·고등학교 교장 중에서 우수한 학교장을 각각 1명씩 추천해 달라고 부탁하였고, 선정 기준도 함께 제출해 달라고 요청하였다. 협의회에 참석했던 인사 담당자들은 교육청으로 돌아가 초등교육

과와 중등교육과의 인사 담당 장학사에게 우수 학교장 추천을 의뢰하였다. 이에 해당 부서는 협의를 거쳐 우수 학교장을 선정해 인사 담당자에게 제출하였고, 인사 담당자는 이를 종합하여 연구진에게 최종 명단을 제출하였다. 이렇게 하여 제주도를 제외한 전국 15개 시·도의 우수 학교장 45인이 선정되었다.

나) 분석 대상자 선정

1차 분석 대상 39명은 본 연구진이 선정하였다. 제주도를 제외한 15개 시·도교육청으로 추천받은 총 45명의 우수 학교장 가운데 2006년 8월 7일부터 8월 25일 사이에 면담이 가능한 학교장 39명이 1차 분석 대상자로 선정되었다. 1차 분석 대상자의 현황은 다음의 <표 I-1>과 같다.

<표 I-1> 1차 분석 대상자 현황

(단위: 명)

학교급	성별	연령대				합계
		만 50세 미만	만 50~54세	만 55~59세	만 60세 이상	
초	남	1	3	6	3	13
	여	0	0	0	0	
중	남	0	1	9	3	15
	여	0	0	1	1	
고	남	0	1	2	8	11
	여	0	0	0	0	
합계		1	5	18	15	39

2차 분석 대상은 1차 분석 대상자 중에서 선정되었다. 1차 분석 대상자의 면담 내용을 전사하여 분석하는 과정에서 그들이 리더십을 발휘하는 장면이 비교적 구체적으로 드러나는 학교장이 2차 분석 대상자로 선정되었다. 15명의 학교장이 여기에 해당되었으며 구체적인 내용은 다음 <표 I-2>와 같다.

<표 I-2> 2차 분석 대상자 현황

(단위: 명)

학교급	연령대				소계
	만 50세 미만	만 50~54세	만 55~59세	만 60세 이상	
초	0	1	3	1	5
중	0	0	5	1	6
고	0	1	1	2	4
합계	15				

다) 면담 내용

본 연구에서는 면담을 통하여 학교장들이 리더십을 발휘하는 장면과 리더십의 특성을 구체적으로 밝혀내기 위하여 다음의 <표 I-3>과 같은 면담 내용을 미리 구성하였다. 면담 내용의 영역은 선행 연구를 통해 드러난 리더십의 하위 구성 요소를 토대로 구성되었다.

<표 I-3> 면담 내용

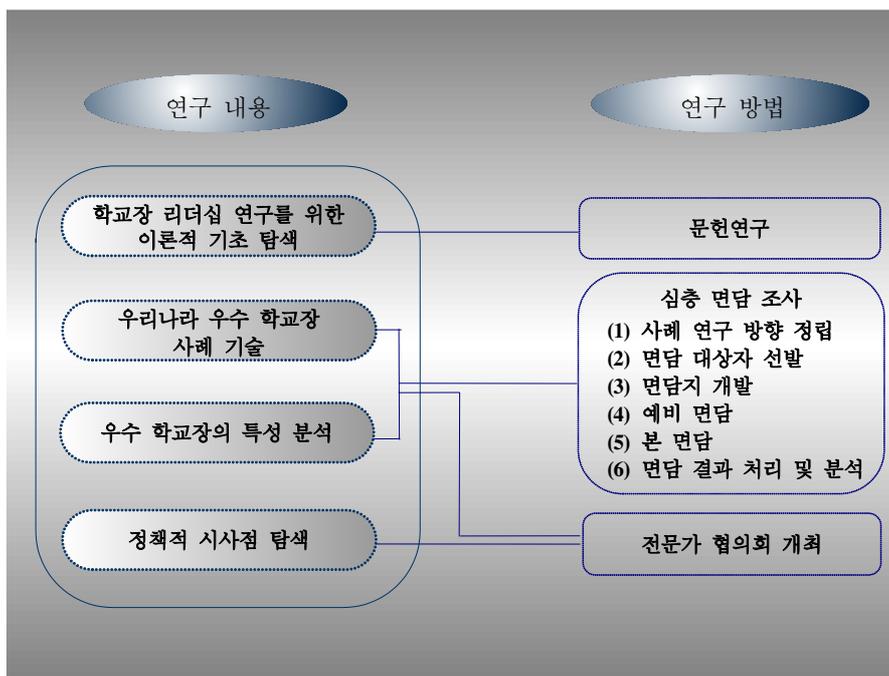
영역		내용
기본 사항		1) 개인 이력(출생년, 학력 등) 2) 경력 사항(교사, 관리직, 학교장 경력)
조직 특성		1) 지역사회(소재지 특성, 지역사회와 관계, 학부모 특성 등) 2) 조직 구성(학생, 교직원, 학부모 단체 등) 3) 구성원 관계(교직원 관계, 학부모·학생과의 관계 등) 4) 조직 과업(기본 과업, 주변 과업, 부수 과업 등) 5) 조직 문화(학교의 분위기, 풍토, 전반적 학교 문화)
리더십 특성	개인 특성	1) 성격(장·단점 등) 2) 인간관계(가족 관계, 친구 관계)
	사고 특성	1) 학교관 2) 교장관 3) 교사관 4) 경영관
	행동 특성	1) 의사 결정 방식 2) 과업 추진 방식 3) 갈등 해결 방식
리더십 형성 과정		1) 영향을 미친 인물, 사건 등 2) 과거 경험 3) 공식·비공식 연수 4) 학교장이 되기까지의 경로

#### 다. 전문가 협의회

우수 학교장 사례 연구의 방향 및 면담 내용의 구체화를 위하여 전문가 협의회를 개최하였다. 이때의 전문가협의회는 5명의 학교장 연구 및 질적 연구 방법 전문가들과 연구진이 참석하여, 사례 연구를 위한 면담 대상자 선발 방법, 면담 내용 및 결과 분석 방법 등이 논의하였다.

다음으로 사례 결과 분석 내용을 토대로 우리나라 학교장의 리더십 개선을 위한 시사점 및 정책 방향을 탐색하기 위한 전문가 협의회를 개최하였다. 협의회는 연구진과 학교장 및 교육 정책 연구 전문가가 참여하는 가운데 자유로운 토론을 통해 의견을 제시하는 방식으로 진행되었으며, 수립된 협의 내용은 연구진이 보완하여 개선을 위한 시사점 및 정책 제언 도출시 참고하였다.

이상에서 제시된 연구의 주요 방법을 연구 내용과 연계하여 정리하면 다음 [그림 I-2]와 같다.



[그림 I-2] 연구의 주요 내용 및 방법

## II. 학교장 리더십 분석을 위한 이론적 기초

1. 환경 변화 및 학교장의 역할 변화
2. 학교장 리더십 연구의 동향
3. 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향

이 장에서는 학교장의 역할, 직무 수행 및 학교 경영에 영향을 미치는 학교 내·외적인 환경 변화를 분석하고, 특히 우리나라 학교장이 직면하고 있는 특수한 환경적 요인이 무엇인가를 분석하고자 하였다. 또한 학교장 리더십에 관한 선행 연구의 분석을 통해 학교장의 리더십 개념과 개념을 구성하는 요소, 학교장 리더십 연구의 동향 등을 탐색하였다.

## 1. 환경 변화 및 학교장의 역할 변화

### 가. 학교장을 둘러싼 대내외 환경의 변화

세계화, 지식 기반 사회로의 이행, 정보화 추세의 가속화 등 범세계적인 교육 환경의 변화(새로운 사회구조 변화)는 학교장의 역할과 기능에 있어 변화를 요구하고 있다. 단위 학교 내에서 학교장의 역할과 리더십을 논의함에 있어 이러한 학교 외적인 환경 변화가 무엇이며, 그러한 변화가 학교교육과 학교장의 역할 수행에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해 검토할 필요가 있다.

#### 1) 학교 외적 환경의 변화

학교를 둘러싼 외적인 환경은 복잡하고 다양하게 변화하고 있다. 여기서는 이를 크게 네 개의 범주로 구분하였다.

#### 가) 세계화와 교육 체제의 개방

국제사회의 개방주의를 기반으로 하는 세계화는 정보통신과 교통수단의 발달, 신속한 정보의 교류로 세계를 하나의 단위로 묶어주는 동시에 무한경쟁시대를 초래하고 있다. 세계화로 지구촌이 하나의 시장 경제 체제로 통합되면서 한편으로 개인과 국가 간 무한경쟁으로 나아가고 있으며, 다른 한편으로는 상호의존성과 협력의 필요성이 점차 높아지고 있다(교육부, 1999 : 9). 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 면에서 개방과 협력 등 새로운 가치가 강조되고 있으며 국경이나 국가의 경계가 모호해지고 생활공

간, 심리공간이 광역화되어 가고 있다(김기태·조평호, 2003).

한편 이러한 세계화 속에서 개인과 국가의 경쟁력을 강화하고 세계의 다양한 문화를 주체적으로 흡수하고 통합해야 할 필요성이 커지고 있다. 즉, 세계화 속에서 다양한 문화와 가치를 수용하는 융통성, 개방성과 더불어 우리 문화와 가치에 대한 주체의식, 정체성을 확립할 필요가 있다. 이를 위해서는 교육 체제의 근본적인 변화가 요청된다. 즉, 개방주의, 세계화 추세에 따라 규격화되고 정형화된 교육의 틀을 시간과 공간적으로 개방된, 열린 체제로 전환해야 하며, 학교 외부의 다양한 인적, 물적 자원을 효율적으로 활용함으로써 학교교육의 효과를 높일 필요가 있다(이돈희, 2002).

이러한 세계화의 흐름은 학교체제의 변화와 더불어 학교 내 구성원 특히 학교장의 역할을 새롭게 규정해야 할 필요성을 제기하고 있다. 학교장은 학교 경영에서 교사나 학생들이 세계 시민으로서 성장하고 적응해갈 수 있도록 그에 필요한 학습능력과 방법적 기술을 습득하도록 지원하고 또 강화해야 할 것이다. 즉, 학교장은 학교교육을 통해 학생들이 세계시민정신을 형성하고 인종이나 문화적 차이를 수용하고, 다른 문화에 대한 진지한 호기심과 다른 문화에서 배우려는 의지, 소외된 집단에 대한 책임감과 연민 등 ‘세계주의 정체성’을 개발하도록 지원할 필요가 있다(Hargreaves, 2003).

#### 나) 지식 기반 사회로의 이행과 학습사회의 대두

21세기는 지식 기반 사회로 특징지어진다. 즉, 지식과 정보가 시장 경제의 중심이 되는 후기 산업주의 사회로의 급격한 변화는 학교교육과 노동시장과의 관계에 근본적인 변화를 만들어내고 있다(사토 마나부, 2006 : 15). 종래 학교교육을 통해 습득한 기초적이고 단순한 능력이 아닌 사회 변화와 다양한 직업에 적응할 수 있는 개방적인 능력, 일과 교육의 통합이 요구된다(이돈희, 2002 : 7). 지식기반경제사회로의 재구조화 과정에서 지식의 중요성과 지식에 대한 관심이 증대되고 있으며, 중시되는 지식의 형태도 변화되고 있다. 이와 같은 새로운 형태의 지식과 경험이 강조되면서 교육과정 운영과 내용, 학교 경영 방식 등에 변화를 초래할 것으로 예상된다.

지식사회는 사실상 학습사회이다(Hargreaves, 2003). 즉, 지식 기반 사회는 조직 구성원들에게 기술발달과 재훈련을 위한 다양한 학습기회를 제공하고 구성원들이 공동의 팀에서 일하도록 함으로써, 문제나 실수를 비난하기보다는 학습의 기회로 활용한다. 즉, 지식 사회는 학습을 극대화하고 개인의 창의성을 자극하는 정보와 지식을 처리하

며 개인이 이러한 변화를 주도하고 대처할 수 있는 역량을 개발하도록 지원하는 사회이다. 이러한 지식 기반 사회에서 사회의 발전과 번영은 개인의 역량 뿐 아니라 조직의 역량에 의존한다.

그러나 한편 지식 기반 사회에서는 개인의 성장과 번영에 대한 자극이 주어지는 반면, 개인이 사적 이익을 지나치게 추구할 경우에는 사회 공동체의 질서가 무너지게 된다. 이점에서 하그리브스(Hargreaves, 2003)는 학교교육의 기능을 중요하게 언급하고 있다. 즉 학교는 개인이 사적 이익에 집착하게 되는 부정적(파괴적) 영향을 상쇄하는 공동체적 가치, 공익을 추구할 수 있도록 연민(동정심), 공동체의식, 코스모폴리탄주의 정체성을 기를 수 있도록 해야 한다는 것이다. 학교가 이러한 역할을 하기 위해서는 무엇보다 학교장의 역할이 중요하다.

교장은 창의적 인재와 지식활용 능력에 대한 사회의 교육적 요구가 증대하는 지식 사회의 특성을 이해하고, 개인과 조직이 지식을 공유함으로써 더 나은 부가가치를 창출할 수 있도록 학교를 운영할 필요가 있다(유현숙 외, 2000 : 224). 학교장이 스스로 지식 사회의 성격을 이해하고 교사와 학생들을 지식 사회에 준비시킬 수 있어야 할 것이다.

#### 다) 정보 통신 기술의 발달과 정보화 추세의 가속화

최근 정보 통신 기술의 발달로 세계는 정보화 사회로 변화되고 있다. 정보화 사회란 새로운 종류의 미디어를 통해서 정보가 대량으로 배포되고 컴퓨터의 기술을 활용한 정보의 분류, 사용 및 분석이 이루어지는 정보의 대량 생산, 유통 및 소비를 특징으로 하는 사회를 말한다(김기태·조평호, 2003 : 22). 이러한 정보화 사회는 정보와 지식이 사회를 움직이는 원동력이 되는 사회이다(교육개혁위원회, 1995 : 4). 일부 미래 학자들은 정보 통신 기술 등 테크놀로지의 발달로 미래는 정보화 사회(information society)에서 더 나아가 상호작용적 오디오와 비디오를 핵심 기술로 하는 꿈의 사회(dream society)로 발전할 것이라는 전망을 내놓고 있다(Dator, 2006). 미래는 정보 시대(information age)에서 상상력(imagination), 예술(fine art), 아이디어가 중시되는 개념적 시대(conceptual age)로 변화된다는 것이다.

미래 사회를 어떻게 규정하든 테크놀로지의 발달은 학교교육의 내용과 방법 등에 특히 커다란 영향을 미치게 되며, 교육에 있어 시간과 공간에 대한 개념을 변화시키고

있다(교육개혁위원회, 1995 : 7). 즉, 정보 통신 기술이 발달함에 따라 시간적·공간적 한계를 가지는 교육제도나 교육내용, 방법은 이미 경쟁력을 상실하고 있다(유현숙 외, 2000 : 20). E(electronic)-교육, U(Ubiquitous)-교육 등 사이버 교육 체제나 재택 학습의 발달로 교육이 이루어지는 시간적·물리적 공간은 학교라는 울타리를 넘어 더욱 확대되고 있다.

또한 정보화 사회에서는 정보를 스스로 탐색하고 활용할 수 있는 자기 주도적 학습 능력이 강조된다. 또한 이에 따라 학교는 정보 탐색과 활용 능력을 포함하여 정보 통신 기술의 활용 및 의사소통 능력 등 정보화 사회에 적합한 능력을 길러줄 수 있는 기관이 되어야 한다(유현숙 외, 2000 : 20). 학교교육에 대한 기대, 요구의 변화는 학교장의 학교 운영 방식에도 영향을 미치게 될 것이다. 학교장은 지식 경영자, 정보의 효율적 관리자, 정보 활용의 지도자 등의 역할을 담당할 것이 요구되고 있다.

#### 라) 평생 학습 사회의 발달

정보화 사회, 지식 기반 사회의 발달로 성인의 재교육은 삶의 필수적인 과정이 된다(교육개혁위원회, 1995 : 6). 새로운 과학기술, 새로운 지식의 발달로 정보와 지식의 양이 급증함에 따라 개인의 삶을 영위하기 위해 필요한 기술, 정보, 지식은 계속적으로 학습되고 변화되어야 하기 때문이다. 이에 따라 지식 기반 사회, 정보화 사회와 평생 학습체제 구축은 상호밀접하게 연계되어 있다. 평생교육 또는 평생 학습 사회는 “누구나, 언제, 어디서나 원하는 교육을 받을 수 있는 길이 열려진”(교육개혁위원회, 1995 : 19) 사회이며, 기존의 초·중·고등학교라는 형식 교육의 구분(틀)에 국한되지 않는다.

평생교육의 개념은 학교를 졸업한 후에도 계속 교육을 실시하기 위한 전략에서 출발하여 최근에는 요람에서 무덤까지 교육을 제공한다는 개념으로 발전해 학교교육을 평생 학습의 초기단계로 보고 있다(강성국·황정원, 2005). 이에 따라 최근 발표된 OECD 보고서에서는 학교교육과 평생 학습의 연계를 강화함으로써 평생 학습의 개념을 더욱 확장시키고 있다(강성국·황정원, 2005). 이러한 평생 학습 사회에서는 이전의 사회에 비해 다른 리더십을 요구하고 있다. 즉, 학교장은 교육 공동체 구성원들이 학습 그 자체를 좋아할 수 있도록 하고 평생 학습 사회에 요구되는 교육적 안목과 방법적 기술을 육성시켜줄 수 있어야 한다. 또한 학교장은 학교 외부의 다양한 인적, 물적, 지식 정보 자원을 효율적으로 활용하고 상호 협력할 수 있는 체제를 구축할 수 있어야

할 것이다(유현숙 외, 2000 : 20).

## 2) 학교 내적 환경의 변화

### 가) 단위 학교의 자율 경영 요구 증대

1980년대 이후 중앙 집권적 교육개혁과 학교 통치 구조(school governance)의 비효율성에 대한 문제가 제기되면서 교육개혁의 주된 초점은 학교 구성원들이 단위 학교의 의사 결정 과정에 참여할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 등 단위 학교의 자율성과 권한을 강화하는데 있다. 이러한 일련의 교육개혁의 흐름은 단위 학교의 조직과 통치 구조의 개혁 즉 ‘학교 재구조화’로 규정할 수 있다.

학교 재구조화 맥락에서 논의되는 교육개혁 방안들은 학교 재구조화의 접근 방법(모델)에 따라 다양한데(Elmore, 1990), 이중 단위학교 책임경영제가 가장 큰 주목을 받고 있다. 단위학교 책임경영제에서 핵심적인 내용은 학교 운영의 권한이 정부, 지역교육청으로부터 일선 학교로 이양된다는 데에 있다. 즉, 학교 경영의 주요 영역에 대한 결정권이 단위 학교에 부여됨에 따라 학교 경영의 자율성이 확대되고, 지역사회의 특성과 요구에 맞는 학교 경영이 가능하게 된다. 단위학교 책임경영제는 학교 경영에 대한 의사 결정의 책임 소재(중앙 또는 지방교육행정기관에서 단위 학교로)와 의사 결정 집단의 구성원 변화(학교장 외 학부모, 교사, 지역사회 인사의 참여)를 주요 특징으로 한다(Murphy & Beck, 1995).

단위학교 책임경영제도는 다양한 의미로 해석되어 왔고 그 형태도 나라와 지역에 따라 차이를 보이고 있다. 브릭스와 울스테터(Briggs & Wohlstetter, 1999)에 의하면, 단위학교 책임경영제도는 관련 집단에 따라 각기 다른 목적으로 이해·활용되고 있는데, 주정부는 학교 책무성을 증가시키기 위한 방안으로, 지역교육위원회는 학생 성취도를 향상시키기 위한 방안으로, 교원노조는 교사의 권한 강화를 위한 방안으로, 지역사회는 학부모의 참여를 위한 방안으로 활용되어 왔다. 단위학교 책임경영제가 갖는 이러한 다의적인 측면에도 불구하고 단위학교 책임경영제도는 단위 학교의 ‘자율성’과 ‘참여적 의사 결정’을 기본적 요소로 하는 경영체제라 할 수 있다(David, 1989).

### 나) 단위 학교 책무성 증대

수요자 중심 교육은 교육 결과에 대한 평가와 확인 등 책무성 개념과 밀접하게 관련

되어 있다. 즉, 수요자 중심의 교육 강조는 교육에 대한 모니터링 시스템의 구축과 책무성 강조로 나타나고 있다(유현숙 외, 2000 : 26). 이는 구체적으로 학교 평가, 또는 교사나 학교장 등 개인에 대한 평가를 통해 확인할 수 있다. 우리나라에서는 1997년부터 시·도교육청 평가의 일환으로 학교에는 학교 평가가 실시되고 있으며, 학교장이나 교사 등 개인에 대한 평가에는 최근 기존 근무 성적 평정 제도와는 다른 새로운 교원 평가 제도가 시범 적용되고 있다.

학교 평가 제도 도입 과정에서 제시되었던 학교 평가의 목적은 ‘학교교육의 책무성’과 ‘교육의 질’을 강화하는 것이었다. 즉, 교육개혁위원회의 5.31 교육 개혁 방안의 하나로 제시된 학교 평가 제도는 학교 간 선의의 경쟁을 유도하고 교육수요자에게 학교 선택과 진로 선택에 필요한 자료를 제공하기 위한 것이며, 학교 경영 평가 결과를 공개하고 평가 결과와 행·재정 지원을 연계하여 교육 기관의 책무성을 높이고 교육의 질이 향상되도록 하는데 초점을 두고 있다(교육개혁위원회, 1995). 이후 1998년 국민의 정부 100대 국정 과제의 하나로 “학교교육의 책무성 제고를 위한 학교 평가 강화”가 선정되었으며, 1999년 3월 교육부의 「교육발전 5개년 계획」에 학교종합평가제도가 도입되어 현재 시·도교육청별 평가가 이루어지고 있다. 최근에는 학교 평가에 단위 학교의 자발성과 특수성(개별성)을 강조하는 ‘컨설팅’ 개념이 도입되어 맞춤형 평가 형태로 학교 평가가 이루어지기도 한다.

우리나라에서 학교 평가는 점차 학교교육의 책무성을 강화하는 제도로 정착되고 있으며, 이러한 학교교육에 대한 책무성 확대는 학교장의 학교 경영에 대한 긴장감을 고조시키고 있다(유현숙 외, 2000 : 27). 학교 평가에서도 학교장의 비전, 철학을 포함하여 학교장의 역량이 중요한 요인으로 작용하고 있다. 단위 학교의 책무성 증대는 학교장의 학교 경영 방식과 학교장의 리더십에 영향을 주는 주요 요인이 되고 있다.

#### 다) 수요자 및 다양한 구성원의 요구 반영

1980-90년대 영국과 미국의 교육개혁은 작은 정부 지향, 규제 완화, 지방 분권화, 개인 간의 경쟁과 책임 강조 등을 특징으로 신자유주의 이념을 기반으로 하고 있다. 이는 일본 등 주요 국가의 교육개혁에서도 새로운 교육개혁 이념으로 적용되고 있다(사토 마나부, 2006). 신자유주의의 핵심 가치인 시장 경제 논리는 기업, 공공 기관은 물론 교육 조직에도 적용되고 있는데 구체적으로 수요자 중심 교육으로 나타나고 있다

(유현숙 외, 2000).

이러한 수요자 중심 교육의 이념은 구체적으로 수요자의 학교 선택권을 확대하는 교육개혁으로 나타나고 있는데, 우리나라에서도 문민정부 이후 교육개혁의 기본 방향에서 부모의 교육권과 학생의 학습권 개념이 강조되고, 시장 경쟁 개념이 교육에 도입되면서 학교 선택 논의가 확산되어 왔다(교육개혁위원회, 1995). 학교 선택 제도는 학부모들이 학교를 ‘선택’하도록 함으로써 학교 간에 ‘경쟁’을 유발시키고, 그 결과 우수한 학교는 더욱 성장하고, 그렇지 못한 학교는 개혁을 추진하거나 문을 닫도록 만든다는 것이다(박상완, 2002).

학부모가 자신의 자녀들을 교육시키는 방법 또는 자녀를 보낼 학교의 유형을 결정할 수 있는 권한을 가진다는 학교 선택제는 공교육 제도에 익숙해져 있는 우리나라에서는 상대적으로 새로운 아이디어라 할 수 있다(박상완, 2002). 그러나 1996년부터 교육수요자의 선택권을 보장한다는 의미에서 추첨에 의한 중학교 배정 방식을 선 복수 지원 후 추첨에 의한 배정으로 바꾸거나 고등학교 단계에서도 이러한 방식을 도입하고 있다(유현숙 외, 2000). 또한 자립형 사립고나 특수목적 고등학교와 같은 학교가 늘어나면서 학부모의 학교 선택의 기회는 점차 확대되고 있다. 이와 함께 일부 비평준화 지역에서의 평준화제 도입(경기도 지역)과 평준화 지역에서의 비평준화로의 전환 및 회귀(전북의 일부 지역) 등을 계기로 평준화 제도 자체에 대한 반성과 비판이 재기되면서 넓은 의미에서 학교 선택 제도는 중등학교 전반의 체제 개편과 연계될 가능성을 가지고 있다. 따라서 학교 선택 제도는 자녀 교육에 있어 학부모의 권한과 책임, 영향력이 증대하는 것의 의미를 넘어서 학교장의 학교 경영 환경을 변화시키는 주요 요인이 될 것이다.

#### 라) 학부모 및 지역사회 관계의 중요성 증대

단위 학교의 자율성과 책무성이 강조되면서 단위 학교 구성원의 범위도 확대되고 있다. 특히 단위 학교 경영 제도가 도입되면서 학부모와 지역사회 인사가 학교의 주요 의사 결정에 참여할 수 있는 기회가 법적으로 보장되면서 학부모와 지역사회의 중요성은 점차 커지고 있다.

우리나라의 경우, 1990년대 중반 이후 각급학교에 학교운영위원회가 설치되면서 단위 학교에서 학부모의 역할은 종래 단순한 재정 지원(보조)에서 학교 의사 결정

과정에서의 참여로 확대, 변화되고 있다. 즉, 학교운영위원회 제도는 단위 학교의 자율성 확대와 학부모·지역 인사의 참여적 의사 결정, 교육에 대한 주민 자치 정신을 실현하고, 학교 운영의 민주성 및 투명성과 책무성을 강화함으로써 학교 재정 지원에 국한되었던 학부모의 역할을 학교의 주요 의사 결정 과정에서의 참여로 확대하게 되었다. 이와 더불어 학부모의 학력 향상, 사회의 민주화, 교직의 상대적 지위 하락, 학부모 단체의 결성을 통한 학부모의 세력화, 인터넷 발달 등의 환경 변화에 따른 학부모의 권리 의식 향상, 학교교육에 대한 다양한 정보의 공개 및 공유 등 학교교육을 둘러싼 다양한 환경 변화는 단위 학교 내 학부모의 역할과 학교장-학부모, 교사-학부모 관계에도 변화를 초래하는 주요한 요인이 되고 있다(신상명 외, 2004).

가정과 학교 간의 성공적인 동반자 관계를 형성하기 위한 단일한 원칙이나 기준은 없을 것이다. 학부모의 학교교육 참여 형태는 가정과 학교에 각기 다른 영향을 미치게 되며, 각 활동이 얼마나 잘 계획되고 실천되는가에 따라 긍정적인 또는 부정적인 효과를 가져오게 될 것이다(Lim, 2003). 이 점에서 학교장의 역할, 리더십이 매우 중요하게 부각된다.

이상에서 살펴본 학교의 내·외적인 다양한 사회 변화는 21세기 학교교육의 방향 자체를 전환할 필요성을 제기하고 있다. 이는 학교를 비롯한 학부모, 지역사회, 산업체, 정부가 함께 만들어 가는 열린 공동체적 교육으로 역량을 결집해 나가는 교육이 되어야 할 것이며, 다양한 방법과 매체를 통해 평생 동안 탐구하는 평생 학습 사회에 적합한 교육 체제가 되어야 할 것이다. 또한 정보화 사회, 지식 기반 사회에서 새로운 지식과 국내외적 변화에 능동적으로 대응하며, 그러한 변화를 폭넓게 수용하는 개방적이고 융통성 있는 교육, 인간과 교육의 본질적 가치를 높이는 인성 중심의 교육, 교육 공급자 중심의 교육에서 학습자와 교육 수혜자의 입장을 먼저 생각하고 교육수요자의 의견을 교육 활동에 적극 반영함으로써 교육의 효율성을 제고하는 교육 등이 요구된다.

#### 나. 우리나라 학교장의 직무 환경

학교장의 학교 경영에 영향을 주는 요인들은 다양하다. 각 국가별로 지식 사회, 정보화 사회에 대비한 교육개혁을 추진하는 과정에서 다양한 제도들이 새로 도입되거나 사회 변화에 맞게 변화되고 있다. 특히 우리나라에서는 5.31 교육 개혁 방안이 제시된 이후 이전의 교육개혁과는 기본 패러다임을 달리하는 새로운 교육개혁과제들이 추진

되고 있다. 이는 우리나라 학교장이 직면하는 특수한 학교 경영 환경, 직무 환경일 것이다. 이 절에서는 이러한 요인들을 크게 네 가지로 구분하여 검토하였다.

#### 1) 공교육의 교육력 약화와 사교육 의존도 심화

우리나라 초·중등 교육의 문제는 학교교육 붕괴, 교실 붕괴라는 지적이 있을 정도로 학교교육 및 교원에 대한 신뢰와 만족도가 저하되고, 사교육에 대한 의존도가 심화되고 있다는 점에서 그 일면을 파악할 수 있다. 학교교육에 대한 학부모나 학생의 불신과 불만은 다양한 형태로 나타나고 있다.

학부모와 학생을 대상으로 한 사교육비 실태 조사에 의하면(최상근 외, 2003) 우리나라 사교육비 규모는 약 13조 6천억 원으로 전체 GDP 대비 2.3%에 해당하며, 그 규모도 2001년에 비해 23.6% 정도가 증가되었다고 한다. 또한 같은 조사에서 초등학생 83.1%, 중학생 75.3%, 일반계 고등학생 56.4%, 실업계 고등학생 19.2%가 사교육을 받고 있는 것으로 나타났다. 또한 사교육을 받는 이유에 대해 학부모나 학생들은 다른 학생과의 경쟁, 학교 수업과 입시의 유리, 교과 내용에 대한 이해 부족, 성적 향상이나 뒤떨어지는 교과목에 대한 보충 등을 주된 이유로 지적하였다(최상근 외, 2003). 사교육을 받는 이유를 살펴보면 사실상 사교육 증가 현상에는 학교교육의 질적 수준에 대한 불만보다는 훨씬 더 복합적인 요인이 상호 관련되어 있음을 알 수 있다. 즉, 사교육을 비롯한 우리나라 교육 문제는 우리 사회의 경쟁 구조, 학부모의 교육열, 우리나라 교육경제체제의 문제, 공교육을 무력화하는 정부 정책 등 다양한 요인들이 원인 구조를 형성하고 있다(이종재, 2004).

학교교육의 질적 수준 저하 문제는 사교육 증가 현상과 관련된 여러 요인 중 하나일 뿐 아니라 사교육 증가는 학생들의 학력 격차를 심화시킴으로써 수준별, 능력별 교육체제가 갖추어지지 않은 현 학교교육의 효율성을 저하시키는 원인이 되기도 한다. 그럼에도 불구하고 공교육의 교육력 저하가 사교육 증가의 ‘주된’ 원인인 것으로 인식되면서 학교장과 교사들의 사기나 자부심을 상당 정도로 훼손시키고 있는 것으로 보인다.

사교육 증가뿐만 아니라 공교육의 위기 현상은 학생들의 수업에 대한 참여도와 학교나 교사에 대한 태도를 통해서도 파악할 수 있다. 학생들은 수업 기피나 학습 의욕 상실, 소극적인 수업 참여 등의 자세를 보이고 있으며, 학교를 포기하고 싶다거나 학교에 관심이 없다는 학생의 비율도 증가하고 있다(이종재, 2004 : 1-2). 또한 국제

학업 성취도 비교 조사에서 우리나라 학생들의 전반적인 학업 성취 수준은 매우 높음에도 불구하고 상위 5%의 성취 수준은 이에 미치지 못하고 있으며, 읽기와 수학에 대한 흥미도나 자아개념은 매우 낮게 나타나고 있다(OECD, 2001). 이와 더불어 초·중등학생의 해외 유학생 수 비율이 계속적으로 증가하고 있어, 학생 수 만 명당 유학생 수(과건동행, 해외 이주로 인한 해외 출국생은 제외)는 2004년을 기준으로 초등학교 15.2명, 중학교 28.2명, 고등학교 26.3명에 이르는 것으로 조사되었다(한국교육개발원, 2005).

이와 같은 우리나라의 특수한 환경, 즉 사교육비 부담, 해외 유학생 수의 지속적인 증가, 학교교육에 대한 만족도 저하 등은 학교장의 학교 경영에 영향을 주는 주요 요인들이다. 즉, 학교교육에 대한 불신과 불만이 사교육비 증가나 해외 유학생 수 증가 등으로 표출되면서 사회문제화 되고 있고, 이는 단위 학교 내에서 학교장의 학교 경영을 어렵게 하고 학교장의 지도력 발휘를 제한하는 요인이 된다. 학교교육에 대한 학생이나 학부모의 부정적인 태도와 인식을 전환하고 부모의 교육열을 올바른 방향으로 이끌어가기 위해서는 학교장의 교육적 지도력이 요구되며, 학교장이 적절한 교육적 지도력을 발휘하기 위해서는 전문가로서의 자질, 능력, 지식을 갖출 필요가 있을 것이다.

## 2) 교육 공동체 이해당사자 간 갈등 증대

학교장의 학교 경영, 직무에 영향을 주는 주요한 요인으로는 전교조 등 교원노조의 합법화로 인한 복수 교원단체의 인정, 학부모 집단의 네트워크화 등 학교 공동체 구성원 간 갈등과 긴장이 커지고 있다는 점을 들 수 있다. 교사들의 집단적 의사표현과 영향력이 증대됨에 따라 교원노조 합법화 이전과는 다른 학교 환경을 구성하고 있다. 학부모 단체 또한 정치 세력화되어 사회적 참여와 발언 기회가 커지고 있으며 학교 공동체의 일원으로 학교 경영 과정에 영향력을 행사하고 있다(유현숙 외, 2000 : 21).

특히 교원노조의 합법화, 복수 교원단체의 인정은 단위 학교 구성원 간 관계와 학교장의 학교 경영 등에 상당한 영향을 미치고 있다. 교원노조의 합법화 이후 교원단체는 전문직 단체로서 한국교원단체총연합회와 노조로서 전국교직원노동조합, 한국교직원노동조합 등으로 이원화되었다. 교원단체들은 교원의 권익과 전문성을 신장하는 동시에 현장 교원들의 대변인 역할을 수행하는 등 전문직으로서 공동목표를 추구하기 위해 단체를 조직함으로써 개인의 힘으로는 달성하기 어려운 목표를 조직과 집단의 힘으로 성취하고자 한다(김기태·조평호, 2003 : 339). 이에 따라 교원단체는 단순히 교원의

목소리를 결집할 뿐만 아니라 정책과정에 일종의 압력단체로서 역할을 한다. 교원 성과급 반납 투쟁, 교육행정정보시스템 시행 반대, 교원 평가제 반대 투쟁 등은 교원단체의 집단적 힘을 보여주는 사례들이다. 교원단체는 사실상 현 정부의 교원 정책의 입안과 집행에 있어 가장 중요한 변수로 작용하고 있다.

교원단체의 집단적 압력은 정부 정책의 문제점을 견제하고 적극적으로 교원의 권익을 신장시킨다는 면에서는 긍정적이나 교원단체 간 이견으로 교직사회의 갈등과 분열을 초래한다거나 교원의 배타적 권익에 집착함으로써 반대 단체와 대립하는 등의 면에서는 부정적이다(이차영 외, 2003 : 163). 교원단체는 교원 정책을 둘러싸고 정부와 대립할 뿐 아니라 단위 학교 구성원인 학교장이나 학부모와 갈등 관계를 형성하기도 한다. 교사평가제나 학교장 임용제도의 다양화 등 교원인사제도 개편 논의 과정에서 교원단체, 학부모 단체, 학교장 연합회 등은 각기 다른 입장을 견지함으로써 인사제도 개혁 논의가 중단되기도 하였다(이종재 외, 2004).

또한 1990년대 중반 이후 각급학교에 학교운영위원회가 설치되면서 단위 학교에서 학부모의 역할은 종래 단순한 재정 지원(보조)에서 학교 ‘운영’, 의사 결정 과정에의 참여로 확대, 변화되고 있다. 즉, 단위학교 책임경영제, 수요자 중심 교육개혁 논의에 기초하여 도입된 학교운영위원회 제도는 단위 학교의 자율성 확대와 학부모·지역 인사의 학교 경영 참여를 통한 참여적 의사 결정, 교육에 대한 주민 자치 정신을 실현하고, 학교 운영의 민주성 및 투명성과 책무성을 강화함으로써 학교공동체를 구축함으로써 학교 재정 지원에 국한되었던 학부모의 역할이 학교의 주요 의사 결정 과정에의 참여로 확대되었다. 이와 더불어 학부모의 학력 향상, 사회의 민주화, 교직의 상대적 지위 하락, 학부모 단체의 결성을 통한 학부모의 세력화, 인터넷 발달 등의 환경 변화에 따른 학부모의 권리 의식 향상, 학교교육에 대한 다양한 정보의 공개 및 공유 등 학교교육을 둘러싼 다양한 환경 변화는 단위 학교 내 학부모의 역할과 교사-학부모 관계에도 변화를 초래하는 주요한 요인이 되고 있다(신상명, 2004).

특히 근래 학부모들은 전국 단위의 학부모 협의회 등을 결성하거나 언론 등을 통해 정부의 교육 정책에 직간접적인 영향을 미치고 있다. 정부의 입시제도 개혁 공청회에도 학부모협의회 대표가 참석하여 자신들의 연구 조사 결과를 토대로 정책 형성에 영향을 미치고자 한 것이나 부적격교사 퇴출제도 도입을 적극적으로 요구하는 등의 집단적 영향력 행사는 그 예이다.

단위 학교 구성원의 자율과 책임, 참여를 강조하는 최근의 교육개혁의 기본 방향에 비추어볼 때, 교원단체나 학부모 단체의 영향력이나 압력은 지속될 것으로 보인다. 이는 단위 학교 내에서 학교장의 학교 경영 과정과 방식에도 커다란 영향을 미칠 것으로 예상된다. 전통적으로 성직자적 스승상이나 전문직관, 봉사직관에 기초한 교직관이 강하게 작용해왔던 우리의 학교 문화에서 이익단체, 압력단체로서 교원(단체)을 이해하는 새로운 시각이 요구되며, 이는 학교장의 학교 경영에서도 변화가 필요함을 시사한다.

### 3) 학교운영위원회 제도화로 인한 학교 경영 방식의 변화

학교운영위원회는 단위 학교의 자율성과 학교 구성원들의 학교 운영 참여를 제도적으로 보장한 것으로 학교 단위 경영 제도를 뒷받침하기 위한 핵심적 장치이다(김민조, 1997 : 2). 학교 단위 경영 제도 실현을 위해서는 학교 내 주요 의사 결정체로 학교운영위원회를 설치할 수도 있고, 기존의 조직을 활용할 수도 있다. 그러나 학교 단위 경영 제도를 채택하고 있는 학교들은 학교 단위 경영 제도 실현을 위한 주요 제도적 장치로 다양한 위원회를 설치, 운영하고 있으며(Wohlstetter, 1995) 이러한 제도 중 가장 대표적인 것이 ‘학교운영위원회’이다.

우리나라에서 학교운영위원회제도(School Governing Committee)는 지난 5.31 교육개혁에서 ‘초·중등교육의 자율적 운영을 위한 학교공동체 구축’ 방안으로 제안되었다. 1995년도 2학기에 학교운영위원회가 발족되어 전국적으로 355개 학교에 학교운영위원회제도가 시범 운영되었다(유현숙 외, 1996). 정부에서는 관련 법 정비를 통해 동지역에 소재하는 국공립학교는 1996년 4월 30일까지, 읍면지역 소재 국공립학교는 1998년 4월 30일까지 학교운영위원회를 구성하도록 의무화함으로써 1999년에는 전국의 모든 국공립 초·중등학교에 학교운영위원회가 설치되었다. 2000년에는 초·중등교육법 개정으로 사립학교를 포함하여 전국의 모든 초·중등학교에 학교운영위원회가 설치되었다(김성열, 2000).

학교운영위원회 제도는 학교 구성원 간 학교교육에 대한 권한과 책임을 공유하며 관련 집단의 참여를 통해 단위 학교 자치를 실현하고 학교공동체를 구축하기 위한 방안의 하나로 제안된 제도이다(유현숙 외, 1996). 이는 일선 학교의 운영과정에서 대부분의 의사 결정이 학교장, 교감 등 소수에 의해 폐쇄적으로 이루어지고 있어 교사,

학부모, 학생, 지역사회 인사들이 참여할 수 있는 개방적 학교 운영 풍토가 마련되지 못하였다는 비판에 근거해 있다. 또한 학교운영위원회 제도는 교사와 학생, 그리고 학부모가 학교의 운영과정과 주요 의사 결정에 참여함으로써 단위 학교의 자율성을 높이는 동시에 그에 대한 책무성을 강화하고, 구성원들의 학교 운영 참여를 제도적으로 보장하기 위한 제도라 할 수 있다.

그러나 한편으로 학교운영위원회 운영과정에서 학교장과 교사, 학부모, 또 교사와 학부모 간의 위계적 관계로 인해 실질적인 참여적 의사 결정이 이루어지지 못하고 있으며, 경우에 따라 학교장과 교사, 교사와 학부모 등 집단 간 갈등과 대립이 나타나기도 한다(정수현·박상완, 2005). 종래 학교 경영에서 독점적 권한과 책임을 가지고 있던 학교장은 학교운영위원회 제도 도입으로 교사, 학부모, 지역사회 인사들과 의사 결정을 공유해야 하는 새로운 변화에 처해 있다. 학교장 중심의 관료적, 위계적 문화가 강하게 작용해왔던 우리나라 학교 조직의 특성에 비추어볼 때(진동섭 외, 2005), 이는 우리나라 학교장이 직면하고 있는 주요한 학교 경영 환경의 변화라고 할 수 있다.

#### 4) 교원 인사 제도의 개혁 : 교원 평가와 학교장 임용 방법의 다양화

최근 우리나라 교원 정책은 교원 평가, 교원승진제도 개혁, 학교장 임용방법의 다양화 등 교원인사정책 전반에 걸친 개혁에 초점을 두고 있다. 이러한 개혁안들은, 교원 평가제나 학교장 초빙·공모제 등의 논의 과정에서도 드러나듯이, 교육계 내부의 갈등과 분열을 가져올 수 있는 문제들로서 교육 공동체 구성원들의 역할과 권한을 재정립할 필요성을 제기하고 있다. 교원인사제도 혁신은 교원, 학부모, 학생, 교육행정가 등 교육 공동체 구성원 모두의 이해에 직결된 문제라 할 수 있다(박상철, 2005).

이에 따라 현재 우리나라에서 추진되고 있는 다양한 교원인사제도 개혁들은 미래 학교장 후보자의 인력 구성, 그리고 현재 학교장의 학교 경영 방식에 직·간접적인 영향을 준다. 학교장 임용방법의 다양화로 교육현장의 혁신을 주도할 수 있는 능력 있고 유능한 교원의 조기승진이 가능해지고 학교장 임용에 있어 교사, 학부모 등 학교 구성원들의 의사가 중요하게 고려될 것이다. 특히 최근 논란이 되고 있는 학교장 초빙·공모제는 학교장이 되는 과정과 방법을 혁신적으로 변화시킴으로써 사실상 지난 1960년대 이후 유지되어 왔던 기존 교원승진제도의 틀 자체를 변모시키게 될 것으로 보인다.

이 밖에도 교장임기제와 초빙제 등도 학교장의 학교 경영에 직·간접적인 영향을 미치고 있다. 종래 종신제였던 초·중등학교의 학교장의 임기는 1991년부터 1차 중임이 가능한 4년 임기제로 변경되었다. 학교장으로 1차 임기를 마친 사람은 본인이 희망할 경우 원로교사로 임용할 수 있다. 교장임기제가 도입된 주요 배경은 교원인사적체를 해소하고 보다 젊은 교사들이 학교장으로 임용될 수 있는 기회를 확대한다는 것이었다(윤정일 외, 1996 : 664-666). 교장임기제 도입을 전후하여 특히 학교장 단체 등을 중심으로 교장임기제의 부당성을 지적해 왔고, 한편에서는 교장임기제 도입을 찬성하는 등 많은 논란이 있었다.

학교장 초빙제도는 교육수요자인 학부모, 학생, 지역사회 등이 원하는 학교장을 초빙할 수 있도록 허용함으로써 지역사회의 실정에 맞는 학교 운영을 도모하고 학교장 임용의 경직성을 완화하기 위해 1998년부터 도입된 제도이다. 초빙교장도 교장 자격증을 가지고 있어야 하나 임기제의 적용은 받지 않는다(박상완, 2004). 교육부에서는 당초 초빙교장제를 전체 학교의 10%내에서 시행하고자 하였으나 2004년 현재 3.94%에 불과하여 초빙교장제도가 학교 현장에 널리 확산되지는 못하였다. 초빙학교 지정 여부를 퇴직 교장이 신청하도록 하는 모순이 있을 뿐만 아니라 학연 등에 의해 초빙되거나 현직 학교장의 정년 연장 수단으로 활용되는 등 부작용이 발생하고 있다(교육인적자원부, 2005).

이에 따라 최근 교육인적자원부에서는 현행 초빙교장제의 문제점을 개선한 학교장 초빙·공모제를 시범운영할 것을 발표하였다(교육인적자원부, 2006). 학교장 초빙·공모제에서 학교장의 심사 및 임용은 당해 학교운영위원회에서 제1차 심사를 한 후 우선순위를 정하여 교육감에게 임용 추천을 하면, 시·도교육청에 설치된 심사위원회의 제2차 심사를 거쳐 최종 1명을 선정하여 교육부에 임용 요청을 하게 된다. 학교장 초빙·공모제는 학교장 임용 시 단위 학교 구성원들의 의견을 적극 반영할 뿐 아니라 임기제를 적용하지 않는다. 학교장 임용 제도의 다양화 방안이나 학교장 평가 제도 시행 등 교원인사제도 개혁은 단위 학교 내에서 학교장의 역할, 학교 경영 방식에 직·간접적인 영향을 미치게 될 것이다. 학교장 임용 방법의 개혁은 학교장의 능력과 자질, 학교장이 되기 위한 경력 단계에 큰 변화를 줄 것이며, 학교장 평가나 학교장 임용과정에서 학부모, 교사, 학생, 지역사회 인사 등의 참여가 확대되면서 단위 학교 내에서 학교장의 역할과 학교 경영방식 등에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

#### 다. 학교장 역할과 직무의 변화

새로운 환경 변화에 대응하여 학교 발전과 혁신을 이끌어가기 위한 학교장의 역할과 중요성이 최근 들어 더욱 강조되고 있다. 이 절에서는 학교장의 역할과 직무의 중요성에 대한 기존의 주요 논의들을 검토하고 이를 기초로 ‘학교의 대내외적인 환경 변화로 인해 그들에게 새롭게 요청되는 역할 및 직무는 무엇인가?’, ‘학교장의 다양한 역할 가운데 어떤 역할이 더욱 중요하게 부각되고 있는가?’, ‘학교 안팎의 새로운 변화를 성공적으로 관리하고 학교 발전을 이끌어가기 위해 어떤 자질과 능력을 갖추도록 요청받고 있는가?’ 등에 대해 검토하고자 한다.

##### 1) 학교장 역할과 직무의 중요성 증대

21세기 지식 기반 사회에서 학교교육의 질을 결정하는 중요한 변수로서 학교장이 새롭게 주목받고 있다. 1990년대 들어 교육수요자의 학교 선택권 확대, 단위 학교의 자율적 경영 요구 증대, 학교교육의 책무성 강조 등 학교재구조화 및 학교 개혁이 강조되면서 급격한 사회적·교육적 환경변화에 대응하여 학교장이 적절한 리더십을 발휘할 수 있도록 학교장의 자질, 역할, 책임 등을 새롭게 규명해야 한다는 요청이 증대되고 있다.

학교교육의 성과(주로 학생의 학업 성취도로 측정)라는 측면에서 학교장이 중요한 변수라는 점은 1980년대의 효과적인 학교 연구에서부터 강조되어 왔다(Hallinger, 1992; Hallinger & Heck, 1996). 특히 학교 효과성 연구에서는 학교장은 학생의 학업 성취도에 영향을 주는 주요 변인이며, 교육적 전문성의 주요한 원천으로 밝혀졌다. 즉, 학교장이 교사나 학생들에 대해 높은 기대 수준을 유지하고, 교실 수업에 대한 장학과 학교 교육과정을 조정하는 등의 역할을 하는 학교는 학생의 성취수준이 높은 효과적인 학교로 이해되었다(Hallinger, 1992; Marks & Printy, 2003).

교사의 교직 만족도나 사기, 헌신 등은 학교장의 리더십, 의사 결정, 의사소통 방식 등에 영향을 받는다(Hallinger, 1992; Hoy & Miskel, 1996; Barber, 2006). 즉, 학교장은 교사의 직업 생활 만족도와 학생 성취에 영향을 미치며(Marks & Printy, 2003 : 372), 또한 교사의 헌신을 증가시키거나 저해하는 조건을 만든다. 특히 교사 헌신과 관련되어 있는 학교장의 행위는 학교의 목적을 명료화하고, 교사들에게 적절한 피드백을 제공하며, 동료 간 협력 관계를 만들고, 수업의 장애 요인을 최소화하고, 조직의 신뢰성

(organizational dependability)을 향상시킨다(Firestone, 1990). 우리나라에서도 최근 실증적인 자료를 기초로 학교장이 학교 조직의 효과성, 교사의 교직 헌신, 사기, 교직 만족도 등에 영향을 미치는 주요 변인이라는 점을 지적하는 연구들이 발표되고 있다(주삼환 외, 1999; 천세영·황현주, 1999; 유길한, 2005, 2006; 주영호, 2006).

1990년대 이후 학교 재구조화나 학교 개혁 논의에서도 학교장은 학교 개혁과 학교교육의 성과를 산출하는 주요한 요인으로 여전히 강조되고 있다(Marks & Printy, 2003). 단위 학교의 자율과 책임 강화, 학부모의 학교 선택권 확대, 학교장을 중심으로 한 학교 구성원과 지역사회 간의 교육 공동체 구성 등이 주요 개혁 과제로 제시되면서 학교장에게는 단순한 행정적·관리적 기능(management) 뿐만 아니라 학교교육의 목표를 분명히 하고 혁신적 학교 개혁 방안을 수립하고 이끌어가는 새로운 ‘지도자’로서의 역할이 강조되고 있다(Leithwood & Jantzi, 2000; Davis et al., 2005; OECD, 2005).

## 2) 학교장에게 새롭게 요청되는 역할과 자질

최근 정보화 사회, 지식 기반 사회 등 새로운 사회 변화에 대응하기 위한 교육개혁이 활발하게 추진되면서 수여자 중심 교육, 단위학교 책임경영제 등이 새로운 교육 패러다임으로 부각되고 있다. 단위학교 책임경영제는 단위 학교 경영에 있어 학교 구성원의 참여와 의사 결정의 공유, 단위 학교의 자율적 운영과 책무성 강화 등을 기본 이념으로 하고 있다. 이와 더불어 교육에서 학부모나 학생의 의사가 존중되고 보호되는 수요자 중심의 교육이 강조되고 있다. 이러한 학교 경영 환경의 변화는 과거와는 다른 새로운 학교장의 역할과 리더십을 요청하고 있다(유현숙 외, 2000).

일반적으로 역할은 어떤 지위에 대해 기대되는 행위로 자신의 욕구와 태도 및 역할에 대한 인식, 중요한 타인(학생, 교사, 학부모, 상급자)의 기대, 그리고 여러 가지 사회적 요인(인구적 변화, 경제 상태, 정보의 영향, 뉴스매체와 교육공학과 기술) 등에 따라 영향을 받는다(Gorton, 1983, 주삼환, 2005에서 재인용). 최근 학교장 임용제도의 다양화나 교원 평가제 등이 논의되면서 단위 학교 구성원 간에 학교장의 자질과 역할에 대한 인식에 큰 차이가 있음을 확인할 수 있다. 이에 따라 단위 학교 내에서 학교장과 교사의 관계, 학교장의 권한의 범위와 한계, 학교장 선발 방법(누가 참여할 것인가, 무엇을 기준으로 평가할 것인가 등)에서 많은 차이를 보인 바 있다(한만길, 2005).

학교장의 역할과 자질에 대한 논의는 최근의 교육개혁과정에서 더욱 활발하게 이루

어지고 있다. 이는 최근의 교육개혁이 단위 학교의 자율성과 책무성을 강화하고 다양한 구성원의 참여를 보장, 지원하는 단위학교 책임경영제 이념에 기초해 있고, 학교장의 자격과 임용, 평가 등 학교장의 인력 풀의 특성에 직접적으로 관련되는 다양한 제도들을 포함하고 있기 때문이다. 이러한 교육개혁 과정이나 사회 변화 과정에서 새롭게 요청되는 학교장의 역할은 몇 가지 측면에서 검토해볼 수 있다.

첫째, 학교 안팎의 역동적이고 급격한 사회 변화에 대응하고 이에 적절한 학교 경영 능력을 갖추는 필요가 있다. 이를 위해 데이비스(Davies, 1997)는 학교장은 지구촌 환경에 대한 이해, 조직에 대한 조망, 개인에 대한 조망이 필요함을 지적하고 있다(유현숙, 2000 : 5에서 재인용). 이는 우리나라 학교장이 갖추어야 할 핵심적인 역할, 자질이라 할 수 있다. 즉, 사회 변화에 대한 이해, 이러한 변화에 대비하여 학교 조직을 어떻게 변화시키고 이끌어갈 것인가, 이 과정에서 학교 구성원들의 역할의 범위와 한계는 무엇이며, 구성원의 협력과 참여를 이끌어내고 지원하기 위해서는 무엇을 해야 할 것인가 등의 문제에 대한 ‘조망’과 실천 능력을 갖추어야 할 것이다.

둘째, 단위 학교 내에서 학교장에게는 지식 경영자로서의 역할이 더욱 강조될 필요가 있다. 지식 기반 사회에서 요구되는 교사, 학생의 자질과 능력은 기존의 산업사회와 큰 차이를 보인다. 정보화, 지식 기반 사회의 진전으로 지식구조와 내용은 크게 변화되고 있으며, 새로운 형태의 지식과 경험이 강조됨에 따라 학교 교육과정 운영의 방향과 내용도 달라지게 될 것이다. 또한 학교는 평생 학습 사회에서 주요 학습조직, 단위로 기능하게 될 것이다. 이러한 변화에 대비하여 학교장에게는 기존의 물리적, 인적자원에 대한 관리, 지원에서 나아가 지식 경영 마인드에 기초한 학교 경영자로서의 역할이 요구된다.

셋째, 다양한 구성원들의 의견을 수렴하여 학교를 민주적, 전문적으로 관리하고 지원하는 것이어야 한다(한만길, 2005). 즉, 학교 구성원의 의사를 반영하여 효과적으로 학교를 경영하기 위해서는 민주적인 지도력과 조정자로서의 역할이 요구된다. 단위학교 책임경영제로 다양한 구성원의 학교 의사 결정 과정에의 참여가 법적, 제도적으로 보장되고 있고, 교원노조의 합법화, 학부모 단체의 세력화, 학생의 학교 참여 요구 증대 등 학교 경영 참여자들의 범위는 확대되고 요구는 더욱 강해지고 있다. 이러한 과정에서 학교장에게 요구되는 중요한 역할, 자질은 다양한 학교 구성원들의 의견을 청취하고, 조정하고, 협력을 이끌어내는 조정자, 중재자라 할 수 있다.

넷째, 현대 사회에서는 학교 조직의 ‘지도자’로서 학교장의 역할이 크게 요구된다. 즉 학교장은 학교 내에서 행정 전문가이며 학생을 잘 가르치고 좋은 교육 프로그램을 구성할 수 있는 교육 전문가, 민주적인 지도력과 조정자, 갈등 해소의 협상가, 미래 세계 창출의 민주적 변혁 지향자, 고객의 만족도를 지향하는 교육서비스 제공자, 학부모, 지역사회, 관계 기관과의 상호 협력체제로서의 학교 대변자, 장학의 새 지평을 여는 컨설턴트 등 다양한 형태의 역할이 요구되고 있다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 관리자가 아닌 ‘지도자’가 되어야 할 것이다.

### 3) 학교장이 직면하고 있는 새로운 도전과 과제

학교장의 역할과 직무수행에 영향을 미치는 교육 대내외적 요인들은 매우 다양하다. 학교를 성공적으로, 효과적으로 운영하기 위해 학교장은 새로운 사회 변화를 깊이 인식하고 이러한 변화들에 적절히 대처하며 그에 적합한 능력과 자질을 갖추어야 할 것이다.

그러나 학교장에게 요구되는 다양한 역할을 수행하는 데에는 제도적 한계를 비롯하여 다양한 문제들이 존재한다. 이러한 문제는 상호 관련되어 있으나 크게 두 가지로 유형화할 수 있다. 첫째, 학교장의 역할, 직무 등에 대한 명확한 규정이나 합의가 이루어져 있지 않다는 점이다. 예를 들어, 학교 단위경영제가 도입되면서 학부모, 교사, 지역사회 인사 등 다양한 구성원들의 참여가 보장되고 있으나 이 과정에서 학교장의 역할, 학교장의 권한의 범위와 한계가 무엇인가에 대해서는 명확하게 규정되어 있지 않다. 단위학교 책임경영제는 학교장 중심의 행정적 통제 모형을 취할 수도 있으며, 학부모나 지역사회 인사 중심의 지역사회 통제 형태가 될 수도 있다(Murphy & Beck, 1995 : 41-46). 우리나라의 경우 두 가지 모형이 애매한 형태로 상존하고 있다. 중요한 점은 단위 학교 경영에서 학교장의 역할과 직무는 무엇인가, 학교장이 반드시 해야 할 역할과 책임은 무엇인가, 교사나 학부모의 역할은 무엇인가 등에 대해 보다 명확한 규정과 합의가 필요하다는 것이다.

둘째, 학교 경영에 대한 평가와 책임소재가 명확하지 않다는 점이다. 단위 학교의 자율성과 책무성이 강조되면서 학교장의 학교 운영에 대한 책임은 더욱 과중해지고 있다(유현숙 외, 2000 : 6-7). 학교 평가가 일반화되어 가고 있으며, 학교 평가의 상당 부분은 학교장 평가와 연계하여 이루어질 뿐 아니라 학교장 평가도 시행될 예정이다.

학교 경영에 있어 학교장에게 요구되는 책임은 커지고 있으나 실질적으로 학교장의 권한은 참여적 의사 결정이나 다양한 구성원의 참여 논리에 따라 점차 축소되고 있다. 학교단위경영제 하에서 학교장과 교사, 학부모들은 의사 결정의 과정은 공유하나 책임은 학교장에게만 부과되어 있다. 학교운영위원들은 의사 결정에서 참여할 권한을 누릴 뿐 학교운영위원회의 결정이 그대로 시행되었을 때의 결과에 대한 책임은 학교장이 부담한다(정수현·박상완, 2005).

학교장의 권위적이고 독단적인, 또 폐쇄적인 학교 경영은 개혁되어야 할 것이다. 그러나 단위 학교 내에서 교장직의 전문성과 권위는 확고하게 정립될 필요가 있다(박상완, 2004). 단위 학교의 자율성과 재량권이 커지고 있고, 학교운영위원회 등 교사 뿐 아니라 학부모, 더 나아가 지역사회의 협력과 참여를 이끌어야 하는 학교장의 역할을 감안할 때 더욱 중요한 과제이다.

## 2. 학교장 리더십 연구의 동향

### 가. 학교장 리더십 연구의 기초

#### 1) 학교장 리더십의 개념 및 의의

리더십의 개념은 초기에는 지도자의 개인적인 특성(trait)으로 이해되었으나 지속적으로 발전되어 지도자가 가져야 할 능력으로서, 근본적으로는 한 집단에서 타인의 행동에 영향을 미치며, 또한 이를 위해 그 집단이 추구해야 할 목표와 그 목표의 달성방법을 최종적으로 결정하고, 나아가 그 집단의 규범인 특정한 사회적 규범을 창출해내는 행동이라고 정의되고 있다(정희욱 외, 2003). 즉, 리더십은 조직의 목표 달성을 위한 지도자와 구성원 간의 상호작용 과정에서 지도자가 구성원들에게 행사하는 영향력이라고 정의할 수 있으며, 또한 조직의 목적을 효과적으로 성취하는데 영향을 주는 중요한 요소이다. 특히 교육 조직에서 교육지도자의 리더십은 교육지도자들이 갖추어야 할 핵심 역량으로서 조직의 성공 여부를 결정하는 주요한 요인 중의 하나로 인식되고 있다. Keefe와 Jenkins(1987)는 교육 리더십을 학교에서 교수와 학습의 개선을 위하여

교사와 학생들에게 방향(direction), 자원(resources), 지원(support)을 제공하는 학교장의 역할로 정의하였다. 조경원 등(2005)은 교육 리더십에 대하여 조직구성원들이 한 인간으로서 자아를 실현할 수 있도록 환경적 조건을 제공하고, 구성원의 성장과 조직의 목표를 조화시킬 수 있는 능력과 자질이라고 정의하였다. Sergiovanni(1987)는 교육 리더십을 협의와 광의의 개념으로 구분하여 정의하였다. 협의의 개념으로는 교실에서의 교수·학습, 장학과 평가, 직능 개발 등과 관련한 학교장의 리더십으로, 광의적 개념으로는 수업 조직, 교육과정 개발, 수업 계획 수립과 관련된 개념으로 각각 정의하였다. 광의적인 개념에는 교수·학습에 영향을 주는 학교교육의 명료화, 학교 질서 유지, 지원적 학교 분위기 조성, 교사의 직무동기 유발, 의사 소통체제의 확립, 교육프로그램 조정, 수업자료 공급 등이 포함된다. 김병찬(2006)은 교육 리더십을 교육 조직의 목표 달성을 위하여 학교장, 교사, 행정가 등 교육 조직 지도자들이 발휘하는 영향력으로 정의하였다. 이처럼 교육 리더십 역시 학자마다 다양하게 정의되고 있으나, 종합하면 교육 리더십은 교육 조직에서 구성원들의 성장을 목표로 하여 궁극적으로 조직의 발전을 실현하는 것이라고 할 수 있다.

학교장 리더십의 개념 역시 교육 리더십과 관련된 개념으로 정보화, 다양화, 개방화를 추구하는 세계의 변화와 1995년 5월 31일 교육 개혁안을 통해 실현된 단위 학교의 책임경영 실시를 통해 주목받게 되었다. 학교장은 학교 조직의 지도자로서 지금까지 관리자로서 훈련되어 왔고, 학교장 리더십 역시 행정가 또는 관리자의 개념에 초점이 맞추어져 있었으나, 단위 학교 책임경영제가 실시됨에 따라 학교장 리더십의 개념 역시 변화되고 있다(조경원 외, 2005; 강경수·강경석, 2006; Smith & Piele, 1997).

학교장 리더십은 질 높은 학교교육 활동을 수행하는 데 필요한 학교장의 권한으로 학교 현장에서 이루어지고 있는 제반 학교교육 활동 및 학교 경영활동과 관련되는 동시에 학교 조직의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 조직 구성원과 상호 협동적 노력을 유도하고 촉진하며, 이들의 활동에 영향을 미치는 학교장의 기능 또는 학교장의 영향력(오혜정·강경석, 2006)으로 정의될 수 있다. 그러나 최근 학교에 대한 다양한 요구가 증가되면서 학교장의 리더십은 학교교육 활동을 관리하고 경영하는 전통적인 리더십에서 벗어나 조직구성원들에게 비전을 제시하고, 그들의 자발적 참여와 창의력을 고무시킴으로써 조직의 목표를 효과적으로 달성시킬 수 있는 변혁적 리더십의 개념으로 변화하고 있다(강경수·강경석, 2006).

특히, 학교장은 학교 현장의 지도자로서 긍정적인 문화를 창출하여 구성원들에게 동기를 부여하고 조직의 비전을 설립하여 교육프로그램의 질적 향상을 꾀하는 한편, 평가를 통해 결과물과 양적 결과들에 대한 분석을 함으로써 인적자원의 활용을 최대화할 수 있어야 한다(Smith & Piele, 1997). 이처럼 오늘날 학교에 대한 요구가 변화하면서 학교장 리더십의 개념은 과업과 정보를 지시·전달·확인하는 수직적이고 일방적인 관리 중심 리더십에서 교직원, 학부모, 지역사회 인사 등이 학교 경영에 참여하는 개방적이고 민주적인 리더십으로 변화되었다.

학교에서 리더십을 발휘하는 범주에는 학교장, 교감, 부장교사가 포함되지만, 학교장은 국가로부터 단위 학교의 소속직원, 학교교육, 학교 시설, 학사사무 등에 대한 관리권과 직무상, 신분상 감독권을 위임 받은 학교 최고 경영자이다. 학교 조직의 직제상 교감은 학교장을 보좌하여 학교를 경영하는 제2인자의 지위에 있으나, 현실적으로 교감의 역할은 학교장의 리더십 유형에 따라 유동적이고 직무 권한의 행사 범위 또한 가변적이다. 따라서 학교장은 학교 조직의 지도자인 동시에 학교 경영의 중심축에 있다고 할 수 있으며, 학교교육 활동 개선, 학교 교육과정 편성·운영, 교직원 인사 및 전문성 개발, 평가 및 평가 결과 활용, 예산 집행 등 교육내용 및 행정적 측면에서 미치는 영향력이 가장 크다.

학교장의 리더십이 발휘되는 것은 이처럼 다양한 부문에의 영향력을 의미한다. 특히, 학교장은 교사의 사기 및 교육목표 달성에 직접적인 영향을 미치고, 교사들은 학교장과 함께 교육목표 달성을 위해 노력하기 때문에 학교장 리더십에 따라 학교교육의 질 혹은 효과가 달라진다고 할 수 있다. 실제로 학교 평가에서 학교장 리더십은 이전보다 훨씬 더 강조되고 있다(강경수·강경석, 2006; 오혜정·강경석, 2006).

## 2) 학교장 리더십의 구성 요소

일반적으로 리더십은 지도자가 가져야 할 특성으로 자신의 삶과 자신이 속한 집단이나 조직, 사회를 효과적이고 성공적으로 만들기 위해 지녀야 할 특성으로 정의된다. 이러한 특성들을 종합하면 리더십은 다음 <표 II-1>과 같은 하위 요소들로 구성된다(정희욱 외, 2003).

<표 II-1> 리더십의 구성 요소

구성 요인	하위 내용
판단력	합리적 사고 능력, 기획력, 비전, 의사 결정 능력, 사고의 유연성, 정보 찾기 및 해석 능력, 목표의식
도덕성	정직성, 덕망, 대의명분, 윤리성, 신뢰성, 성실, 합리적이고 공정한 일 처리 방식
목표달성 능력	실천력, 조직력, 지휘능력, 동기부여능력, 전략, 시간 및 자원관리 능력, 인간관계 능력, 의사 소통 능력, 추종자 형성/조직능력, 일관성 및 응집성, 조정능력, 통제능력, 유능함, 인내
개선 능력	새로운 목표 창조 능력, 끝없이 개선해 나가는 자세와 능력, 일신우일신의 자세
재창조 능력	새로운 패러다임 창조 능력, 자기 경험의 성찰 능력, 미래에 대한 성찰 능력, 현재 경험의 성찰 능력, 다른 사람에게서 배우는 능력

출처 : 정희욱 외, 2003 : 42.

학교장 리더십 역시 판단력, 도덕성, 목표달성 능력, 개선 능력, 재창조 능력과 같은 하위 요소로 구성되어 있다. 학교 조직과 연관시키면 학교장은 학교 조직을 이끌어가는 지도자로서 학교 조직에 대한 통제 수준에 따라 전통적인 행정(OPA : Old Public Administration), 새로운 경영(NPM : New Public Management), 조직 학습(OL : Organisational Learning)의 세 가지 유형으로 구분된다(Mulford, 2003). 세 유형의 학교장은 학교 조직에 대한 관여 정도에 따라 다음 <표 II-2>와 같이 다르게 나타난다. 교육과정 구성에 있어서, 책무성 관리에 있어서, 관리 및 운영 능력에 있어서, 그리고 의사 결정 유형에 있어서 세 가지 유형의 학교장은 각기 다른 관여 및 통제 방식을 보여준다.

<표 II-2> 학교장의 통제 유형에 따른 학교 조직 관여 정도

분야	OPA	NPM	OL
<b>교육과정</b>			
중앙정부가 부과한 내용 (centrally mandated content)	낮음	낮음	높음-보통
지역적 교육내용의 다양성 (local content diversity)	보통	보통	높음
지역 교수 방법(local pedagogy)	낮음	보통	높음
<b>채무성</b>			
학교 평가	낮음	보통	높음
표준화/평가	낮음	낮음	적용 불가
학교 실적 관리	낮음	보통	적용 불가
시장에의 노출(exposure to market)	낮음	높음	보통-낮음
수행 관리/성과급(merit pay)	보통-낮음	높음	적용 불가
<b>관리</b>			
자본/마케팅/위탁금	낮음	높음	보통-낮음
직원 평가자	보통	높음	보통
직원의 조력자	보통	낮음	높음
<b>공유된 의사 결정</b>			
학생 참여	낮음	낮음	높음
교사 참여	보통	보통	높음
커뮤니티 참여	낮음	보통	높음
학교역량 구축 (capacity building of school)	낮음	보통	높음
공동체(사회자본) 설립 능력	낮음	보통-낮음	높음
매개체와 일하기 (working with intermediary bodies)	낮음	보통-낮음	보통

출처 : Mulford, 2003 : 15.

또한 이러한 관여 정도에 따라 학교장은 다음 <표 II-3>과 같이 주요한 학교교육 활동에 대하여 각기 다른 강조점을 두고 지도자로서의 역할을 수행하며, 학교 조직에 대한 상이한 관점을 갖는다. 학교장이 학교 조직에 관여하는 정도와 역할 유형을 종합하면, 학교장의 리더십은 학교교육과 직접 관련이 되는 교육자로서의 리더십과 교육지원 활동을 하는 행정가로서의 리더십 두 가지 차원으로 구분된다는 것을 알 수 있다(오혜정 · 강경석, 2006). 특히, 최근 민주적이고 자치적인 학교 경영에 적합한 리더십으로 강조되고 있는 변혁적 리더십은 다음 <표 II-4>와 같은 하위 요소 및 내용으로 구성된다.

<표 II-3> 학교장의 학교 조직 관여 정도와 역할 유형

리더십 기능	OPA	NPM	OL
리더십의 주요 역할	생산품 관리자	기업가	조정자(coordinator)/네트워크
책무 형태	위계적	계약/소비자	이양/자문
수행 평가의 목적	모니터/조직발달	소비자 선택에 대한 정보 제공	경영 정보 제공
학교 자율성 유형	안내	본질(substantial)	이양
학교 조직에 대한 관점	전달적 관점	작은 기업체	참여 공동체

출처 : Mulford, 2003 : 15.

<표 II-4> 학교장 리더십의 구성 요소

차원	구성 요인	하위 내용
교육자로서의 리더십	비전 제시	학교교육 목표 설정, 학교특성화 노력 학교 교육과정에 대한 이해 교육 활동 개선 지향성
	선도적 추진성	학교 교육과정 편성·운영 교수방법 활용의 적절성 교직원 조직의 전문성 및 효율성
	개인적 배려	교사에 대한 이해, 학생에 대한 이해 교직원 인사 및 전문성 개발
	성과기대	평가 및 평가 결과 활용의 적절성 학생평가체제, 교육성취 및 만족도
행정가로서의 리더십	비전 제시	교육 활동을 위한 시설 및 여건의 적절성 예산 편성 및 시설 활용의 교육적 적합성
	선도적 추진성	예산 집행의 효율성과 투명성 학교 밖 인적자원의 활용 지역사회 물적 자원 활용, 학교재원확보 노력
	개인적 배려	학교 조직 내 의사 결정의 민주성 인사 관리의 전문성, 공공성 교직원 역량 결집 및 교사의 전문적 신장노력에 대한 지원 체제
	성과기대	시설, 설비, 재정의 효율성 학부모와 지역사회와의 관계 교육성취 및 만족도

출처 : 오혜정·강경석, 2006 : 336.

### 3) 학교장의 리더십 기법과 원칙

리더십의 기법은 근본적으로 학교 경영에 직접 직면하는 지도자에 따라 달라진다. 즉, 지도자에 따라 기법이 다양한 측면에서 이루어진다고 할 수 있으며, 권력에 대한

관점 및 학교 조직을 이해하는 방식이 매우 중요하다. 권력에 대한 관점의 경우, 권력의 유형과 성격을 이해하는 일이 선행되어야 한다. 리더십은 권력과 매우 밀접한 관련을 맺고 있기 때문에 권력을 어떻게 사용하는지에 따라 리더십의 기법이 달라진다고 할 수 있다.

권력에 대한 여러 가지 논의가 있지만, 대개 권력은 두 가지 유형으로 분류된다. 첫 번째 유형은 강압적인 권력(coercive power)으로, 지도자는 추종자들에게 이익이나 해를 미칠 수 있을 정도로 환경을 통제할 수 있는 능력을 갖고 있고, 지도자와 추종자는 수직적인 관계이다. 두 번째 유형은 도덕적 권력(moral power)으로 명명될 수 있다. 여기에서 지도자의 영향력은 지도자의 전문성, 위치, 개인적인 특성에 대한 추종자들의 존경에서 비롯되며, 강압적인 통제 없이도 지도자의 영향력은 매우 크다(Smith & Piele, 1997). 최근에는 두 유형의 성격을 강압적인 권력의 경우 ‘권력으로 지배하는 유형’(power-over)으로, 도덕적 권력의 경우 ‘권력을 통한’(power-through) 유형으로 구분하였다(Dunlap & Goldman, 1990). 강압적 권력은 지도자가 결정하고 추종자들이 따르는 반면, 도덕적 권력은 조직의 목표를 추구하는 데 추종자들이 자율성(autonomy)을 갖고 분별력 있게 따른다(Stuart & Philip, 1997). 지도자는 이러한 권력의 유형과 성격을 조직의 성격 및 상황에 맞게 선택하는 전략을 통해 효과적인 리더십을 행사하게 된다.

학교 조직에 대한 이해는 사고의 틀과 연관되며, Bolman과 Deal(1991)은 구조적 틀(structural frame), 인적자원 틀(human-resource frame), 정치적 틀(political frame), 상징적 틀(symbolic frame)의 네 가지로 제시하였다. 구조적 틀은 학교 구성원들이 정책, 규칙, 계약 등으로 역할이 규정되어 있다고 가정하며, 인적자원 틀은 지도자가 관계, 느낌, 동기 등 구성원들의 인간적인 요구가 무엇인지 파악하고 이를 해결해 주어야 한다고 본다. 정치적 틀은 모든 구성원들이 봉급, 직무만족도, 안정성 등의 개인적인 아젠다를 갖고 있다고 가정하여 이러한 아젠다가 충돌하면 동맹, 타협 등의 과정을 거쳐 비공식적이고 평화롭게 해결된다. 상징적 틀은 신화, 영웅, 신성시된 의식 등 상징적으로 표현되는 문화적 요소에 민감하다. Bolman과 Deal은 효과적인 리더십은 이러한 각각의 네 가지 관점을 복합적으로 구사할 수 있는 것이라고 하였다(Smith & Piele, 1997).

이처럼 권력과 조직에 대한 서로 다른 관점은 리더십의 기법 차이로 이어지며, 리더십 기법은 크게 다음 <표 II-5>와 같이 위계적(hierarchical), 변혁적(transformational),

촉진적(facilitative) 리더십 기법의 세 가지로 나뉜다.

<표 II-5> 위계적·변혁적·촉진적 리더십의 특징 비교

부문	위계적	변혁적	촉진적
업무 vs 관계	주로 업무 중심이나 관계로 이루어지는 경우 있음	관계	관계
독재적 vs 민주적	독재	모호함(참여는 있으나 의견의 공유가 이루어지는 것은 상황에 따라 달라짐)	민주적
Mayers-Briggs	사고, 판단, 느낌	직관(intuitive)	인지
Bolman과 Deal의 네 가지 관점	주로 구조적	상징적 (심리적 필요에 중점)	정치적·상징적
권력에 대한 관점	주로 강압적	도덕적	도덕적
교수 관점	기술적 활동, 표준화 능력	다양하고 개인적인 활동이나 공통적인 문화로 유대	전문적인 활동 : 역동적이고 예측 불가능함, 자율성 필요
변화에 대한 관점	이성적으로 계획됨, 미래는 예측되고 통제 가능함	전반적인 변혁과 패러다임의 전환을 목표로 함. 공통 비전으로 이끌어냄	지속적이고 예측 불가능함, 대화를 통해 공유된 비전으로 발전시킴
이점	기술적으로 효과적, 명확한 책무, 타당한 정책에 강조점	고무되고 동기 부여된 추종자들, 미래에 대한 핵심적인 가치와 비전에 대한 지지	교사의 자치권에 대한 확신, 상호존중과 커뮤니티 창조, 학교풍토에 대한 긍정적인 분위기 조성
한계	리더의 유연성을 줄이는 규칙에 강조점, 비이성적인 행동 인식에 실패, 관료적인 무감각	예외적인 특성 필요, 비실제적인 기대와 지나치게 리더에 의존함	새로운 역할을 배울 참여자 필요, 불명확한 책무, 시간낭비

출처 : Smith & Piele, 1997 : 69.

#### 나. 학교장 리더십의 연구 동향

학교장 리더십은 학교 조직의 효율성 및 존재와 직결되는 중요한 요인으로 작용하는 것으로 관련 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이 절에서는 학교장 리더십 연구가 어디에 초점을 두고 어떻게 수행되어 왔는지, 그러한 연구의 동향은 어떠한지를 검토하고자 한다.

### 1) 학교장 리더십 연구의 특수성

학교 조직의 경영에서 지도자는 핵심 요소이다(McLaughlin & Hyle, 2001; Sergiovanni, 2001). 지도자는 교육 조직의 책임자, 관리자로서 교육 조직의 방향을 정하고 목표를 설정하며 그 목표를 이루기 위한 다양한 교육 활동을 수행, 관리하는 위치에 있다(김병찬, 2006 : 279).

학교장의 리더십이 연구 주제로 주목받기 시작한 것은 Mackenzie와 Corvey(1954 : 103)가 학교장을 학교의 수업 지도자로 규정한 이후로(노민구, 1997 : 114; 김병찬, 2006 : 279), 학교장 리더십에 대한 연구는 교육 조직의 고유한 역할과 기능 때문에 타 부문의 리더십 연구와 차별된다. 특히 지식 기반 사회로의 이행, 정보화 추세의 가속화, 학교 선택권 확대, 단위 학교의 자율적 경영 요구 증대, 교육 서비스 및 책무성에 대한 요구 증대 등 대내외적인 사회적·교육적 환경 변화에 따라 학교장이 갖추어야 할 자질, 역할, 책무성 등이 변화하고 있다. 이에 따라 학교장의 역할에는 단순한 행정적 업무 수행에서 학교의 CEO로서 재정관리, 인사 관리, 교육과정 개발, 전문성 개발 계획 수립, 학생의 학업 성취도 향상, 지역사회와의 관계 유지, 혁신적 학교 개혁 방안 수립 등 새로운 역할이 추가되고 있다.

이처럼 학교장은 학교 예산 회계 관리, 교직원 연수 및 연구 활동 지원, 교원 인사 관리 등의 분야에서 행정 전문가로, 학교 교육과정 편성 및 운영, 학생 생활 지도 및 지원 등의 분야에서 교육 전문가로서 리더십을 발휘하고 있고, 단위학교 책임경영제가 실시된 이후 학교 조직에서 지도자로서 차지하는 비중이 크기 때문에 일반 조직의 리더십과는 구분된다. 특히, 문화적으로는 단단하고 구조적으로는 느슨하게 결합되어 있는 학교 조직의 특성을 생각해보면 학교 지도자인 학교장의 리더십은 기존의 리더십 관련 연구와 차별된다고 할 수 있다(Sergiovanni & Starratt, 1993).

### 2) 기존의 연구 동향

리더십 연구는 초기부터 어떤 지도자의 유형이 가장 효과적인가를 밝히는데 주력해 왔다. 리더십의 효과성 또는 비효과성에 대한 접근 방식은 전통적으로 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분된다. 리더십은 지도자 개인의 천부적인 특성을 강조하는 특성이론(과거~1950년), 모든 상황에서 가장 효과적인 지도자의 행동을 연구하는 행동이론(1950년~1970년), 그리고 조직의 상황에 따라 효과적인 리더십의 유형이 달라진다는

상황이론(1970년~1980년) 등으로 발전하였다. 최근에는 새로운 리더십 이론으로 리더십의 효율성보다는 리더십의 도덕성을 강조하면서 조직의 현실 상황을 뛰어 넘어 조직의 구성원을 자기 지도자로 만드는 것이 비전임을 강조하는 변환적 리더십(1980년~현재)이 강조되고 있다.

리더십과 관련된 기존 연구의 동향을 파악하면, 1980년대를 기점으로 관점의 변화가 이루어졌음을 알 수 있다. 1980년대 초까지 이루어졌던 리더십 이론은 지도자의 특성, 행동, 상황 등을 강조하고 지도자와 구성원의 관계를 교환 또는 거래의 관계로 파악한 거래적(transactional) 리더십이라고 할 수 있으며, 관리적, 위계적, 현상 유지적인 특성을 지닌다고 할 수 있다. 이러한 전통적 리더십과 관련된 연구는 교육 체제와 외부 환경과의 관계를 고려하지 못하고 학교를 폐쇄체제로 간주하여 지도자의 행동을 과업 또는 인화의 차원에서 다룬다는 한계점을 갖는다(조경원 외, 2006).

이처럼 학교장 리더십을 다루는 기존 연구는 학교장의 학교 경영, 인사 관리와 같은 관리자 및 행정가로서의 역할에 초점을 맞추는 전통적 리더십에 기초하여 연구가 이루어졌으나, 전통적 리더십이 갖는 한계점과 1980년대 접어들면서 더욱 빠른 속도로 진행된 시대 변화는 리더십에 대한 패러다임의 전환을 요구하였다. 즉, 현실에 신속히 적응할 뿐만 아니라 미래를 지향하는 새로운 형태의 리더십이 요구되었고(English, 2005), 이에 따라 전통적 리더십과 달리 다차원적인 성격을 갖고, 지도자에게 다양한 능력 발휘를 요구하는 변혁적 리더십이 주목받게 되었다(최정희, 2004).

리더십에 대한 패러다임의 전환으로 학교장 리더십 연구 역시 변혁적 리더십의 기반 위에서 이루어졌다고 할 수 있다. 특히, 학교운영위원회의 기능이 강화되고, 단위 학교로 교육과정, 예산, 인사 권한 등이 점차 위임되어 학교장 리더십은 더 이상 권위적이거나 관리적인 리더십 또는 수업 리더십(instructional leadership)만으로는 충분하지 않게 되었다(Leithwood, 1992). 이에 1980년대 이후 변혁적 리더십을 중심으로 교육과정 개발, 전문성 개발 계획 수립, 학교장 평가, 학생 성취도 향상, 지역사회와의 관계 유지, 혁신적 학교 개혁 방안 수립 등 다양한 역할을 수행하는 학교장 리더십 연구가 이루어져왔다고 정리될 수 있다.

### 3) 새로운 리더십 연구 동향

학교장의 자질과 역할, 특히 관리자 및 행정가로서의 역할에 초점을 두고 이를 설명

하는 연구가 기존 연구였다면, 최근에는 주로 학교 조직 내에서의 리더십에 초점을 맞추고, 변혁적 리더십에 기초하여 학교장 리더십을 분석하는 연구가 많은 추세이다 (유현숙 외, 2000; 허병기, 2001; 신재흡, 2002; 김민환·이옥범, 2003). 이는 최근 변화하는 사회적·교육적 요구에 부응하는 학교장 리더십에 접근하는 데 기존 연구 결과가 한계가 있기 때문이다. 기존의 행정가로서 요구되는 리더십뿐만 아니라 새로운 비전을 창출하고 교원의 전문성 개발 계획 수립, 학생 성취도 향상, 혁신적 학교 개혁 방안 수립 등 다양한 역할을 수행하는 가운데 구성원들의 능력과 잠재력을 증진시켜 구성원들이 자신의 직무를 새로운 관점에서 생각하도록 자극할 수 있는 새로운 형태의 리더십이 요구되고 있으며(허병기, 2001; 배용득, 2003; 이낙중, 2005), 이러한 요구에 맞추어 학교장 리더십을 통해 학교 조직의 효과성을 높이는 방향으로 연구가 진행되고 있으며, 최근의 선행 연구를 요약하면 다음 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 학교장 리더십에 관한 선행 연구 분석

저자 (연도)	제 목	연구 내용	비 고
김정한 (1996)	효과적인 학교를 위한 수업 리더십의 과제	학교장의 효과적인 수업 리더십 행위를 목표와 비전 제시, 교육과정 운영 지식, 질서 있는 교육환경, 학업 성취 평가, 수업개선 노력, 직원 전문성 개발 등의 차원에서 정리	개념 및 이론 정리
유현숙 외(2000)	학교 경영 환경 변화와 학교장의 리더십 연구	변화하는 학교 경영 환경에 따른 학교장의 리더십 방향 모색, 학교 내·외적 경영 환경 및 그에 따른 리더십 패러다임의 변화 분석, 인력 구조 및 관리 분석을 통한 학교장의 특성 진단, 리더십 인식 및 요구 분석, 리더십 사례 분석	개념 및 이론 정리
박경희 외(2002)	학교장의 교육과정 리더십 구인 분석	교원들을 대상으로 한 설문 결과에 근거하여 학교장 교육과정 리더십을 구성하는 요인에 교육과정 책무성과 비전, 교육과정 전문성과 지원능력, 교외 협력·조정능력, 민주적 학교 경영 능력 등의 요인이 있음을 밝혀냄	개념 및 이론 정리
신재흡 (2002)	교사가 지각한 학교장의 변혁적 리더십과 조직 문화 및 학교 조직 효과성 간의 관계	학교장의 변혁적 리더십의 하위변인 가운데 카리스마와 지적 자극변인이 학교 조직 문화를 통해 학교 조직 효과성에 미치는 경로구조 발견	관련 변인과의 관계 연구
이낙중 (2002)	학교장의 리더십 행동과 교사들의 반응에 대한 미시정치적 분석	학교장이 사용한 리더십 행동과 교사들의 반응을 미시정치적으로 분석	실태분석
이윤식 (2002)	교장의 수업 리더십에 관한 최근 연구와 시사	교장의 수업 리더십에 관한 국내·외 연구 동향을 분석하고 시사점을 제안하는 연구	개념 및 이론 정리

저자 (연도)	제 목	연구 내용	비 고
권동택 (2003)	학교 조직의 질 관리를 위한 학교장의 변혁적 리더십 연구	학교장의 변혁적 리더십이 학교장의 리더십, 의사 결정, 학교 문화, 학교 조직의 효과성에 미치는 영향 분석	관련 변인과의 관계 연구
김민환·이욱범 (2003)	중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한 연구	중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한 연구	관련 변인과의 관계 연구
배용득 (2003)	교장의 수업 리더십이 고등학생의 학업 성취도에 미치는 영향에 대한 공변량 구조분석	교장의 수업 리더십, 학교수준 변인인 학교 풍토, 수업조직화가 고등학생들의 학업 성취도에 인과적으로 미치는 영향이 어떠한지를 규명하기 위해 자료 분석 시도	관련 변인과의 관계 연구
신중식 외(2003)	교육 리더십 및 인간관계론	문화적 리더십, 윤리적 리더십, 참여적 리더십 등의 차원에서 논의되는 교육 리더십 연구	개념 및 이론 정리
이병진 (2003)	새로운 교육의 패러다임 교육 리더십	학교중심 교육과정 개발, 단위 학교책임경영제, 총체적 질 관리, 학교공동체 문화 등의 측면에서 현장 중심 학교장의 리더십을 규정	개념 및 이론 정리
진동섭 외(2003)	교장리더십 개발 프로그램 적용 연구 : 구성주의 기반 갈등관리 리더십 개발 프로그램	구성주의를 바탕으로 학교장 리더십 개발 프로그램을 구안하여 적용하고, 그 결과를 분석	프로그램 개발 연구
윤정일 외(2004)	교육 리더십	학교장의 역할, 변화 주체로서의 학교장, 갈등관리자로서의 학교장, 문화관리자로서의 학교장 등을 중심으로 하는 지도자로서의 학교장 연구	개념 및 이론 정리
이종재 외(2004)	교원 정책 혁신방안 연구 : 교원인사 제도를 중심으로	현행 학교장 임용 제도, 연수 제도, 평가 제도의 구조적 특징 분석 및 문제점 진단/ 교장의 승진 임용제, 초빙제, 공모제 등의 학교장 인사 제도와 평가 제도 등의 개선 방안 제시	실태분석
최정희 (2004)	교사의 변환적 리더십과 학생의 수업참여의 관계	교사의 변환적 리더십이 학생들의 수업참여와의 관계를 규명하는 연구	관련 변인과의 관계 연구
김민환 (2005)	학교장이 지각한 자신의 리더십이 그들의 임파워먼트와 학교 내 행동에 미치는 영향에 관한 연구	초,중등 학교장을 대상으로 설문 조사하여 학교장들은 자신의 리더십을 무엇으로 생각하고 있으며, 그 결과 자신의 리더십이 자신의 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치고, 또한 그들의 임파워먼트는 학교 내 행동에 어떻게 영향을 주는지에 관하여 실증적으로 분석	실태분석
민무숙 (2005)	남녀교장의 리더십에 대한 교사인식 분석	구성원들의 응집도, 권한 인식, 직무만족도 등을 준거로 남녀 학교장의 리더십에 대한 교사 인식 연구	실태분석
이낙중 (2005)	학교장의 수업 리더십 행동에 대한 미시정치적 분석	2명의 초등학교 교장의 수업 리더십 행동에 대한 미시정치적 관점에서의 분석	실태분석
조경원 외(2006)	학교행정가의 리더십과 핵심역량에 대한 인식연구	학교장 리더십을 구성하는 핵심역량을 분석	프로그램 개발연구

교육 리더십, 특히 학교장 리더십과 관련된 연구는 최근 학교장의 역할 변화와 함께 중요 교육 행정 분야 연구 주제로서 주목받게 되었다. 김병찬(2006)이 우리나라에서 최근 10년간 교육 리더십과 관련된 연구를 각 주제별로 분류한 연구 결과에 기초하면, 기존 연구는 크게 1) 교육 리더십 개념 및 이론 정리 연구, 2) 교육 리더십 실태 분석 연구, 3) 교육 리더십과 관련 변인과의 관계 연구, 4) 교육 리더십 프로그램 개발 연구 등 네 가지 흐름에 따라 진행되어왔다. 이 분류에 따라 학교장 리더십과 관련된 연구를 중심으로 살펴보면, 먼저 교육 리더십 개념 및 이론 정리 연구 가운데 학교장의 리더십에 관한 연구는 이병진(2003), 신중식 외(2003), 윤정일 외(2004), 김정환(1996), 박경희 외(2002), 이윤식(2002) 등의 연구가 있다.

교육 리더십 실태 분석 연구 가운데 학교장 리더십과 관련된 연구로는 민무숙(2005)의 남녀 학교장의 리더십에 대한 교사의 인식 연구, 이낙중(2002, 2005)의 학교장의 리더십 수행 실태에 대한 질적 연구가 있다.

교육 리더십과 관련 변인과의 관계 연구는 가장 활발히 연구되는 영역으로, 학교장 리더십과 관련된 연구는 크게 1) 교장 리더십과 학교 효과성 관계 연구(김정호, 1999; 김기용·나승일, 2005), 2) 교장 리더십과 학업 성취도 관계 연구(주삼환 외, 1999; 천세영·황현주, 1999; 성기선, 2000; 강정원, 2001; 배용득, 2004), 3) 교장 리더십과 학교 문화 관계 연구(신재흡, 2002; 광상기, 2004; 오영재·박주용, 2005), 4) 교장 리더십과 교사의 사기, 직무 만족, 신뢰 등의 정의적 측면 관계 연구(이석열, 1997; 김정호, 1999; 김준기, 1999; 손소빈, 2002; 임민수, 2004; 유길한, 2005, 2006), 5) 교장 리더십과 교사의 행동 측면 관계 연구(조남근·원호태, 1999; 유길한, 2006)의 다섯 가지 분야로 나뉜다.

교육 리더십 프로그램 개발 연구는 관련 연구들 가운데 가장 미흡하게 연구가 이루어지는 부분이라고 할 수 있으며, 학교장 리더십과 관련된 연구는 구성주의를 바탕으로 학교장 리더십 개발 프로그램을 구안하여 적용하고, 그 결과를 분석한 진동섭 외(2003)의 연구 등이 있다.

최근 10년간 이루어진 학교장 리더십과 관련된 연구는 개념 및 이론, 실태, 관련 변인과의 관계, 프로그램 개발 등의 다양한 주제로 이루어지고 있으나, 실제로는 학교장 리더십 연구는 주로 학교장의 자질과 역할에 초점을 두고 학교 조직 내에서의 리더십을 연구했다고 정리될 수 있다. 또한, 연구방법 측면에서 양적 연구, 특히 빈도나 상관관계 분석이 지배적이며, 학교장의 리더십이 연구 주제임에도 불구하고 대부분

교사의 응답을 바탕으로 학교장의 리더십을 설명하고 있는 것이 최근 이루어지고 있는 학교장 리더십 연구의 특징(김병찬, 2006)이며 한계라고 할 수 있다. 따라서 향후 이러한 한계점을 인식하고, 이를 보완하는 방향의 연구가 이루어질 필요가 있다.

### 3. 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향

#### 가. 우수 학교장의 개념

우수 학교장의 개념을 정의하기란 쉽지 않다. 그들이 지닌 개인적 특성, 즉 사고나 행동 특성을 일컬을 수도 있고, 그들이 학교의 성공을 유도하는 과정과 결과를 기준으로 할 수도 있다. 그러나 무엇보다도 정의를 어렵게 하는 것은 그들이 처한 학교 조직의 특성과 문화, 당면과제의 우선순위에 따라 그들이 발휘하는 리더십의 특성이 달라지고, 그로 인한 최종 산출물이 달라진다는 점이다.

외국의 경우, ‘우수 학교장’, ‘효과적인 학교장’, ‘성공적인 학교장’ 등의 명칭으로 학교장의 리더십에 관한 연구가 비교적 많이 이루어지고 있다.<sup>1)</sup> 이들 나라가 사용하는 ‘우수’, ‘효과적’, ‘성공적’ 학교장의 의미는 비교적 명확하다.

영국의 경우, 최근의 발전 근거를 토대로 학교 평가청(OFSTED)에서 발표한 보고서를 참고하여 우수 학교장을 선정하고 있다. 즉, 학교를 발전시킨 학교장이 우수 학교장인 것이다. 호주의 경우에는 학교 평판, 동료들의 인정, 학생들의 결과 향상 증거에 의해 우수 학교장이 선정되고 있다. 노르웨이의 경우에는 우리의 교육인적자원부에 해당하는 교육연구부에서 ‘우수 실천 학교’를 지정함으로써 우수 학교장을 선정한다. 스웨덴의 경우, 우수 학교가 우수 학교장의 선정 기준이 되며, 우수 학교는 주로 학생의 학업 성취와 학업에서의 수월성에 의해 결정된다.

이상의 내용을 종합해 보면 우수 학교장은 우수 학교에 근무하는 학교장을 의미하며, 우수 학교의 기준은 주로 학생의 학업 성취도에 의해 결정된다고 할 수 있다. 즉, 외국에서의 우수 학교장은 학생의 학업 성취도를 향상시키는 등의 학교 변화와 발전을

1) “Journal of Educational Administration”의 제 43권 6호(2005)에 다수의 논문이 게재되어 있고 여기서 인용하는 내용은 이 논문에서 발췌한 것임.

가져온 학교의 교장을 의미한다고 할 수 있다.

우리나라에서 우수 학교장의 개념 역시 매우 모호하다. ‘우수 학교장’, ‘대학교장’, ‘명교장’, ‘성공적인 학교장’, ‘좋은 학교장’ 등의 용어는 자주 사용되지만, 학자들 간에 그 의미에 대한 합의는 이루어지지 않고 있다. 그 이유 가운데 하나는 학교의 중요한 성과에 해당되는 학생의 학업 성취도를 발표하거나, 타 학교와 비교하는 것이 거의 금기시 되고 있기 때문이다. 다른 하나의 이유는 공립학교에서 학교장을 포함한 교원이 순환 근무 원칙에 의해 정기적으로 이동을 하기 때문에 학생의 학업 성취도를 학교장의 리더십에 직접적으로 연결시키는 것은 쉽지 않기 때문일 것이다. 학교교육의 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 합의가 이루어지기 어려운 만큼 ‘우수’하거나 ‘성공’적이거나, ‘좋은’ 학교장의 개념을 명확히 정의하는 것은 여전히 어렵다.

이에, 본 연구진은 연구의 목적과 내용에 부합할 수 있도록 우수 학교장의 의미를 보다 분명히 하기 위해 관련 분야 문헌과 전문가들의 자문을 토대로 다음과 같이 정의하였다. 우수 학교장이란 부임 이후 리더십을 발휘하여 학생의 학력을 제고하고, 학부모 및 지역사회로부터의 신뢰를 회복하며, 교사의 전문성을 높이는 등 학교 발전에 많은 공헌을 한 학교장이다.

#### 나. 우수 학교장의 사례 연구 동향

지식 기반 사회로의 이행과 더불어 교육 서비스의 책무성이 강조되고, 단위학교의 자율적 경영에 대한 요구가 확대되면서 학교장 리더십에 대한 중요성 인식 및 국제적인 관심이 증대되고 있다. 이에 따라 각국에서는 성공적인 학교장 리더십을 규정하기 위한 다각적인 접근이 시도되고 있다. 따라서 여기에서는 미국, 영국, 호주, 노르웨이, 스웨덴 등 5개 국가를 중심으로 우수 학교장 사례 연구에 관한 세계적인 동향을 살펴보고자 한다<sup>2)</sup>. 이하에서는 국가별로 사례의 선정 기준, 사례 연구의 방법, 사례 분석에서

2) 5개국의 사례는 다음 각각의 문헌을 토대로 연구진이 분석·제시하였다. 각 문헌은 다음과 같다. i)미국 : Jacobson, S. L., Johnson, L., Yilmaki, R. & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools : enabling principles, enabling schools. *Journal of Education Administration*, 43(6), 607-618. ii)영국 : Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts : leadership in English schools. *Journal of Education Administration*, 43(6), 573-583. iii)호주 : Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B.(2005). Successful principal leadership : Australian case studies. *Journal of Education Administration*, 43(6), 539-551. iv)노르웨이 : Møller, J., Eggen, A., Fuglestad, O. L., Langfeldt, G., Presthus, A., Skråvest, S., Stjernstrøm, E. & Vedøy, G. (2005). Successful school leadership : the Norwegian case. *Journal of Education Administration*, 43(6), 584-594. v)스웨덴 : Höög, J., Johansson, O. & Olofsson, A. (2005). Successful principalship : the Swedish case. *Journal of Education Administration*, 43(6), 595-606.

드러난 우수 학교장의 특징 등을 종합적으로 분석하고, 분석 결과를 토대로 우리나라의 학교장 리더십 개선을 위한 시사점을 도출하였다.

## 1) 미국

### 가) 사례 선정 기준 및 사례 수

미국 공교육의 가장 큰 특징은 통치와 재정의 지방 분권화이다. 연방 정부와 주정부가 학교장에게 요구하는 책무성 강도는 높아지고 있으나, 지방 분권화로 인해 지역 간 재정 능력의 차이가 크고, 교육 재정 지원이나 임금 수준이 지역의 재정 수준에 따라 결정되기 때문에 학교구 사이의 유용 자원의 격차가 심하다. 이러한 재정적, 물적, 인적 자원의 불평등은 경제적으로 열악한 학교 학생들의 교육 기회에 해로운 영향을 줄 수 있다는 사회적 배경에 기초하여 Jacobson et al.(2005)의 미국 우수 학교장 사례 연구에서는 열악한 환경에서 성공적으로 학생 수행을 향상시킨 학교장 리더십을 탐색하였다.

표집 사례로는 뉴욕 서부의 5개 학교구에서 7개 학교가 선정되었다. 모두 같은 주의 학교들이기 때문에 연방과 주 정부의 동일한 책무성 체제의 영향을 받지만, 이 외부 세력에 대한 지역적 반응은 그 자원 능력에 따라 크게 다르다. 표집된 학교는 다양한 배경의 학교구들에서 선정된 5개 초등학교, 1개 중학교, 1개 고등학교로서 3개 학교는 동일한 대도시 학교구에서, 2개 학교는 소도시 학교구(하나는 도시 특성을 가지고, 다른 하나는 농촌 특성을 가짐), 1개 학교는 교외 학교구에서, 나머지 1개 학교는 농촌 학교구에서 선정되었다. 특히 이 연구가 열악한 환경의 리더십에 초점을 두고 있기 때문에, 주 교육부 기준에서 빈곤지수가 높은 6개 학교를 선정하였다. 또한 현재 학교장이 재임하는 동안 특히, 표준화 성취도 검사에서 향상을 보인 학교를 대상으로 하였다. 교외의 초등학교 1개는 빈곤지수가 높지는 않지만 주변 지역사회의 사회경제적 수준이 떨어지고 있고, 그럼에도 불구하고 높은 수준의 학업 성취도를 유지하고 있었다(<표 II-7> 참조).

<표 II-7> 미국 학교장 사례의 표집 학교 및 학교장 특성

구분		Costello	Hamilton	Crockett	Coleman	Fraser.	Kelly M.S.	Pershing H.S.	
학년수준		PK-6	PK-8	K-5	K-5	K-8	6-8	9-12	
지역특성		소도시 (도시)	도시	농촌	교외	도시	소도시 (농촌)	도시	
학생 특성	학생수 (연령)	857 (4-11)	397 (4-14)	459 (5-10)	505 (5-11)	519 (5-14)	697 (11-14)	883 (14-21)	
	빈곤도	높음	높음	높음	낮음	높음	높음	높음	
	중식지원 대상(%)	74	82	62	15	90	32	41	
	학생당 교육비(\$)	12,800	12,200	12,400	10,900	12,200	10,800	12,200	
	인	백인		2	97	95	1	88	25
		흑인		94	1	1	98	9	55
		히스패닉		3	1	1	1	2	3
	종	원주민		1	0	0	0	0	17
아시안			0	1	3	0	1	0	
교장 특성	연령	50대	50대	50대	50대	50대	40대	50대	
	성별	여	여	남	여	여	남	여	
	인종	흑인	흑인	백인	백인	흑인	백인	백인	
	교육경력	35	14	34	33	38	17	36	
	행정 경력	12	4	24	19	28	7	14	
	본교 재직년수	8	4	22	6	10	4	8	
	학위	석사	석사	석사	교육학 박사	교육철학 박사	석사	석사	

출처 : Jacobson et al., 2005.

선정된 학교 교장의 개인적, 경험적 배경 역시 다양하게 나타났다. 7명 가운데 여성은 5명, 흑인이 3명, 나머지 4명은 백인, 박사학위 소지자는 2명, 석사학위 소지자는 5명, 교육 경력이 30년 이상인 자가 5명, 행정 경력은 19년 이상이 5명, 그리고 4명은 현재 학교가 교장으로서는 첫 부임이었다.

## 나) 사례 연구 방법

Jacobson et al.(2005) 연구의 사례 연구 방법으로는 2단계 자료 분석들을 활용하였다. 먼저, 학교 리더들의 성공에 필요한 특징을 판단하기 위해 Leithwood와 Riehl(2003)의 3가지 핵심 리더십 기능 즉, 방향 설정, 인력 개발, 조직 재설계를 기준으로 학교장의 리더십을 분석하였다. 그 다음으로 학교장이 학교를 성공으로 이끄는 실천 원리를 보다 구체적으로 설명하기 위하여 3가지 원리(책무성, 배려, 학습)를 통해 우수 학교장의 리더십 특징을 도출하였다.

## 다) 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징

Jacobson 외(2005)의 연구에서는 우선 방향 설정, 인력 개발, 조직 재설계의 세 가지를 통해 학교장의 리더십을 분석하였다. 분석 결과, 7개 학교의 교장들이 이와 같은 특징들을 어느 정도 활용하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 특성을 보이는 것만으로는 학교가 발전하는 과정에서 실질적으로 발생하였던 것들을 충분히 설명할 수 없었다.

사례 분석 결과를 살펴보면, 각 학교장은 나름대로 학교가 직면한 맥락 조건과 제약들을 계속해서 재조정하고, 학교 발전에 필요한 조건을 창출하는 것에 초점을 맞추어 갔다. 각 사례에서 조건과 제약은 학교 및 학교구의 내외적 맥락, 학교 목표 대비 성과에 달라졌다. 결국 리더십의 성공은 리더 자신들의 개인적 특성과 인성은 물론 학교의 사회조직과 사회·경제적 상황, 세워진 목표(학교 자체적으로 설정한 것이든 외부에서 부과한 것이든), 유용 가능한 자원들, 시간표 등 다양한 요인에 달려있다.

성공 기반의 핵심 기능을 확립함에 있어서 이 사례들은 학교 발전과 상호 관련되는 “구현 원리”를 보여주었다. 구현 원리는 리더들이 학교 발전을 위해 주의를 기울여야 할 것들로서, 책무성, 배려, 학습 등 3가지 원리가 발견되었으며, 이러한 원리들에 의해 학교가 향상되었음을 알 수 있었다. 우수 학교장의 사례에서 나타난 세 가지 구현 원리는 다음과 같다.

첫째, 책무성의 원리이다. 학교장은 학교의 목표와 방향을 설정하고 그 목표와 방향감을 유지시켰으며, 열악한 조건에서도 구성원들이 학교장을 따르려는 의지에 영향을 주었다. 아동과 성인을 위한 안전하고 유익한 환경을 조성하였으며, 학생 수행에 대한 기대 수준이 높았고, 모두(학생, 교직원, 학부모, 학교장 자신들)가 그 기대를 충족시키는 데 책임감을 가지도록 하였다. 학교장이 학생의 성취도 향상을 목표로 했을 때

주 기준과 NCLB법은 그 학교의 목표를 분명하게 해주었다. 하지만 방향 설정만으로 학교 발전 목표 실현이 어려우며, 높은 수준의 성과를 낼만한 역량과 그러한 의지를 가지려면 사람들이 성장하고 개발될 필요가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 배려의 원리이다. 7명의 학교장은 바라는 행동과 실재를 위해 자신들이 모범을 보였다. 우수 학교장들은 학교에 배려 정신을 심어주고, 학생, 교사, 학부모들과의 상호 배려적인 관계를 만들어냈다.

셋째, 학습 원리이다. 학교의 주요 목적을 학습(성인 학습도 포함)에 두면 학습의 장애를 확인하는 일이 더 쉬워지고, 그 장애물을 제거하기 위한 문화 구조적 재설계 과정도 더 용이해지게 된다. 예를 들어 시간표가 공동 기획 활동을 막을 경우 그 시간표가 재조정되었고, 교사들의 수업이 문제였던 경우 교사의 전문성 개발 프로그램이 마련되었다.

결론적으로 이 사례 연구는 가난하고 열악한 환경의 학교 리더의 실제와 양성에 대해 중요한 시사점을 제공하였다. 첫째, 각 학교장은 직면한 문제에 헌신될 필요가 있으며, 둘째, 대체로 자원 공급이 부족하기 때문에 학교 리더들은 현재 유용할 수 있는 자원을 가장 효과적으로 활용하는 능력을 가져야 한다. 또한 교원과 학부모의 인적 자원 개발이 필요하며, 이것은 배려를 통해 가능해지는 것으로 분석되었다.

## 2) 영국

### 가) 사례 선정 기준 및 사례 수

영국의 성공적인 학교장의 리더십 사례를 다룬 Day(2005)의 연구에서 역시 미국의 사례 연구와 마찬가지로 열악한 학교 환경에서 학생 성취도 향상 및 학교 발전을 이끌어낸 학교장의 리더십 사례를 다루었다.

이 연구에서는 학교 규모가 다른 도시와 교외 학교에서 근무하는 10명의 우수 경력 학교장을 대상으로 하였는데, 먼저 사례 연구 대상을 선정하기 위하여 지난 4년간(1999-2002) 교육 및 과학부 자료에서의 학교 발전 추세, 교육표준국(OFSTED) 보고서에서의 최근 발전 증거를 근거하였다. 또한 학교장의 교육 경력과 성별, 학교의 사회·경제적 지위, 학생 구성 및 지리적 위치를 고려하였다. 이와 같은 다양한 요인들을 고려하여 학교장들이 부임했을 때 그 학교들은 학업 성취도와 사회 풍토 면에서 “가라앉는” 혹은 “고전하는” 상태였으나, 이들이 재직하는 동안 학생 성취도와 사회 풍토

모두 향상되었고 그 향상이 유지된 사례를 다루었다.

연구 대상 학교는 영·유아교육기관 1개, 초등학교 5개, 종합고등학교 4개이고 모두 열악한 도시에 있는 학교들로서, 무상 급식 대상 학생 비율, 특수교육 대상 학생 비율이 전국 평균을 상회하는 지역에 인접해 있는 학교들이었다. 그 중 3개 학교는 회교도 중심의 지역사회에 속해 있고, 나머지는 소수 민족 학생 비율이 높지 않다.

사례로 선정된 학교장 가운데 6명은 남성(초등 3명, 중등 3명)이고, 4명은 여성(영·유아 1명, 초등 2명, 중등 1명)이다. 4명을 제외한 모든 학교장들이 50대 이상이었고, 학교장 모두 현재 재임 기간이 5년 이상이고 2명은 20년이 넘었다.

#### 나) 사례 연구 방법

Day(2005)의 연구에서는 설명의 신뢰도를 높이기 위해 3단계의 자료 수집 방법을 활용하였다. 먼저 국가시험 및 검사 결과에서 학생들의 지속적인 성공을 보여주는 문서상의 증거, 다음으로 학교장 자신의 관점, 그리고 주요 이해당사자들의 관점을 고찰하였다. 주요 이해당사자들로는 학생, 행정가, 학부모, 교수 및 비교수 활동 인력 등을 대상으로 하는 면담을 실시하였다. 질문은 개인적, 직업적 맥락, 학교장과 학교에 대한 영향력(학생들의 문제, 지역사회와 정책, 학교 풍토, 성공에 대한 논리, 관계, 상호 작용, 학생 결과, 학교 성공 이유; 이러한 것들에 대한 학교장의 역할) 등에 초점을 맞추었다.

#### 다) 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징

Day(2005)의 사례 연구에 따르면, 먼저 기존의 우수 학교장 이론들은 학교장의 딜레마와 긴장을 경험적으로 적절히 반영하지 못했음을 비판하며, 학교장의 딜레마와 긴장에 대해 분석하였다. 이 분석에 따르면 학교장의 딜레마는 직원 발달 대 직원 해고, 공유적인 권한 대 지배적인 권한, 외부 변화 방안 전달 대 하청 계약 등 3가지로 나타났고, 긴장은 리더십 대 관리, 발달 대 유지, 내적 변화 대 외적 변화, 독재 대 자율성, 개인 시간 대 직무, 개인 가치 대 제도적 명령, 소규모 학교 리더십 대 대규모 학교 리더십 등 7가지로 나타났다. 또한 서비스 기관이라는 강한 의식, 가치 중심 리더십, 다양한 자질과 기술 등이 우수 학교장에게 딜레마와 긴장을 성공적으로 관리하는 능력으로 요구되었다.

결과적으로, 사회적, 정치적, 경제적, 직업적 맥락이 중요한 영향력이기는 하지만, 성공적 리더들에게는 학교장의 개인적 가치 체계가 더 중요한 것으로 나타났다. 외부의 아젠다보다 도덕적 목적, 정서적이고 지적인 헌신, 윤리 사회적인 연대가 훨씬 더 강력한 리더십의 척도가 되었다.

이 연구에서의 학교장이 학교 공동체에서 성공하고 그 성공을 유지하기 위해 딜레마와 긴장을 어떻게 다스리고 관리하는가에 대해 3가지로 분석되었는데, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 도덕적 목적과 사회 정의이다. 이것은 비전과 희생, 가치와 신념 표방, 도덕적 목적 강조, 포괄적인 공동체 함양 등을 포함한다. 학교장은 국가시험과 성취도 아젠다에 대해 매우 비판적이면서도 모든 학생들이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 가능한 최선을 다해야 한다는 책임도 받아들였다. 그리고 아동의 전인적 발달을 위한 자신들의 도덕적, 윤리적 책임을 더욱 중시하였다. 학교장이 형평성과 사회 정의 원리에 헌신하는 곳에서 학교장의 목적들이 아치형 아젠다 안에서 달성되고, 그것은 전통적으로 전문가 집단이나 국가가 내렸던 결정들에 대해 교사 및 배재되었던 이해 당사자들(학생, 학부모, 지역사회 구성원) 간 협조적 참여를 통해서 이루어지는 것으로 나타났다. 우수 학교장들은 전체 공동체 속의 역량을 강화하여 자신들의 교육 비전을 유지하였다. 이들은 학교에서의 다양한 변화들, 윤리적, 실용적, 가치 사안들에 대한 자신들의 헌신을 밝혔고, 장기적 성장과 그 유지를 위한 역량을 강화하고, 목적, 과정, 성공에 대한 집단 기억을 구축하는데 앞장섰다.

둘째, 조직적 기대와 학습이다. 학교장은 학생과 교원 성취도에 대한 기대가 높고, 내적 자본과 역량을 구축하는 ‘솔선 수범적인 학습자’이다. 사례에서 분석된 우수 학교장들은 목표를 설정·유지하고, 공식적·비공식적 지원과 모델링을 통해 인력을 개발하고, 적절한 곳에서 조직 구조를 재설계하고, 직원 참여, 협력, 개인과 집단의 소속감, 조직의 비전과 전략에 대한 주인 의식이 높은 문화 조성에 역점을 두었다. 사례에서, 학교장들은 “학습중심 리더십” 즉, 교수, 학습, 성취도를 향상시키는 동등한 협력자들로서 학생, 교사, 보조자, 통치자, 학부모들의 역량을 강화하는 데 대단한 심혈을 기울였다. 다시 말해 이들은 학교를 교수-학습 공동체로 만들고 그것을 유지하며, 학교가 학습을 향상시키기를 열망하였다.

셋째, 정체성, 신뢰, 열정적 헌신이다. 학교장들은 개인과 집단의 정체성을 확립,

유지하고, 신뢰와 교육활동에 대한 그들의 열정을 새롭게 하였다. 사례에서 분석된 학교장들은 학부모가 학교, 본인, 교원, 자녀의 학습에 관여하도록 촉구하는 것과 외부 지원 프로젝트(예 : 교육복지투자사업), 학습공동체 네트워크 구축, 외국 학교와의 학생 교류, 자선 단체로부터의 후원, 국가 인증 직업 자격증 개발, 학부모 프로그램 등에 상당한 시간을 들였다. 특히, 열악한 학교 및 공동체 맥락에서 성공적인 학교장의 역할은 헌신, 용기, 결단, 높은 수준의 정서적 에너지를 필요로 하는 열정적인 활동과 관련되었다. 또한 신뢰는 학교 내 학교와 지역 공동체간 사회적 자본을 형성하고 구축하는 핵심 사항이었다. 다양한 정책 추진 책임으로부터 오는 압력에도 불구하고, 산출물에 비중을 두는 만큼 사람과 과정을 강조하는 학교장이 성공적이었다. 그들은 배려하고, 가치 주도적이며, 신뢰할 수 있는 협력 공동체로서 학교를 구축하고 유지하는데 지속적으로 관심을 가졌다. 대립되는 긴장과 딜레마를 관리하면서 여전히 비전 지향적이고 인간 중심적이었다. “안에서 밖으로”의 학교 발전 개념 안에서 성공할 수 있는 ‘상향식’, 그리고 합법적인 ‘하향식’ 접근을 증진시키는 문화와 체제 형성을 통한 신뢰의 구축에 우선 가치를 두었다. 압력과 이어지는 긴장에도 불구하고, 우수 학교장은 희생적이며, 자신이 순응자라고 생각하는 학교장은 하나도 없었고, 모든 관계자들의 정체성 및 공동체, 성취 의식을 고취시키는 방식으로 가치와 성취도에 관심을 기울였다.

### 3) 호주

#### 가) 사례 선정 기준 및 사례 수

Gurr의 (2005)는 우수 학교장 리더십에 대한 호주의 관점을 마련하기 위해 Tasmania와 Victoria 주들로부터 14개 학교를 선정하여 학교의 리더십을 탐색하였다. 사례 선정 준거로는 동료들이 우수 학교장으로 인정하고, 학생들의 학습 성취도가 향상되었으며, 학교 검토에서 긍정적인 평가를 받은 학교장이 선정되었다. 학생들의 결과 측정은 주 수준의 검사와 시험 결과(가능한 곳에서), 긍정적인 학교 검토 보고서, 다른 유용한 자료들(예 : 교사 및 학부모 의견; 학생 참여, 개입, 만족도; 학생 출석, 유급, 징계; 학교에서 직장으로의 학생 전환)의 비교로 이루어졌다. 또한, 학교의 설립 유형, 소재지, 규모, 사회경제적 수준 등을 고려하였다.

선정된 사례로는 Tasmania에서는 국립 초등학교 1개, 국립 초·중등학교 1개, 국립 중등학교 3개를, Victoria에서는 2개의 국립 초등학교, 1개의 국립 중등학교, 1개의 국립

특수학교, 4개의 가톨릭 초등학교, 1개의 초·중등 사립학교가 포함되었다. 학교의 학생 수는 최소 120명에서 최대 1,330명이고, 평균 학생 수는 466명이다. 학교장 가운데 여성은 8명, 남성은 6명이었다(<표 II-8> 참조).

<표 II-8> 호주 학교장 사례의 표집 학교 및 학교장 특성

학교(가명)	학교 유형	학교 맥락	학교 규모	교장 성별	리더십 팀(크기)
Pleasant Grove	4-16 국립, 고교	농촌, 경제수준 중간	학생 520명, 앵글로색슨족(문화적 다양성 낮음), 교사 35명	남	7(교장, 교감 2, 선임 교사 4)
Watersedge	12-16 국립, 고교	대도시, 경제수준 높음	학생 490명, 앵글로색슨족, 6% 외국 학생(주로 아시아인), 교사 30명	남	9(교장, 교감 2, 선임 교사 6)
Billabong	4-12 국립, 초등	지방, 경제수준 낮음	학생 225명, 앵글로색슨족, 17% 토착민, 교사 17명	여	2(교장, 선임 교사 1)
Eastman	12-16 국립, 고교	지방, 경제수준 낮음	학생 551명, 앵글로색슨족, 5% 토착민, 교사 44명	남	8(교장, 교감 2, 선임 교사 5)
Windmill	12-16 국립, 고교	대도시, 경제수준 낮음	학생 263명, 앵글로색슨족, 토착민 7%, 교사 21명	여	6(교장, 교감 1, 선임 교사 4)
School A	5-11 국립, 초등	교외 안, 경제수준 낮음	학생 218명, 주로 앵글로색슨족, ESL학생 20%, 교사 15명	남	4(교장, 교감, 선임교사 2)
School B	5-18 국립, 특수학교	교외 안, 경제수준 낮음 부터 높음까지	학생 120명, 주류는 앵글로색슨족이지만 다양한 문화 혼재, 교사 50명	여	5(교장, 교감, 선임 교사 3)
School C	5-11 가톨릭, 초등	교외 밖, 경제수준 낮음	학생 146명, 앵글로색슨족. ESL 학생 2%, 교사 11명	여	5(교장, 교감, 종교교육, 문해, 교육과정 코디네이터 각 1)
School D	5-11, 국립, 초등	교외 밖 경제수준 중간	학생 580명, 주로 앵글로색슨족. ESL 학생 5%미만, 교사 52명	여	5(교장, 교감, 선임교사 3)
School E	12-18 국립, 중등	교외 경제수준 중간	학생 1,000명, 주로 앵글로색슨족. ESL 학생 25% 이하. 교사 70명	여	13(교장, 교감 2, 선임 교사 10)
School F	5-11, 가톨릭, 초등	교외 경제수준 낮음	학생 388명, 이탈리아인 73%, 아시아인 8%, 아랍계 7%, 앵글로 4%, 그리스 4%, 유럽 3%, 남미 1%, 교사 20명	여	8(교장, 교감, 종교교육, 학습과 교수, 문해, 수학, 정보공학 코디네이터)
School G	5-11, 가톨릭, 초등	교외 경제수준 중간	학생 385명, 다양한 문화 혼재 앵글로색슨 51%, 이탈리아 출신 부모 11%, 중국계 14%, 기타 아시아계 8%, 22개 국가의 소수 학생들, 교사 18명	여	6(교장, 교감, 종교교육, 교육과정, 정보공학, 학생 복지 코디네이터)

학교(가명)	학교 유형	학교 맥락	학교 규모	교장 성별	리더십 팀(크기)
School H	5-11 가톨릭, 초등	교외, 경제 수준 중간~높음	학생 435명, 영어 모국어가 주류, 나머지는 이탈리아계가 가장 많고 20개 문화로 구성 교사 22명	남	5(교장, 교감, 종교교육, 교육과정, 정보 소통 코디네이터 각 1)
School I	3-18 자립남자 학교 K-12학년	교외, 경제수준 높음	학생 1,330명, 주로 앵글로색슨족, 자부담 유학생 30명, 교사 128명	남	9(교장, 교감-학교 관리, 교감-학교 연대, 중학교대표, 교육과정 디렉터, 일상 행정 디렉터, HM 보조자 2, 예산 관리자)

출처 : Gurr et al., 2005.

#### 나) 사례 연구 방법

Gurr의 (2005)는 호주의 학교장 리더십 사례 분석을 위해 학교와 학생의 성취도 자료뿐만 아니라 학교장, 학교운영위원회위원장, 교감, 교육과정 코디네이터, 교사, 학부모, 학생 등 다양한 관계자들과의 면담 등을 통해 다각적인 접근에서 자료를 수집하여 활용하였다. 면담은 학교 성공, 특히 성공에 대한 학교장의 기여를 확인하는 데 초점을 두었다.

#### 다) 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징

Gurr의 (2005)의 호주 사례 연구에서는 학교교육의 질에 대한 학교장의 중요성과 공헌이 강조되었다. 학교장은 학교의 성공을 결정하는 데 있어서 중요하고 의미 있는 인물로 간주되었다. Tasmania와 Victoria 두 지역 각각의 결과를 분석하여 2가지 리더십 모델이 개발되었지만, 주제와 모델들은 상당히 유사했다. 두 모델 모두 학교장이 학교 교육 프로그램에 중요한 공헌을 한다는 것을 보여주었다. 학교장의 특성과 자질들은 공통적이고 일관성 있는 개인 특질과 행동 체계를 보였으며, 학교장의 가치와 신념의 중요성은 두 사례 모두에서 유사하게 나타났다. Tasmania의 사례 분석에서는 다양한 학교의 맥락, 학교장의 가치와 신념, 개인적 지원과 개인의 역량 강화, 학교 역량 강화, 학교의 공유된 비전 개발 및 방향 추구, 교수-학습 및 학생 결과 등 학교의 성과, 모니터링·평가·비판적 반추에 기초한 변화 촉진 등이 중요한 주제들로 나타났다. Victoria의 사례 분석에서는 성공에 대한 학교장의 기여, 가치와 신념, 개인적 특성, 강력한 리더십, 맥락과 상황 이해, 그리고 교수-학습 활동, 학생 결과, 학교 역량 구축, 다른

영향력 영역 등에 대한 학교장의 목적적이고 전략적인 개입 등이 중요한 주제로 분석되었다.

#### 4) 노르웨이

##### 가) 사례 선정 기준 및 사례 수

노르웨이의 우수 학교장 리더십 사례를 다룬 Moller(2005)의 연구에서는 2가지 전략에 따라 12개 학교가 선정되었다. 첫째, 교육연구부에 의해 “우수 실천 학교”로 지정된 학교들이다. 이 학교들이 선정된 이유는 국제적 요건 즉, 학교들의 평판이 좋아야 한다는 점을 보장하기 위해서였다. 둘째, 첫 번째 기준을 바탕으로 하여 학교 규모, 학교 구조, 농촌·도시, 지역 대표성, 학교장의 성별 등을 안배하였다.

이와 같은 기준에 따라 선정된 학교는 초등학교(1학년~7학년)가 2개, 중학교(8학년~10학년)가 3개, 통합학교(1학년~10학년)가 4개, 고등학교(11학년~13학년) 3개이며, 그 중 2개 학교는 대도시, 4개는 소도시, 2개는 도농지역, 4개는 농촌에 위치해 있다. 학교장 가운데 남성은 8명, 여성은 4명이었으나, 각 학교의 리더십 팀의 성별 구성은 남녀 각각 50%에 가까웠다. 학교장의 절반은 내부에서 충원되었고, 모두 교육학 학위를 가졌고, 대부분 학교장이 공식적인 자격 요건이 아님에도 불구하고 리더십 교육을 받은 것으로 나타났다.

##### 나) 사례 연구 방법

Moller(2005)의 사례 연구 방법으로는 복합적인 현장 사례 연구법이 활용되었다. 사례 연구를 위해 과거 국제 연구팀이 개발한 방법과 도구를 활용하였을 뿐 아니라, 2주간의 학교 현장연구를 실시하였다. 이를 통해 면담, 관찰을 통한 많은 자료를 수집하였다.

##### 다) 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징

노르웨이의 우수 학교장 리더십 사례를 다룬 Moller(2005)의 연구 결과, 사례 학교들에서 발견된 성공적 학교 리더십의 중요한 특징들이 확인되었다. 첫째, 학습 중심 접근이 학교의 실천적, 이념적 초점을 이루었다. 학습 중심 접근의 3가지 특징은 개별 학생의 학습 과정에 대한 관심, 교사-학생 관계와 이로운 학습 환경 조성, 교육과정 비전과

목표에 따른 안내 등이다.

둘째, 사례 학교들에서의 리더십은 거의 전적으로 협력과 팀 노력의 특징을 보였다. 리더십 팀은 직관적 일 관계, 구체적 과업에 대한 자발적 협력은 물론 제도화된 협력 구조를 나타냈다. 성공적인 공동 리더십을 구축하는 데 가장 중요한 요인은 리더십 팀 안에서 및 팀원과 다른 직원, 위원회 구성원, 학생, 학부모 간 개방적이고 정직한 의사소통으로 나타났다.

셋째, 균형 활동이다. 이 연구에서는 일상적으로 일어나는 협상의 역동적인 과정을 강조하면서 리더십을 균형 활동으로 간주하였다. 즉 학교 리더는 중간의 관리자 지위에서 요구 사이의 균형을 잡고, 기관의 기존 문화를 고려하면서 학교 변화 추진 노력들과의 균형을 이루며, 학교 내외적으로 개인적 삶과 전문가적 삶 간의 균형을 이루어야 한다고 보았다. 민주적 원리와 가치에 기초한 도덕적 활동을 실현하는 데 성공적인 학교 리더십은 학교에서의 긴장과 딜레마를 관리한다. 사례 연구 학교들이 불일치나 모순을 다루는 방식은 다양했으며, 결과적으로 토론과 불일치의 중요성을 강조하는 학교들이 혁신적인 것으로 나타났다. 일부의 학교장은 변화 주도자들로 인식되지만, 어떤 학교장들은 다른 사람들에게 힘을 실어주는 촉진자들에 더 가까웠다. 또한, 노르웨이의 우수 학교장 연구에서는 리더십 모델이 “지배적 권한(power over)”과 “공유적 권한(power with)”의 혼합으로 나타났다. 학교 리더들은 그들이 공식적 지위에서 권한을 가진다고 인식하는 동시에 권한의 상대성을 인식하였으며, 지역의 문화적 맥락에 따라 전략을 선택하였다. 교사들이 생각하는 성공적 학교의 핵심은 바로 상호 신뢰와 존중이며, 리더십 팀은 조직 내의 신뢰와 권한에 매우 밀접하게 상호 관련되어 있다. 따라서 민주적 참여 수준을 높이고 상호 신뢰와 권한의 조건을 구비하는 것이 중요한 요인이 되었다.

교육이 본질적으로 도덕적 활동이기 때문에 성공적인 리더십은 보다 심도 있는 철학적, 정치적 질문들과 분리되어서는 안 되며, 성공적 리더십은 쉽게 구조화되고, 분류되고, 가르쳐지는 것이기 보다 특정의 사회·역사적, 정치적 힘이 배어있는 훨씬 유동적인 것으로 분석되었다.

## 5) 스웨덴

### 가) 사례 선정 기준 및 사례 수

Höög의 (2005)의 스웨덴 우수 학교장 사례 연구에서는 먼저 성공적인 학교장직의 선제 조건으로서 구조, 문화, 리더십 상호간의 관계에 대한 가설을 탐색하였다. 이와 같은 선행 연구에 기초하여 학교장의 성공이 학교 발전을 위한 학교 구조와 문화의 변화 과정에 달려있다고 보았다. 따라서 스웨덴 법과 정책이 규정하는 성공적인 학교는 학문적 및 사회적 목표 모두에서 높은 수행을 보이는 학교라고 정의내리고, 이러한 정의에 기초하여 우수 학교장의 리더십을 연구하기 위해 3개 사례 학교를 선정하였다.

표집된 3개 학교 중 2개 학교는 소도시에, 1개 학교는 스웨덴의 가장 큰 도시 중의 하나에 위치하였다. 세 학교 모두 중학교(7~9학년)이고, 4년 이상 국가시험에서 좋은 성적을 거두었으며, 탁월한 학교장을 둔 것으로 인정받고 있었다.

### 나) 사례 연구 방법

Höög의 (2005)는 자료의 수집을 위해 면담 기법을 활용하였다. 학교운영위원회 위원장, 학교 감독관, 학교장, 그리고 학교장을 지지하는 여섯 명의 교사들과 면담을 실시하였으며, 또한 학교에 대해 긍정적인 여섯 명의 학생들과 그 학생들의 부모 가운데 두 명을 면담하였다. 자료의 분석은 선정된 3개 학교에 대한 각 특성을 간단히 제시하고, 각 학교의 구조, 문화, 리더십의 관계의 기술로 이루어졌다.

### 다) 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징

Höög의 (2005)의 스웨덴 우수 학교장 사례 연구 결과에 따르면 첫째, 우수 학교장은 학교를 지역 공동체에 개방하기 위해 학교의 구조와 문화를 바꾸어가고 있었다. 또한 교사들은 이러한 변화를 지지하였다. 둘째, 학교장들은 매우 자신감 있고 솔직한 리더들로서, 구조와 문화 모두의 변화를 통해 학교가 개선될 가능성이 있다고 확신하였다. 이들은 자존감이 높고, 문제 해결 접근에 있어서 내적 통제력이 강하였다. 우수 학교장으로서 이들은 권위를 가지고 한계를 규정하며, 민주적 대화를 통해 중대한 결정을 내렸다. 그러나 리더십을 효과적으로 발휘하는 데에는 학교장 역할의 전문성에 대한 직원, 학생, 학부모의 믿음이 필요한 것으로 나타났다.

이 사례 연구에서는 두 가지 질문에 관한 답을 제시하고 있는데, 첫째는 성공적인

학교장이 학생들의 학업 및 사회적 목표를 개발하는가라는 물음이며, 둘째로는 그들이 학교 구조와 문화의 관계를 알고, 성공하기 위해서 조직의 여러 부분들 간의 응집을 이끌어내기 위해서 일하고 있는가라는 질문에 대한 것이다. 사례 분석 결과, 3명의 학교장 모두가 국가의 법과 정책에 규정된 방식으로 학업 지식과 사회적 목표를 강조하고 이를 위해 노력하고 있었다. 한편, 세 학교의 사례들이 구조, 문화, 리더십이 혼연 일체가 되는 분명한 모습을 보여주지는 않았다. 일반적으로 구조, 문화, 학교장의 리더십이 상당히 독립적이었다. 3학교 모두에서 확연히 드러난 것은 교사 팀을 구성하는 노력이 있었다는 점, 그리고 교사 팀이 학교의 1차적 의사 결정 구조로 인식되고 있다는 점이었다. 교사 팀에 기초한 교과 간 교사 팀 구조는 교사들의 의사 결정을 제도화하고, 민주적인 학교 문화가 토착되도록 하였다. 즉 학교장이 학교 구조를 성공적으로 변화시키면 교사들은 학교를 뒷받침하는 문화를 창출하며, 그러한 문화는 모든 학생이 성공하는 데 필요한 기초로 작용하게 되는 것이다.

#### 6) 각국 사례의 종합

이상으로 5개 국가를 중심으로 분석한 우수 학교장 사례 연구를 종합하여 보았다. 각 나라의 사례들에서 드러난 성공적인 학교 리더십의 특징, 조건, 학생 학습과의 관계, 효과 조절 요인의 네 가지 질문을 중심으로 정리하여 보면 다음과 같다<sup>3)</sup>.

첫째, 성공적인 학교장의 실체는 어떠한가, 그 실체들이 학교 조직의 맥락에 따라 다른가? 사례 연구의 분석 결과에 따르면 미국, 영국, 호주의 사례로부터 성공적인 리더십의 3가지 기반들-방향 설정, 인력 개발, 조직 재설계-이 확인되었다.

과거에는 성공적인 리더십의 특징으로 개인의 특성에 중점을 두었으나, 최근에는 팀이나 개인들의 공동 또는 분배적 기능을 강조하고 있다. 방향 설정은 목표 의식, 미래 비전 공유, 단기적 목표 합의, 동료의 직무에 대한 높은 기대 수준 등과 관련된다. 학교 목표와 방향은 국가의 상황에 따라 다르게 나타난다. 미국은 ‘책무성’을, 호주는 ‘평생학습에 초점을 둔 비전 공유’를 그 목표에 반영하였다. 하지만, 모든 국가에서 성공적인 리더들은 공통적으로 ‘학생 학습’을 목표 설정에 반영하고 있었다.

인력 개발은 개인 및 동료들의 아이디어, 솔선수범을 후원하고, 지적 자극, 중요한

3) 여기에서는 Leithwood, K.(2005). Understanding successful principal leadership: progress on a broken front. *Journal of Education Administration*, 43(6)에 제시된 분석 결과를 참조하였다.

가치와 실재를 모델링 하는 것과 관련된다. 학교장이 학생, 학부모, 교사들과의 상호 배려적인 관계를 발전시킴으로써 학교장 자신은 물론 구성원들의 발전을 도모하는 것으로 나타났다.

조직 재설계는 협력적 학교 문화 형성, 의사 결정 참여도를 높이는 구조 형성, 학부모 및 지역사회와의 생산적 관계 형성 등과 관련된다. 대부분의 나라들이 분배적 리더십을 통해 협력 문화를 조성하였다. 호주는 광범위한 기반의 통치 구조, 미국은 교사들의 탈개인화, 북유럽은 전통적 가치로서 ‘참여’의 특징들이 나타났다.

성공적인 리더십 실체가 일반적 형식 맥락에서는 모두 공통적이지만, 그것의 구체적인 실천 모습은 대단히 융통적이고 상황적인 것으로 나타났다.

둘째, 성공적인 학교장 리더십을 유발하는 요인은 무엇인가? 사례 분석 결과, 학교장의 리더십을 성공으로 이끄는 요인들은 현장 학습, 전문성 개발 경험, 사회화 과정, 개인 특질 등으로서 내적, 외적 요인으로 구분되어 나타났다. 먼저, 내적 요인으로는 성공적 리더가 그들의 직무 수행에서 보여주는 자질, 기술, 인지 스타일 등이다. 많은 성공적 리더들의 공통적 ‘기질’은 ‘아이들의 교육’에 대한 높은 열의와 열정이다. 이러한 열정과 열의는 배려 윤리, 사회 정의에 대한 가치 체계, 전학생의 평등 교육으로 나타났다. 성공적 리더들은 학생과 학부모는 물론 교사들의 필요와 포부에 대해서도 대단히 예민하였다. 또한 성공적 리더는 의사소통 기술을 가지고, 타인의 아이디어에 주의를 기울이며, 개방적이고 창의적이며 양방적인 사고로 문제를 해결하는 등 인지적인 면에서 상당히 융통적인 것으로 나타났다. 외적 요인은 수준별 정부 기관, 정책 등이 관련된다. 성공적인 학교장은 국가나 지방 수준의 정책 맥락의 영향을 받는다. 그 외, 외적 요인으로 학교급, 학교 규모, 학교 소재지, 학교 위상, 학교 유형 등이 포함될 수 있다.

셋째, 학교장 영향력과 학생 학습을 효과적으로 결합시키는 변인들은 무엇인가? 외국의 사례들에서 확인되는 학교장 역할과 학생 학습을 결합시키는 변인들로는 직무 시간, 수업의 질과 분위기, 교육과정, 학교 변인, 풍토, 교원의 의사 결정 참여, 학교 문화, 교사 헌신 등으로 나타났다.

넷째, 성공적인 학교장 리더십의 효과를 조절하는 조건들은 무엇인가? 사례 분석 결과, 학교장 리더십의 효과는 조직적, 사회적 맥락에 의해 증가 또는 감소될 수 있다. 예를 들어 교사의 성별, 나이, 경력, 스트레스 정도는 교사에 대한 학교장 리더십의

효과를 다르게 만든다. 외국 사례에서 확인된 조건들은 학생 배경, 학교 소재지, 학교 규모, 상호 신뢰 및 존중 정도, 학교 유형, 학교급 등이다. 그 외 학교장 리더십 효과에 관련될 수 있는 변인은 학생의 이전 성취도 수준, 가정의 교육 문화, 조직 문화, 공동의 학교 목표, 응집력 있는 계획과 정책 등이다.

이상 분석 결과를 바탕으로, 학교 리더십 개선에 관한 추후 연구에 대한 몇 가지를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 학교 리더십의 내·외적 요인들이 리더십에 미치는 효과를 검토하고 경험적, 실증적으로 분석하는 활동이 필요하다.

둘째, 학교장의 직무를 결정하는 데에는 직무 수행의 맥락이 중요하므로 국가, 지방 정부나 정책 등의 맥락 변인에 관한 자료나 증거들을 수집하고 축적하는 일이 필요하다.

셋째, 학교장 리더십에 관한 질적 사례 연구 방법은 선행 연구에서 확인된 관련 변인들의 특성이나 중요성을 부각시키는 데는 효과적이지만, 리더가 구체적인 변인들의 영향을 어느 정도로 받는지에 관한 판단이 어렵다. 따라서 리더십에 대한 변인들의 영향력의 상대적 크기를 판단하고 예측하며, 관련 변인들을 범주화할 수 있는 연구가 필요하다. 특히, 이론화할 수 있는 중재 변인들의 효과 차이를 분석하는 연구는 학교 리더십 효과에 대한 이해를 높일 것으로 기대된다.

넷째, 1회적이고 외적 타당도가 낮으며 핵심 변인들의 적절한 조작이 어렵다는 등의 질적 사례 연구가 갖는 일반적 한계를 극복할 수 있는 방법들이 필요하다. 개념 틀, 리더십 분야의 핵심 아이디어, 정책 연구 방안 활용의 장단점 등에 관한 심도 있는 공동 토론회 개최 등이 한 가지 방법이 될 수 있을 것이다.

1. 김진환 교장(진서중학교)
2. 강동렬 교장(사랑초등학교)
3. 이종원 교장(희망중학교)
4. 김호선 교장(중부여자중학교)
5. 나명환 교장(느티초등학교)
6. 최인호 교장(가인중학교)
7. 박현수 교장(태림중학교)
8. 김진섭 교장(문화초등학교)
9. 김동완 교장(우진과학고등학교)
10. 윤기성 교장(세광고등학교)
11. 김기훈 교장(명지고등학교)

### Ⅲ. 우수 학교장 사례

이 장에서는 시·도교육청을 통해 추천된 우수 학교장들 중에서 2차 분석 대상으로 선정된 학교장들에 대한 이야기를 전개하였다. 학교장으로 부임하여 위기와 갈등 속에 놓여 있는 학교를 정상화시키는 과정에서 학교장의 눈에 비춰진 학교 조직의 독특한 문화와 특성을 기술하였다. 아울러 학교를 정상화시키는 과정에서 학교장이 발휘한 리더십의 특성이 인성, 사고, 지도 행위 영역으로 구분되어 비교적 상세히 묘사되었다.

## 1. 김진환 교장(진서중학교)<sup>4)</sup>

### 가. 김진환 교장의 이력

김진환 교장은 1948년생이다. 올해 우리 나이로 59살이다. 그는 나라대를 졸업하고 타 직종에서 한 두 해 근무를 하였고, 1973년에 교직에 입문했다. 농촌의 한 사립 고등학교에서 수학 선생님을 한 것이 그에게 교직의 첫 출발이었다. 사립학교에서 교편을 잡기 시작한 그는 사립학교에서는 교장이 되기 어렵다는 것을 깨닫고 시험을 통해 공립학교 교사가 되었다. 공립학교 교사가 된 그는 도내의 여러 중학교와 고등학교에서 평교사로 근무했다. 그 기간 중에 11년 동안 부장교사의 역할을 수행하기도 했다. 1999년 9월부터 2003년 2월까지의 도교육연수원의 교육 연구사로 근무하였고, 2003년 3월에 인근 소도시의 중학교 교장으로 전직하였다. 그는 교육 전문직이 되기 전에 교감 자격증을 취득했었기 때문에 교감 경력 없이 바로 교장이 될 수 있었다. 그곳에서 1년을 근무한 그는 대도시로의 진출을 희망하였고, 2004년 3월에 현임교인 진서중의 교장으로 부임하여 2006년 9월 현재 2년 6개월째 근무하고 있다.

### 나. 진서중학교의 조직 구성

진서중학교는 진서시 월영동에 위치하고 있다. 이곳은 진서시의 서쪽 경계 지역에 해당되는데, 수년 전만 하더라도 대표적인 ‘빈민촌’이었다. 그러나 현재 이곳은 재개발이 되어 대규모 아파트촌이 들어섰고, 20여 년 전에 세워진 학교는 최신식 고층 아파트

4) 이 글에 등장하는 인명, 지명, 학교명 등의 모든 고유 명사는 가명임을 밝혀둔다.

에 둘러싸여 상대적으로 초라해 보이게 되었다. 주택 형태가 바뀐 만큼이나 지역 주민들의 변화도 컸다. 여느 아파트촌의 학교처럼, 지역 주민이나 학부모들은 학교와 그곳에서 일어나고 있는 일에 대해 많은 관심을 보이고 있다.

진서중학교에는 현재 861명의 학생이 재학하고 있다. 1학년부터 3학년까지 각각 8학급이며, 각 학급에는 35명 내외의 학생이 있다. 여느 아파트촌의 학교가 그렇듯이, 학생들의 가정 형편은 중류 이상에 해당된다고 한다. 이에 따라 학생들의 학업 능력도 높은 편이다. 2005년 한 해 동안 전국 규모의 올림피아드 대회, 백일장, 경시대회 등에서 수상한 학생이 적지 않다는 점이 이 학교 학생들의 교육 수준을 잘 말해 준다.

진서중이 위치하고 있는 월영동에는 이 학교 외에 중학교가 하나 더 있다. 두 학교는 비슷한 지역 환경 속에 있지만 학생과 학부모의 학교에 대한 만족도는 같지 않다고 김진환 교장은 자신 있게 말했다. 두 학교의 학구가 중첩되는 지역에 사는 학생들의 경우, 주로 진서중을 선택한다는 점을 그 예로 들었다.

김진환 교장 말대로 진서중은 학생과 학부모에 의해 사랑을 듬뿍 받고 있는 학교인 듯했다. 김교장의 말에서 뿐만 아니라 학교의 홈페이지, 지역 언론에 게재된 기사 등에서 이 학교에 대한 학생과 학부모의 사랑과 공지가 얼마나 큰 지를 잘 알 수 있다. 이렇듯 학교에 대한 학생과 학부모의 높은 만족도는 학교에 대한 그들의 관심으로 이어진다. 그러나 이러한 관심은 지나친 간섭이나 개입과는 거리가 멀다. 그것은 오히려 신뢰와 격려에 기반을 둔 적극적인 참여라고 할 수 있다.

진서중에는 김진환 교장을 비롯하여 47명의 교직원이 근무하고 있다. 그 가운데 교원은 40명이다. 이 중 학교장과 교감을 비롯하여 14명이 남자이고 나머지는 여교사이다. 교사 가운데 15명이 전교조 조합원이며, 교총회원이 8명, 아무런 단체에도 가입하지 않은 교사가 14명이다. 진서중은 이 교직원들의 힘으로 학생과 학부모로부터 신뢰 받는 학교를 만들어 가고 있다.

진서중이 지금과 같은 학교가 된 것은 그리 오래 되지 않았다. 사실, 김교장이 부임하기 전의 이 학교는 학부모들이 인근 지역 학교 중에서 가장 기피하고, 항의를 많이 하는 곳이었다. 우선, 노후하고 모든 것이 열악한 학교 환경이 첫 번째 원인이 되었다. 밖에서 얼핏 보아도 새로 지어진 아파트에 대비되어 20년 전에 지어진 학교는 초라하기 짝이 없었다. 걸모습뿐만이 아니다. 비가 조금만 오면 진흙 밭이 되고 마는 운동장, 낡은 교실 등 문제가 한두 가지가 아니었다. 약 3년 전의 이 학교는 학부모뿐만 아니라

교사들에게도 오고 싶지 않은 학교였다.

교직원 간의 불화가 가장 큰 이유였다. 특히, 전임 학교장과 교사 간의 불화는 매우 심각한 정도였다. 전임 학교장은 마음에 들지 않는 부장교사의 자리를 뺏기 위해 부서를 통합하기도 했다. 이런 상황 속에서 교사들은 학교에 대해 불평과 불만이 쌓여 갔고, 부장 보직을 기피하고, 학교 일에 무관심하게 되는 교사는 늘어만 갔다.

이런 무관심은 교실 수업에도 악영향을 주었다. 학교에 대한 헌신도가 떨어진 일부 교사들은 숙직실에 모여 밤새 노름을 하는 경우가 있었고, 이로 인해 수업에 충실히 임하지 못하는 경우가 많았다. 교사는 수업을 하되, 교사의 수업에 따라가는 학생은 3분의 2가 채 되지 않았고 나머지는 책상에 엎드려 자고 있었다며 3년 전의 상황을 김교장은 회상했다. 사정이 이렇다 보니 이 학교 학생들의 학업 성적과 학습 수준도 인근 학교보다 현저히 떨어졌다. 이것이 학부모가 이 학교를 기피하는 두 번째이자 가장 큰 이유였다.

요컨대, 약 3년 전의 진서중은 주변 환경의 변화에도 불구하고, 교직원 간에 갈등이 존재하고, 교육에 대한 교사들의 열정이 부족하며, 학생과 학부모는 학교에 대해 실망하고 큰 기대를 하지 않는 그런 학교였다. 또한, 기대를 하지 않는 것에 머물지 않고 교장실로, 교육청으로 학교에 대한 학부모들의 항의는 끊임이 없었다. 적어도 김진환 교장이 이 학교로 부임하기 전까지의 진서중은 학부모들의 높은 관심과 기대에 비해 학교교육에 대한 학생과 학부모들의 실망이 더 컸던 그런 학교였다.

#### 다. 진서중학교가 성취한 과업

지방의 소도시에서 1년간 학교장으로 근무했던 김교장은 지방 대도시인 이곳 진서시에서의 근무를 희망했다. 진서교육청은 김교장을 교사뿐 아니라 학교장도 기피하는 이곳 진서중으로 발령을 냈다. 이렇게 하여 그는 자신의 의사와 관계없이 2004년 3월 1일자로 진서중의 제 9대 학교장이 되었다.

이 학교의 교장으로 발령 받은 김교장은 교육청을 통해 이 학교에 대한 사전 정보를 비교적 많이 확보하고 있었다. 학부모의 빗발친 항의, 교직원 간의 불화, 학생들의 낮은 학습 수준 등이 그가 파악한 정보였다. 그래서 그는 부임하자마자 첫 한 달을 조용히 지냈다. 표면적으로는 자기가 파악하고 있는 정보를 확인하기 위한 시간이었지만, 내면적으로는 학교의 현안을 해결하기 위한 나름의 경영 원칙을 수립하기 위한

시간이었다고 김교장은 말했다. 김교장은 한 달간 관찰한 이 학교의 사정에 이 학교 부임 이전의 1년간의 학교장 경험을 접목하여 나름의 경영 원칙을 수립했다.

김진환 교장이 수립한 경영 원칙은 다음의 다섯 가지이다. 첫째, 기본에 충실하자, 둘째, 자기 관리를 잘 하자, 셋째, 나누어 주자, 넷째, 칭찬하자, 다섯째, 희망을 주자이다. 김교장은 이 다섯 가지 경영 원칙으로 학교의 현안을 하나씩 개선해 가기 시작했다. 그 중에서도 앞의 세 가지 원칙이 집중적으로 실행에 옮겨졌다.

김교장은 진서중의 가장 시급한 과제는 학교를 ‘오고 싶은 학교’, ‘보내고 싶은 학교’, ‘신명나는 직장’으로 만드는 것이라고 판단했다. 그래서 그는 이 과제를 해결하기 위한 원칙을 ‘기본에 충실하자’로 정했다. 그는 ‘기본’의 의미는 다음과 같이 말했다.

기본이라 하는 것은 교육과정, 청결 지도, 생활 지도를 말합니다. 이런 기본을 충실히 이행하여 오고 싶은 학교, 보내고 싶은 학교, 또 우리 직원들이 신명나는 직장을 만들려고 노력했습니다. 기본에 충실하다 보니까 학력 향상도 되고, 그 다음에 인성 지도도 뒤따라 왔습니다.

김교장은 학교의 기본은 학생들이 열심히 공부하여 높은 학습 능력을 갖추는 것이라고 보았고, 그러기 위해서는 교육과정과 생활 지도, 청결에 충실해야 했다. 교육과정을 충실히 이행하도록 하기 위해 김교장은 교실을 돌아다녔다. 여느 학교장처럼 그냥 복도만 지나가는 것이 아니라 교실 안을 자세히 관찰했다. 아니나 다를까 교사의 수업과 별개로 책상 위에 발을 올려놓은 학생, 책상에 엎드린 학생, 떠드는 학생이 3분의 1을 넘었다. 교사의 수업에 정상적으로 참여하고 있는 학생은 한두 명에 불과했는데, 교사들이 별다른 조치를 취하지 않았다고 그 당시 상황을 김교장은 술회했다.

김교장은 이럴 때마다 교실에 노크를 하고 들어갔다. 수업하는 교사에게 미안하다는 말을 하고, 책걸상 정리를 하고 휴지도 주었다. 잠자고 있는 아이들을 흔들어 깨우기도 하고, 자세가 바르지 못한 아이들의 자세도 고쳐 주었다. 때로는 5분 정도 훈화를 하기도 했다. 김교장도 교사 경험이 있기 때문에 학교장의 이러한 행동이 수업하는 교사에게 얼마나 큰 부담이 되는지를 잘 알고 있었지만 어쩔 수가 없었다고 했다. 김교장은 이런 일을 6개월 정도 지속했다고 한다. 김교장은 “한 6개월 지나니까 자체적으로 기본이 되고 결국 생활 지도도 되고, 학력도 올라가게 되었다”고 말하며, “이것이 학교가 변화하게 된 계기였다고 생각한다.”고 말했다.

김교장이 수업하는 교실에 불쑥 들어가 교사의 수업을 중단시킨 일은 교사들에게 일종의 수업 침해로 여겨졌을지 모른다. 보통의 학교에서는 상상하기가 힘든 일이다. 그러나 이 학교에서는 실제로 이런 일이 일어났고, 이에 대한 교사들의 반발이나 거부는 크게 일어나지 않았다. 김교장은 그 원인을 ‘투명한 학교 경영’과 ‘인화에 중점을 둔 인간관계’에서 찾으려고 했다. 그는 이 두 가지가 그의 두 번째 경영 원칙인 ‘자기 관리’의 방법이라고 말했다. 그는 교사들에게 기본을 강조하기 이전에 스스로 기본을 지키려고 했고, 그 기본의 핵심은 투명한 학교 경영에 있다고 여겼다. 또한 그는 학부모, 교직원, 그리고 학생들과 충분한 인간관계를 맺어 신뢰 받는 학교장, 또 감동을 주는 교육을 하려고 노력했다.

김교장이 이 학교에서 한 세 번째 일은 그의 세 번째 경영 원칙인 “나누어 주자”를 실행에 옮긴 일이다. 그가 나누어 주려고 한 것은 다름 아니라 그동안 학교장이 가지고 있던 각종 권한이었다. 그는 학교 일보다는 개인 일에 관심을 더 두었던 교사들의 의식을 변화시키기 위해서는 교사들이 학교의 일을 자기의 일로 여겨야 한다고 생각했다. 그러기 위해서는 시키는 대로 피동적으로 따라하는 교사들에게 스스로 결정하고 책임을 질 수 있는 권한을 쥐어주어야 한다고 보았다. 그래서 그는 교무부장에게는 교무에 관한 권한을, 학년부장에게는 학년 경영에 관한 권한을, 행정실장에게는 행정에 관한 권한을, 경비에게는 경비에 관련된 권한을 넘겨주었고, 그들을 교무교장, 학년교장, 경비교장, 행정교장 등의 명칭으로 불렀다. 그의 말에 따르면, 학교장의 권한 중 90%는 해당 부의 교장들에게 위임되었다.

이러한 일련의 권한 위임은 학교 일에 대한 교사들의 책임감을 강화시키는 기제로 작동되었다. 그는 다음의 일화를 그 예로 들었다.

각 부 부장을 교장이라고 호칭 합니다. 인성부 같으면 인성교장, 행정과장은 행정교장, 심지어 급식소 영양사를 급식교장이라고 합니다. ...급식교장에게 ‘당신이 교장이라고 생각하고 급식과 관계된 모든 일은 소신껏 한 번 해 보세요. 수의 계약이라든지, 입찰이나 시장 조사라든지, 이런 것을 다른 학교보다 특색 있게 좀 해 봅시다. 다른 데보다도 완전한 그런 식자재를 공급해서 최고의 급식소를 만듭시다.’라고 했어요. 그랬더니 지금은 급식소가 얼마나 잘 돌아가는지 모릅니다. .... 이런 식으로 하니까 (급식교장이) 질 높은 식단이 짜여지고 아무 어려움 없다며 웃음 지은 일이 있습니다. 그러니까 전 직원들이 서로 신뢰하고 교장이라고 하는 그런 마음으로 책임감을 느낄 수가 있었습니다.

김교장의 이러한 행동, 즉 권한 위임은 투명한 학교 경영, 인화 경영과 더불어 그의 첫 번째 경영 원칙인 ‘기본에 충실하자’를 실현하는 데 힘이 되었다. 김교장 스스로 밝히지는 않았지만, 수업 시간에 교실에 들어가 교사가 보는 앞에서 학생 지도를 할 때 교사들의 저항이 없었던 것은 아마도 권한 위임과 인화, 투명한 학교 경영이라는 경영 원칙이 있었기 때문에 가능했을 것이다.

이 외에도 김교장은 학생, 학부모, 교직원의 장점을 부각시켜 “맞춤식 칭찬”을 많이 하였고, 이들에게 희망을 심어주려는 노력을 계속해서 하였다. 그는 이러한 경영 원칙과 그에 따른 행동들이 학교의 변화에 가장 큰 영향을 준 요인이 되었다고 했다.

김진환 교장의 이러한 지도 행위에 힘입어 진서중은 빠른 속도로 변모해 갔다. 김교장이 부임하고 6개월이 지난 시점부터 서서히 변화되더니 지난 2년 6개월 동안 그 전과는 비교가 안 될 정도로 다른 모습을 많이 보여주었다. 내부적으로 교사들 간의 갈등이 줄어들게 되었고, 부장 자리는 서로 경쟁하게 되었으며, 교사들의 수업에 대한 헌신도 역시 현저히 높아졌다. 이러한 변화는 학교의 교육력 향상으로 이어져 학생들의 학습 수준은 높아지게 되었고, 이에 따라 학생과 학부모들의 학교에 대한 만족도와 자긍심은 급상승하게 되었다. 학생과 학부모의 학교에 대한 사랑은 그들이 기고한 학교홈페이지의 글에 잘 나타나 있다. 다음은 학생과 학부모가 홈페이지에 쓴 글의 제목들이다.

“진서중 학부모 된 것이 자랑스럽습니다.”  
 “감동을 주는 선생님”  
 “진서중이여 영원하라~”  
 “썸머힐을 꿈꾸며...”  
 “작은 아이가 있다면 다시 보내고 싶은 진서중학교!!”  
 “교과서를 넘어선 진서중의 체험 교육”

진서중의 변화는 대외적으로도 알려져 지역 신문에 자주 소개되었다. 그리고 각종 상을 수상하기도 했다. 2004년에는 학교 평가 우수학교로 선정되었고, 교육실습 협력 학교로 지정되기도 하였다. 2005년에는 폭력 없는 학교로 선정되어 감사패를 받았고, 청소년 선포 우수학교로 선정되었다. 그리고 전국 교육과정 100대 우수 학교에 선정되는 영광을 얻기도 했다. 이러한 학교의 두드러진 변화와 더불어 학생들 역시 외부 행사에 적극적으로 참여하여 각종 상을 수상해 오고 있다. 김교장이 부임한지 불과

2년 6개월 만에 진서중에는 말로 다하기 힘든 많은 변화가 있었던 것이다. 이제 진서중은 직원들이 반복하고, 학부모가 빗발치게 항의 전화를 하며, 학생들이 가기 싫어하는 그런 학교가 더 이상 아니다.

#### 라. 김진환 교장의 지도 방법

진서중학교는 이처럼 지난 2년 여 동안 많은 변화가 있었다. 외적인 변화와 더불어 교사들의 교육에 대한 헌신과 학부모와 학생의 학교에 대한 긍지가 높아지는 등의 내적인 변화가 있었다. 이러한 변화는 전 교직원과 학생, 학부모가 그동안의 갈등과 반목을 해소하고, 자신들이 해야 할 과업에 전념하려고 했던 각자의 노력이 있었기 때문에 가능했을 것이다. 그리고 그러한 변화와 노력의 가운데에는 김진환 교장이 자리하고 있다.

요컨대, 진서중의 변화는 김진환 교장의 학교 경영 원칙과 그 원칙을 실현하려는 노력들이 있었기 때문에 가능했다. 그 점에서 학교를 변화시키려고 했던 김교장의 노력들에 대해 주목하지 않을 수가 없다. 그리고 김교장의 그러한 노력들은 학교장으로서는 학교를 위해 교직원들을 지도한 행위라고 볼 수 있다. 이하에서는 김진환 교장이 교직원들을 어떠한 방법으로 지도했는지를 살펴보기로 한다.

#### 1) 호소를 통한 설득하기

김진환 교장이 교직원들을 지도하는 데 있어서 적용한 첫 번째 지도 방법은 교사들이 실천해 주기를 바라는 일에 대해 그들의 동의를 사전에 구하는 것이다. 그리고 이때 교사들의 반대가 많다면, 호소를 통해 그들의 이해를 구하고자 하였다. 학교장이 의도하는 일들은 교사들의 노력에 의해 이루어질 수 있고, 따라서 교사들의 노력 이전에 교사들의 동의가 선행되어야 한다고 생각하기 때문이다. 다음은 김교장의 이야기이다.

선생님들! 그런 고충 때문에 내가 여러분들 위치에서 생각한다면 나도 역시 그런 아마 반대를 했을 겁니다. 그러나 실제로 한 분이 시험 감독을 하기에는 현실적으로 어려움이 많습니다. 요즘은 뭐 휴대폰을 이용한다든가 손으로 사인을 한다든가 이렇게 해가지고 얼마나 시험에 대한 불신이 많이 있습니까? 만약에 선생님 혼자서 감독을 하다가 사고가 났을 때 누가 선생님을 대변해서 '우리 선생님은 열심히 했다'라고 말해 줄 수 있겠습니까? 그런데 학부모님들이 같이 동참을 해서 시험 감독을 하면, 사전에 (사고가) 예방도 될 뿐더러 만에 하나 그런 어려움이 생긴다 하더라도 학부모 위치에서 '학교에서 열심히

했는데 부득이하게 그런 어려움이 생긴 것 같습니다.'라고 말 한 마디 해줄 수 있을 것입니  
다. 혹 그렇게 까지 되지는 않더라도 도덕적으로 뭔가 동정이라도 받을 수 있지 않겠습니  
까? 나는 선생님을 위하고 학생들을 위하는 뜻에서 이런 것을 하려고 합니다. 선생님들,  
좀 어렵더라도 좀 도와주십시오.

김교장은 시험 감독에 대한 학부모와 학생들의 불신이 생기자 이를 해소하기 위해  
학부모 시험 감독제를 구상했고, 이에 대해 교사들이 탐탁지 않게 여기자 직접 설득에  
나섰다. 단순한 감성적 호소가 아니라 논리와 이성에 대한 호소였고 설득이었다. 김교  
장은 매사 이런 방법으로 직원들에게 사전에 동의를 구하고 새로운 일을 추진하였다.

## 2) 술선수범하기

김진환 교장이 교직원을 지도하는 데 있어서 적용한 두 번째 지도 방법은 교사들이  
행동해 주기를 바라는 일을 학교장이 먼저 행동에 옮기는 일이다. 김교장이 이 학교에  
부임했을 때 가장 마음에 걸렸던 것은 '청결 상태'였다. 2년 6개월 전에 그의 눈에  
비친 학교는 마치 쓰레기장 같았고, 그는 이 상태로는 어떠한 일도 이루어지기 힘들다  
고 생각했다. 그는 청결이 '기본'중의 기본이라고 생각했고, 이 기본이 형성되지 않는  
다면 학생이나 교직원의 마음가짐도 청결해지지 않을 것이라 믿었다. 따라서 김교장은  
학생과 교사들에게 학교의 기본인 청결을 매우 강조하게 되었다. 그러나 김교장에게  
돌아오는 것은 교사들의 '저항'과 학생들의 여전한 '쓰레기 투기'뿐이었다. 이런 상황  
을 타개하기 위해 김교장이 사용한 지도 방법이 바로 다음과 같은 '술선수범'이다.

실질적으로 학교가 깨끗하지 못하니까 그것이 적응돼서 별로 (청소를) 안 했습니다.  
더러운 거 앞에서 이걸 모르는 것이었습니다. .... 그래서 처음에는 제가 먼저 앞장서서  
휴지를 주웠습니다. .... 처음에는 (교사들이) 좀 기분 나쁜 표시를 하다가 내 나름대로  
술선수범하니까 교감선생님, 행정실장님, 부장님 그런 식으로..... 시간이 흐르니까 차츰  
그런 식이 되더라고요.

위의 사례에서 볼 수 있듯이 김진환 교장의 이런 모습으로 인해 교사들도 학교장의  
행동을 본받고, 그 모습이 다시 학생들에게까지 전해져 학교장이 의도했던 일들이  
비교적 순조롭게 이루어지게 되었다.

### 3) 불평과 불만을 역으로 이용하기

김진환 교장은 학교의 문제를 해결하기 위해 교사들에게 동참을 호소하기도 하였고, 술선수범하여 먼저 행동으로 보이기도 했다. 그러나 변화에는 늘 고통이 따르듯이, 이 고통에 관련하여 또는 이 고통으로 인해 다른 부분에 대해 불평과 불만을 나타내는 교사들도 더러 존재했다. 김교장은 이렇게 불평과 불만을 표시하는 교사들을 ‘방해꾼’으로 생각하지는 않았다. 김교장의 다음 이야기를 들어보자.

때로는 불평을 하는 사람들이 많이 있는데, 이분들은 개인적으로 보면 불평을 하는 것도 아니고 ‘교장선생님, 이런 식으로 가면 바람직하지 못 합니다’라고 나한테 토론을 제기하는 거라. 내가 볼 때 (그 불평 속에는) 옳은 일이 많은 거라. 그래서 그 사람들하고 대화를 많이 나누고 받아들일 것은 수용하지요. 그렇게 하니깐 그 다음에는 자기들이 더 적극적으로 일하는 거라.

위 사례처럼, 김교장은 일부 교사들의 불평과 불만 속에는 그 불평과 불만을 해소할 수 있는 방법이 담겨져 있으며, 아울러 교사들이 더 나은 변화를 위한 모종의 메시지를 학교장에게 던지고 있는 것이라고 생각하고 있다. 이런 학교장의 역발상으로 교사들의 불평과 불만은 학교의 오랜 타성과 문제를 해결하는 데 도움이 되었다. 동시에 교사들의 불평과 불만은 점점 줄어들게 되었다.

### 4) 우회해서 말하기(기분 상하지 않게 말하기)

이상과 같이, 김교장은 자신이 세운 경영 원칙에 따라 ‘오고 싶은 학교’, ‘보내고 싶은 학교’, ‘신명나는 직장’을 만들기 위해 다양한 지도 방법을 동원하였다. 때로는 교직원들에게 호소를 하고, 술선수범 했으며, 그들의 불평과 불만을 역이용하기도 했다. 이러한 과정에서 학교는 많은 변화를 보이게 되었고, 교사들도 하나 둘 김교장과 호흡을 같이하게 되었다. 그러나 모든 교사들이 뜻이 맞지는 않았다. 모든 교사가 학생과 학부모로부터 신뢰를 받고 있지는 못했다. 김교장의 눈에 아직도 부족한 교사들이 있었고, 학부모 역시 현저히 줄어들기는 했지만, 일부 교사에 대해서는 여전히 항의 전화를 하곤 했다.

이런 교사들에 대해 학교장이 직접 불러 호통도 치고, 엄하게 다스릴 법도 한데, 김교장은 그렇지 않았다. 오히려 더 조심스럽게 접근했다. 이런 상황에서 그가 선택한

지도 방법은 바로 ‘우회해서 말하기’ 또는 ‘간접적 의사 표현’ 이었다. 다음의 사례를 보자.

한 번은 (학부모로부터) 전화가 왔어요. 선생님이 체육시간에 골프채를 가지고 골프 연습을 하고 있었던 모양이에요. ‘선생이 수업해야 할 시간에 골프채를 가지고 설치고 있는데 니 뭐하노?’ 그러니까. 그래 그 사람(이전에도 항의를 자주 하던 사람) 비슷한 소리를 하는데, 그 사람 맞는지는 모르겠어요. ‘예. 요즘은 우리도 체육 시간에 골프 수업 하거든요. 그런 것도 다 가르쳐야 되고, 그게 다 자기 연습하는 시간 아닙니까? 한 번 오셔서 같이 토론 하면 도움이 되지 않겠습니까?’하고 말한 적이 있어요. 그 다음에는 또 뭐, 수업하는데, 그 쪽에서 자기들이 보면 보이는 모양이에요. 내가 볼 때는 제법 거리가 먼데. ‘교장선생님, 어느 반에 한 번 올라가 보이소. 선생은 수업하는데 애들은 돌아다니고 난리가 났어요.’ 이렇게 말하는 전화가 오는 거예요. 또 어느 때는 체벌 때문에 전화가 오기도 했고요. 이럴 경우에 저는 바로 선생님을 불러 내려서 말하지 않고, 시간이 좀 흐르고 나서 ‘그래, 이런 전화가 한 번 왔는데 그 좀 더 당신이 교육적으로 한 번 생각을 해가지고 진짜 사랑의 매다 생각을 하고 (매를) 대야지. 잘못 하면은 감정에 치우칠 수 있습니다. 내가 볼 때는 사랑의 매였기 때문에 내가 아무 말도 안하고 넘어갔는데, 혹시 그것이 사랑의 매가 아니고 감정의 매가 아닙니까?’ 하고 내가 웃으면서 말했어요. 그랬더니 그 선생님이 ‘교장선생님, 제가 그 때 좀 지나쳤던 것 같네요.’ 라며 스스로 반성하고 미안해 하더라고요.

이 사례처럼 김교장은 학교를 변화시켜 가는 가운데에 자신의 경영 원칙에 쉽게 따라오지 못하는 교사들에게 관용을 베풀고 그들의 입장을 최대한 배려하는 지도 방법을 행사하였다. 무조건 화부터 내고, 다그치는 지도방법보다 스스로 잘못을 깨닫게 하는 것이 교사들에게 더 효과적이라는 사실을 김교장은 너무나 잘 알고 있었던 것이다.

#### 마. 김진환 교장의 인성 및 사고 특성

##### 1) 인성

김진환 교장은 진서증을 놀라울 정도로 발전시켜 교육장으로부터 감사장을 받는 자리에서 ‘새색시 같은 분이 어떻게 학교를 이렇게 잘 이끌어 가십니까?’라는 말을 들은 적이 있다고 한다. 연구자가 이 말을 듣는 순간에 정말 잘 어울리는 표현이라는 생각이 들 정도로 김진환 교장은 새색시 같았다. 짙은 안경 너머에서 나오는 눈빛은 날카롭기보다는 온화했고, 얼굴 표정 역시 맘씨 좋은 아저씨 같았다. 적어도 현재의 김교장의 모습은 수줍음을 많이 타는 새색시 같았다.

그러나 대화를 나누는 과정에서 김교장은 온화한 표정 이면에 분명한 목표 의식과 높은 성취 의욕을 숨기고 있다는 인상을 강하게 받았다. 대화 과정에서 그로부터 들었던 수많은 성과를 통해서도 알 수 있지만, 그의 말 하나하나에서 강력한 성취동기와 적극성, 강한 신념과 자신감, 강력한 추진력을 지닌 사람이라는 것을 확실히 알 수 있었다. 어쩌면 그는 현대의 지도자들에게 요구되는 강력한 ‘카리스마’를 지니고 있다는 생각도 들었다.

## 2) 사고

앞에서 살펴본 것처럼, 김진환 교장은 진서중에 부임하여 많은 변화를 일구었다. 그 과정에서 김교장 특유의 지도 방법을 사용하였다. 그리고 김교장이 행사한 지도 방법에는 그의 타고난 성품과 가치관, 학교 조직, 교육, 학교장의 역할, 교사, 학생, 학부모 등에 관한 그의 생각이 스며들어 있다. 아니 오히려 이러한 사고가 그의 행동에 절대적인 영향을 주었다고 할 수 있다. 따라서 여기서는 김교장이 가지고 있는 그만의 독특한 사고에 대해 알아보기로 한다.

### 가) 인생관 : 진인사대천명

인생관이란 인생의 본질, 의미, 가치 등에 관한 총체적인 견해다. 따라서 인생관은 그 사람의 기질과 성격, 그리고 환경과 시대에 영향을 받고 지배된다고 할 수 있다. 그런 한편, 인생관은 그 사람이 어떤 현상을 보고 판단할 때 판단의 기준이 되거나, 또는 행동을 할 때 그 행동의 양상을 결정하는 데 결정적인 영향을 주기도 한다. 이렇게 볼 때, 김교장의 지도 행위는 그 자신의 인생관에 의해서도 영향을 받을 수밖에 없다. 김진환 교장은 자신의 인생관을 다음과 같이 밝히고 있다.

제 인생관은 ‘진인사대천명’이라고 할 수 있습니다. 그걸 여러 가지로 해석할 수 있는데, 저는 이렇게 해석을 합니다. 내가 인간으로서 할 수 있는 그 능력의 범위 내에서 최선을 다하고, 그 다음에 마지막 결과는 하늘이 주는 거니까 그 결과에 승복한다는 것. 저는 이렇게 나름대로 해석을 합니다.

김교장의 설명대로 원래 ‘진인사대천명’은 자신의 일을 성실히 하지 않고 요행을 바라는 사람에게 최선을 다하라고 강조하는 말이다. 김교장이 이 글귀를 인생관으로

삼은 것도 좋은 학교를 만들고, 좋은 학교장이 되기 위해서는 최선을 다하지 않으면 안 된다는 것을 잘 알고 있었기 때문이다.

나) 학교관 : 오고 싶은 학교, 신명나는 직장

학교는 공식적 지도자인 학교장이 어떤 방식으로 지도하느냐에 따라 학생과 교사 모두에게 유쾌하고 즐거운 곳이 될 수도 있고, 반대로 불쾌하고 가기 싫은 곳이 될 수도 있다. 학교장이 학교를 공부만 하고, 일만 하는 곳으로 본다면, 오로지 그것만을 강조할 것이다. 이렇게 되면, 학생과 교사에게 학교는 정말 가고 싶지 않은 곳이 되고 만다.

그런데 김진환 교장은 오래전부터 학교란 학생들이 ‘오고 싶은 곳’이어야 하고, 교사들이 ‘신명나는 직장’이 되어야 한다고 철칙 같이 믿고 있다. 그리고 이 학교에 부임하고서 제일 처음 한 일도 이러한 학교를 만들기 위한 노력이었다. 다음은 김교장이 생각하는 학교의 모습이다.

나는 늘, 학생들이 오고 싶은 학교, 즐겁게 뛰어놀 수 있는 학교, 그리고 학부형들이 보내고 싶은 학교, 또 하루의 2/3를 학교에서 보내고 있는 교직원들이 절대 스트레스 받지 않는 곳, 그런 곳이 되어야 한다고 생각해요.

다) 교장관 : 큰 머슴

김진환 교장은 스스로 학교의 ‘큰 머슴’이라고 한다. 그는 학교의 주인은 학생과 교사이며, 학교장과 교감, 행정실장 등은 주인들을 보살피는 존재여야 한다는 의미에서 자신을 ‘큰 머슴’이라고 불렀다. 그에 따르면, 교감과 행정실장은 ‘작은 머슴’이다. 다음의 이야기를 들어보자.

저는 여기 부임할 때 ‘나는 이 학교의 큰 머슴입니다. 우리 교감과 행정실장은 작은 머슴입니다.’ 그렇게 말했습니다. 저는 진 학생과 직원들이 어우러져 다 자기 일 할 수 있게끔 (돕는) 그런 큰 머슴으로 생각하고 있습니다. 학생이나 교직원에게 아쉬운 것이 무엇인가를 찾아 도와주려고 노력하니까, 참 많은 발전이 있는 것 같습니다.

이러한 김교장의 ‘큰 머슴’론은 보통의 학교장들이 생각하는 학교장의 역할과는 많은 차이가 있다. 일반적인 학교장들은 자신이 학교의 주인이라고 생각하고, 오히려

교사들이 머슴이라고 생각한다. 따라서 주인이 머슴을 부러먹는 것은 당연하듯이 교사들에게 협의보다는 지시하며, 그들 위에서 군림하려고 한다. 이런 과정에서 학교장과 교사 사이에는 많은 갈등이 생기고, 이로 인해 학교장이 꿈꾸고 있는 목표는 현실에서 멀어져 가게 된다.

김진환 교장은 교사의 지원과 협조 없이는 자신이 꿈꾸고 있는 학교를 만들기 어렵다는 사실을 너무나 잘 알고 있었다. 그렇기에 그는 머슴의 역할을 자처하며, 교사들이 학교를 변화시키는 주인이 되게 만들었다. 교사가 학교의 주인인 이상 그들은 더 이상 학교의 변화를 관망할 수는 없었다. 그것은 학교의 일이 곧 자신들의 일이었기 때문이다.

#### 라) 교사관 : 전문성을 갖춘 교사

오랜 교사 경험을 가진 김교장은 교사 시절부터 교사의 핵심은 전문성이라고 생각했다. ‘기본’을 유난히도 강조한 김교장에게 교사의 기본은 전문성이었다. 교사에게 가장 소중한 것이 무엇인냐고 묻는 연구자에 대해 김교장은 다음과 같이 대답했다.

나는 이런 교사가 필요하다고 봐요. 용기와 희망을 갖는 교사, 확고한 교육관의 정립으로 존경받는 교사, 지속적인 연구로 전문성을 갖는 교사. 이것은 한 마디로 기본이에요.

이런 교사관을 가진 김교장은 교사들이 용기와 희망을 갖도록 지시와 명령보다는 참여와 토론에 의해 학교를 경영했다. 또한 교사들이 확고한 교육관을 세울 수 있도록 학교 경영의 기본을 교육과정 운영에 두었다. 그리고 학교장이 ‘머슴’이 되어 자신을 낮춤으로써 학생과 학부모로부터 간접받고 향의 받던 교사들의 자존심을 찾아주려고 했다. 김진환 교장의 이러한 일련의 노력에 의해 진서중은 전국 100대 교육과정 우수학교에 선정되는 결실을 맺게 되었다.

요컨대, 김진환 교장은 자신의 선천적 성품 중에서 적극성과 사교성을 바탕으로 ‘진인사대천명’이라는 인생관을 갖게 되었다. 그리고 이러한 인생관을 바탕으로 하여 ‘오고 싶은 학교, 신명나는 학교’를 이상적인 학교 상으로 설정하였다. 또한 자신이 설정한 이상적인 학교를 만들어 가기 위해 스스로의 역할을 ‘큰 머슴’으로 정하고, 교사들을 변화의 주연으로 만들었다. 이러한 김교장의 생각들은 실제로 그가 학교를 경영하는 데 있어서 좌표가 되고 있다.

#### 바. 김진환 교장의 리더십 형성 과정

김진환 교장이 지금의 리더십을 갖추게 된 데에는 여러 가지 과거 경험의 영향이 컸다. 어릴 때 매사에 적극적이었고 친구 사귀기를 좋아하던 경험이 학교장으로서 자신감을 가지고 경영을 하며, 직원과의 인화를 도모하는데 커다란 힘이 되었다. 또한 평교사, 부장교사, 교육 전문직 등의 다양한 교직 경험은 상대방의 입장을 이해하고 배려하는 행동을 하는데 큰 힘이 되었다. 그는 이러한 과거 경험이 지금의 그를 만들게 한 자산이 되었다며, 교감을 해 보지 못한 점에 대해서도 아쉬움을 표시하기도 했다.

교육계에서 잔뼈가 굵어서 교사생활도 하고, 부장생활도 하고, 교감생활도 하고, 또 교감이 되기 위해서 여러 가지 전문적인 연수도 받고, 그 다음에 학교장이 되기 위해서 여러 가지 연수도 받아 자격을 취득하는 사람이 학교장이 되어야 되겠다는 생각을 가지고 있어요. 그런 과정에서 나름대로 노하우를 얻는 거예요.

현장 경험도 있어야 되고 부장도 해야 되고, 그 다음에 전문직도 거쳐야 됩니다. 저는 이야기한 대로 교감을 할 시간에 전문직을 했는데, 저도 교감을 거쳐야 돼요. 그래야 남의 위치에서 이해할 수 있거든요. 그게 제가 부족합니다.

위의 사례와 같이 과거의 경험은 현재를 만드는 데 필요한 중요한 자산이다. 그리고 그 경험은 반드시 좋은 경험일 필요는 없다. 김교장은 과거 교사 와 교육 전문직 시절에 만났던 좋은 동료교사, 선배교사, 교감, 학교장, 장학사 등이 많은 가르침을 주었다고 한다. 때로는 그냥 보고 느끼기도 했고, 또 때로는 그들에게 야단맞으면서 많이 배웠다고 한다.

한편, 과거 경험이 ‘반면교사(反面教師)’의 역할을 하기도 했다. 그는 교사 시절, 교사로부터 늘 대접을 받으려고 했던 교감과 학교장을 보면서 학교장이 되면 먼저 교사를 대접해야겠다는 마음을 먹었다. 또 교사들 위에 군림하려고 하는 학교장을 보면서 자신은 학교장이 되면 절대 군림하지 말아야겠다는 결심을 하기도 했다. 이러한 과거 경험들은 오늘날 김교장이 자신의 경영 원칙을 세워 그가 원하는 학교를 만들어 가는데 귀중한 양분이 되었다.

이 외에도 김교장은 다양한 사람으로부터 영향을 받았다. 김교장보다 먼저 학교장이 된 절친한 친구로부터 교직원들에게 ‘믿고 맡겨도 된다는 자신감’을 배웠다. 그리고 집안의 어른이자 사립학교를 설립하여 경영하고 있는 교장선생님으로부터 진정한 교

육자로서의 학교장의 역할이 무엇인지를 알게 되었다. 이러한 다양한 경험을 밑천으로 삼아 김진환 교장은 오늘도 ‘오고 싶은 학교’, ‘보내고 싶은 학교’, ‘신명나는 직장’을 만드는 방법을 고민하고, 그것들을 하나하나 실천해 가고 있다.

## 2. 강동렬 교장(사랑초등학교)

### 가. 강동렬 교장의 이력

강동렬 교장은 1947년 출생하여 미래교육대학을 졸업하였다. 1968년 처음 교직에 입문해서 현재까지 38년의 교직경력을 가지고 있다. 이 중 10년간의 부장교사와 5년의 교감 경력이 있고, 사랑초등학교에 초임 교장으로 부임한 후 2년의 시간이 지났다. 전문직에 종사한 경험은 없고, 오직 학교 현장에서 아이들과 함께 모든 시간을 보냈다.

### 나. 사랑초등학교의 조직 구성

사랑초등학교는 대도시 신흥 개발 지구에 소재해 있는 학교로 대도시에 최근 편입된 지역에 위치하고 있다. 신흥개발지구임에도 불구하고 대단위 아파트보다는 일반 단독 주택이 많고, 경제적으로 여유가 있는 사람들은 다른 지역으로 이주해 현재의 주민들은 세입자가 대부분이다. 이러한 이유로 지역 주민의 대다수가 경제적으로 어려움을 겪고 있으며, 학력 또한 상대적으로 낮은 지역이다.

사랑초등학교는 현재 897명이 재학하고 있고, 총 학급 수는 27학급이고 학급당 학생 수는 32~33명 정도인데 학급수가 점차 줄어들고 있어 학급당 학생 수도 점차 줄어들고 있는 실정이다. 중식지원대상자가 총 80여명인데 인근 8개 초등학교와 비교했을 때 많은 편이다. 학생의 학업 성취도는 인근 지역의 초등학교와 비교했을 때 낮은 편이라고 하나, 수업태도는 그리 나쁘지 않다고 한다. 그 이유는 교사의 수업에 대한 열정으로 강교장은 해석하고 있었다.

학부모 및 지역사회의 분위기는 앞에서도 잠시 언급했듯이 경제적·학력 수준이 낮기에 학교 행사에 학부모 참여율이 20%내외로 낮은 편이라고 강교장은 말하고 있다.

학부모의 참여율을 높이기 위해 때로는 반 강제적인 방법을 동원하기도 한다고 했다. 즉, 기존의 지원 중심의 학부모 조직을 봉사 조직으로 바꾸어 학부모들이 학교의 도우미 형태로 참여하도록 유도하였다. 하지만 이러한 노력도 약간의 강제성을 띄며 운영하고 있는 것이 현실이라고 강교장은 설명하였다.

사랑초등학교에는 현재 교장·교감 포함 35명의 교원이 근무하고 있다. 평균 연령은 30세 전후이고, 평균 교사 경력이 5년 미만으로 타 학교에 비해 무척 젊은 실정이다. 35명의 교원 중 여교원이 31명으로 대부분의 교원이 여성임을 알 수 있다. 이렇듯 대부분의 교원이 젊고 경력이 작은 이유를 강교장은 학교가 위치한 지역에서 찾고 있다. 즉, 교직 경력이 많은 교원은 대부분이 경제적으로 여유로운 동쪽 지역을 선호하는 반면, 사랑초등학교가 위치한 서쪽 지역의 경우에는 농촌이 많고 신흥 개발 지구로 경제적으로 여유로운 지역이 아니기에 교원의 선호도가 낮을 수밖에 없다고 한다. 그러므로 서쪽 지역의 학교에 신규교원이 많이 배치되고 사랑초등학교도 이러한 영향을 받고 있다고 강교장은 설명하였다.

교원이 젊고 여교사의 수가 압도적으로 많음으로 인해 강교장은 조직을 이끌어 가는데 약간의 어려움이 있다고 토로했다. 그 첫 번째는 개성이 강한 젊은 교원과의 의사소통이나 가치관의 차이에서 오는 어려움을 느끼는 것이다. 예를 들어 강교장은 교사들이 근무시간보다 조금 일찍 와서 학생들의 독서교육을 지도해줬으면 하지만 교사들은 일찍 학교에 출근한 경우에도 삼삼오오 모여 티타임을 갖거나 자기 시간을 즐긴다고 한다. 두 번째는 젊은 교사의 수가 많음으로 인해 교사들 간의 체육활동이나 기타 여가 시간을 활용하는데 약간의 어려움을 겪고 있다. 강교장은 방과 후에 같이 취미 생활을 공유하려는 모임을 조직하려고 시도했으나 번번이 실패한다고 했다. 개인적 활동을 중시하는 젊은 교사들과 조직의 화합을 중시하는 원로교사들 사이에 약간의 인식 차이가 존재하는 듯 했다. 이러한 조직 화합에 있어서의 어려움을 제외하고는 특별히 교사들과의 마찰은 존재하지 않고 상호 협력적 분위기에서 학교를 운영하고 있으며 학교 운영에 만족하고 있다고 강교장은 말했다.

#### 다. 사랑초등학교가 성취한 과업

강동철 교장이 사랑초등학교에 부임하면서 몇 가지 중점적으로 수행한 과업이 눈에 띈다. 그 첫 번째는 학교의 교무분장의 혁신이다. 이는 사랑초등학교가 교육과정

연구학교로 지정된 것에서 그 배경을 찾을 수 있다. 일반 학교에서 볼 수 있는 전형적인 교무분장이 아닌 교육과정운영에 맞게 조직을 개편해서 운영하여 교육과정 연구학교로서의 수월성을 높이고 그 역할을 다하고자 노력하고 있다.

두 번째는 학생들의 체험 학습을 돕고 정서적 안정을 추구하기 위해 학교 옆 공원에 임관교실 및 학교 내에 교육 생태 연못을 설치한 것이다. 우선 체험위주의 교육을 실천하기 위해 나눔공원에 임관교실을 만들어 학생들이 미술과 음악활동을 하고, 여러 가지 교재식물을 재배할 수 있도록 텃밭을 만들어 직접 재배할 수 있도록 하고 있다. 또한 학교 내에 커다란 연못을 조성하여 학생들의 감성적 발달을 도모하고 있다. 이것은 7차 교육과정에서의 체험위주교육을 실천하기 위해 학교장의 의지로 조성된 것이다.

세 번째는, 사랑초등학교의 교사 전문성 신장을 위한 노력이다. 우선 우리시의 ‘장학요원제’ 활용이다. 앞서서도 언급했듯이 사랑초등학교의 교사 평균 경력이 5년 미만으로 수업기술이 낮고, 수업시간의 교수에 있어 교사들이 많은 어려움이 겪는다고 하였다. 이러한 이유로 수업을 잘하고 수업에 대한 전문적인 소양을 갖고 있는 도의 장학요원들을 초청해서 그들의 수업도 보고 이론연수도 받고 있다고 했다. 또 다른 방법으로 임상장학의 활성화이다. 다른 교사의 수업을 많이 봄으로 인해 자신의 수업을 발전시킬 수 있다는 강교장의 경험에서 비롯된 것이다. 1학기 때에는 학년별로 아침에 진행되고 있는 수업 전 수업에 모든 교사가 참여하거나 사정이 여의치 못하면 수업을 촬영해서 교사들이 수업을 분석, 비교, 평가하는 방법으로 개개인의 교사의 전문성 향상에 노력하도록 하고 있다고 하였다. 이러한 노력의 일환으로 강교장은 ‘수업 사랑방’이라 명명되는 모임을 조직하여 개개의 교사들이 자신의 수업에 대해 같이 분석·비교하여 장·단점을 파악한 후 부족한 부분을 자기 연차 및 연수 등을 통해 보완하기 위한 기회를 제공하고, 강교장 역시 행정적인 부분을 보조함으로써 사랑초등학교 교사의 수업 전문성을 높이려 하고 있다.

네 번째, 컴퓨터실의 개·보수이다. 학교가 지어진지 9년째인 사랑초등학교는 컴퓨터실이 학교 설립 초기에 만들어진 것이기에 시설 및 기자재가 낡고 오래된 것이 대부분이었다. 학생들의 수업 효율성을 극대화하기 위해 첨단 컴퓨터의 보유는 강교장의 부임 초기 숙원 사업이었다. 이에 지역 민간업자와 뜻을 같이하여 컴퓨터 시설의 확충을 도모하였다. ‘민참 컴퓨터’라 하여 민간업자가 컴퓨터실의 모든 시설을 갖춰주고 3년 후에 그 시설을 기부 채납하는 방식으로 컴퓨터실을 새로 꾸몄다. 현재 2년째

운영을 하고 있는 상황으로 학생들의 호응도가 높다고 하였다.

이상과 같은 강교장의 노력으로 학생·학부모의 참여 및 학교에 대한 신뢰가 높아졌음은 말할 필요가 없을 것이다. 학부모들이 임관교실의 환경 개선을 위해 잔디밭의 잡초도 제거하거나 봉사 도우미로 수업에 참가해서 교사의 수업 활동을 자발적으로 돕고 있다. 또한 ‘장학요원제’ 활용과 ‘수업 사랑방’ 운영을 통해 교사의 수업 전문성을 신장시켜 교사 개개인의 발전을 도모하는 한편 학부모의 학교의 수업력에 대한 재고의 기회가 생겼음을 학교장은 언급하고 있다. 또한 컴퓨터실의 보수로 학생들은 더욱 쾌적한 환경에서 첨단 기자재를 활용하여 수업을 받고 있음을 강조하고 있었다.

#### 라. 강동렬 교장의 지도 방법

우수한 학교장으로 추천을 받은 학교장들은 그들 나름대로 가지고 있는 독특한 리더십 특성을 가지고 있다. 그것이 무엇이든 간에 조직을 긍정적으로 변화·발전시켰기에 외부인의 눈에 우수하다고 판단되었을 것이다. 강동렬 교장의 지도 방법을 의사 결정, 업무추진, 갈등 해결의 방식으로 구분해서 살펴보고자 한다.

강동렬 교장의 의사 결정에 있어서 주로 취하는 방식은 ‘토론’이다. 절대 학교장이 독단적으로 의사 결정을 하지 않는다고 했다. 토론은 강동렬 교장에게 두 가지 의미에서 중요하다. 첫째는 교사들의 생각을 묻는 방식이다. 아무리 개방적으로 교장실 문을 열어두면서 개별적으로 와서 어려움을 얘기하도록 교사들에게 부탁해도 그렇게 하는 교사가 거의 없다고 했다. 개별적 접촉이 힘들기 때문에 강동렬 교장은 그 대안으로 집단토론을 통해 교사들의 의견을 수렴하고 있었다. 둘째는 말 그대로 어떤 결정 사안이 있을 때 민주적인 방식으로 가능한 많은 회수와 시간을 통해 의견을 결정하는 것이다. 이렇게 결정된 사안에 대해서는 강교장은 아무 말 없이 교사들의 의견을 받아들이고 따랐다.

만일 이러한 노력에도 불구하고 교사들 사이에 의견 일치를 보이지 않는 사안에 대해서는 공식적인 의사 결정 과정을 밟는다고 강교장은 말한다. 즉, 교사들 간의 이견이 있는 의견들을 모아 학교장은 부장교사들과 예상되는 문제점과 예상되는 결과 등을 심도 있게 숙의한 후 학교장이 결정하는 것이다.

강교장이 교사의 의견을 충분히 듣고 잘 수용하는 편이라고 느끼면서, 면담자가 강동렬 교장에게 학교장의 의사 결정의 원칙이나 신념을 물어보았을 때 강동렬 교장은

자신의 의사 결정 원칙을 다음과 같이 얘기했다.

저는 그렇습니다. 학교장으로서의 경영관, 철학이 그래서 필요하다고 생각합니다. 교사들이 좋다는 대로 하다보면 교사들이야 논리와 원리로는 학생들을 위해서 최선을 다해야 한다고 하지만 현실은 그러지 않을 때가 더러 있습니다. 그럴 때 자율 그리고 학교장의 교육철학 그런 것들을 결코 양보하지 않으려고 합니다. 그러다 보면 마찰도 더러 있습니다. 학교장의 학교 경영관하고 신세대 교사들의 생각하고는 맞지 않는 경우가 있습니다. 그럴 때는 조정을 하는데, 제가 양보할 것은 양보하고 그렇게 합니다. 그러나 어떤 철학과 제 소신에 어긋나는 것은 끝까지 주장을 합니다.

즉, 강동렬 교장은 교사들에게 의견을 충분히 토론하고 결정할 시간과 권한은 주지만 만약 그것이 강교장의 교육철학과 소신에 어긋나는 것이라면 단호하게 대처하고 강교장의 의지를 굽히지 않는 것으로 보인다.

강동렬 교장의 업무 추진 방식은 의사 결정의 방식처럼 교사를 믿고 일을 맡기는 스타일이다. 하지만 무조건적으로 일을 맡기는 것이 아니라 해당 교사의 능력을 면밀히 살펴본 후 일 뿐만 아니라 그 책임까지도 같이 부여한다. 즉, 일에 대한 역할과 동시에 책임을 같이 부여하고 중요하게 여기는 것이다.

또한 업무를 추진함에 있어 교감 및 부장교사의 역할을 잘 활용하고 있는 것으로 보였다. 강동렬 교장은 교사들과의 마찰이 예상되는 업무를 추진할 때 교감과 부장교사를 전면에 내세워 우선 교사들의 의견 수렴을 통해 마찰을 최소화시키려는 노력을 하였다. 이러한 사실은 다음과 같은 대화에서 간접적으로 나타나고 있다.

사실은 학교장하고 교감 역할은 또 다르지 않습니까? 학교장은 대외적인 것과 교육과정 면에서 관리하고 경영하면 되고 교감은 학교장의 지시를 전달하다보면..... 교감이라는 자리가 교사로부터 비난과 지탄을 받는, 학교장은 그런 것은 많지 않다고 보여 집니다.

갈등 해결 방식과 의사 결정 방식과 차이를 발견하는 것이 쉬운 일은 아니다. 강동렬 교장의 경우 대부분의 갈등 해결 방식이 의사 결정 방식과 유사하다. 즉, 문제가 발생하면 숨기는 것이 아니라 모든 학교 구성원들에게 공개하고 이를 해결하기 위해 많은 대화의 시간을 갖는다. 대화를 통해 해결되지 않는 문제에 대해서 강동렬 교장은 직접 갈등 당사자들과의 면대면 대화를 시도한다고 하였다. 항상 좋은 결과를 얻는 것은 아니지만 대부분 좋은 쪽으로 문제가 해결되었다고 하였다. 그러나 집단 토론과 면대

면 대화를 통해 해결할 수 없을 경우, 교사들의 대표격인 교사와 독대의 시간을 마련하여 문제를 해결하려고 한다고 강동렬 교장은 말하였다.

앞의 강동렬 교장의 경영관에서 살펴보았듯이 강동렬 교장은 상황에 따른 문제 해결 방식을 취하고 있다. 즉, 수업 등과 같은 학생의 교수에 관한 문제는 거의 전적으로 교사들의 의견을 반영하고 있다. 그러나 학교 시설 문제에 대해선 강교장의 의견을 주도적으로 반영하려고 하고 있는 점이 보였다.

#### 마. 강동렬 교장의 인성 및 사고 특성

학교의 분위기와 학생들의 학습 태도는 교사의 교수에 대한 열정과 헌신, 그리고 학생들의 적극적 참여로 유지되거나 개선될 수 있다. 그러나 무엇보다도 학교장의 개인적인 인성·사고 특성과 교사·학생에 대한 지도 방법과 학교 운영의 원칙에 따라 학교 분위기와 학생의 학습 태도는 사뭇 다르다고 할 수 있다. 이에 강동렬 교장의 인성·사고 특성과 학교 운영의 지도 방법 및 원칙을 살펴봄으로써 강동렬 교장의 리더십 특성을 간접적으로 파악할 수 있을 것이다.

##### 1) 인성

강동렬 교장은 학창시절 매우 내성적이고 소극적 성격의 소유자라고 했다. 그것은 강동렬 교장 모친의 관심 때문이라고 했다. 강동렬 교장은 좋게 말하면 관심이지만 나쁘게 말하면 간섭이라고 했다. 강교장의 말에 의하면 모친의 지나친 관심으로 인해 소심하면서도 내성적인 성격이 길러졌고, 약간은 고집스러운 면도 이때 형성되었다고 하였다.

하지만 이러한 성격은 교대에 진학하고 나서 많이 변했다고 했다. 즉, 대학 시절 이후에 내성적 성격은 외향적 성격으로 변했다고 하였다. 다른 사람들과의 많은 접촉으로 인해 적극적으로 남들 앞에 서는 것을 좋아하게 됐으며, 모임 또는 그보다 더 큰 조직을 이끄는 것을 좋아하게 됐다고 했다. 미래교육대학 동창회 회장도 했으며, 현재 교육행정연수원 전국 회장직을 수행하는 것도 후천적 노력으로 인성을 개조한 것으로 인해 얻어진 것이라고 설명했다.

이러한 내성적 인성에서 외향적 인성 변화는 강동렬 교장의 업적 지향성에 영향을 미친 것으로 판단된다. 강동렬 교장은 다음과 같은 말로 자신의 업적 지향적 성향에

대해 언급하고 있다.

그야말로 기왕 이 학교에 몸담았으니, 초등교육에 어떤 족적을 남기고 가는 그런 학교장이 되고 싶어요. 여기 와서 어떤 친구들이 놀러와 그러더라고요. 제가 오자마자 이것도 하고 저것도 하고 그랬더니, ‘야 학교를 좀 더 관찰한 다음에 해라’ 그러더라고요. 저는 마음이 급한 거예요. 내가 몸담고 있는 학교에 뭔가 남겨놓고 가고 있는가? 여담입니다만 9월 달이면 여기 온지 2년이 되고 이제 정년이 3년 밖에 안 남았어요. 3년 후면 퇴임을 하게 될텐데 교직을 마무리하면서 족적을 많이 남겨놓고 싶습니다.

학교장의 인성은 그의 인생관에서도 엿볼 수 있었다. 강동렬 교장은 자신의 인생관을 ‘일체유심조(一切唯心造)’와 ‘쓸모 있는 사람이 되자’로 표현하고 있다. 신라의 원효 대사의 일화를 언급하면서 모든 일은 자신의 마음먹기에 달려있다고 하였다. 아무리 힘들고 어렵고 하기 싫은 일도 자신이 어떻게 마음을 먹느냐에 따라 그 일의 성격과 성패가 좌우된다고 하였다. 또한 자신은 언제, 어디에서나 필요한 사람이 되고 싶다고 하였다. 또한 그런 사람이 되었다고 했다. 이것을 강동렬 교장은 자신의 가장 큰 장점이라고 소개했다. ‘쓸모 있는 사람이 되자’라는 강교장의 인생관은 학생에 대한 교육관으로 연결되고 있다. 강교장은 이렇게 말했다.

어느 책에서 보니까 어느 집단이나 16%의 사람들만 일을 한다고 합니다. 아무리 일 잘한다고 알려진 개미나 꿀벌들도 이렇다고 합니다. 제 자녀나 학생들에게도 이렇게 얘기 합니다. 너희들은 어디 가서든 꼭 있어야 할 사람이 되라. 어려운 것이 아니다. 그것이 무엇인가 하면, 학교에 일찍 와서 남을 위해 창문을 열어 공기를 환기시키는 것도 남에게 도움주고 꼭 있어야 할 사람의 역할이 아니냐? 누가 시켜서가 아니라 자발적으로 일을 하고 인정받는 그런 사람이 되어라.

## 2) 사고

학생과 학부모를 보는 강동렬 교장의 시각은 다른 학교장과 크게 차이가 없는 것으로 보인다. 학생의 학교생활의 기본은 가정교육에서 시작한다고 강교장은 말하고 있다. 아무리 능력이 뛰어난 학생이라도 가정교육이 충실하지 못하면 학교생활에서도 문제가 생길 수 있다는 지론이다. 그러기에 학부모의 가정교육을 강조하고 있으며, 이를 위해 학부모 연수의 강화가 학교의 학부모 관련 역할 중 중요한 부분을 차지한다고 생각하고 있다. 학생들에 대한 강교장의 생각은 다음의 문구로 설명될 수 있을

것이다. 즉, ‘학생들이여 큰 꿈과 양심을 가져라’ 이다. 이 문구는 학생들이 초등학교 시절 갖추어야 할 두 가지 큰 과업을 제시하고 있다. 기초 교과와 강조는 일정 부분 학교 및 교사의 몫이고 학생들은 기초 교과에 대한 기본적 능력과 더불어 미래에 대한 큰 꿈과 항상 정직하고 솔선수범하는 인간으로서의 양심을 강조하고 있는 것이다. 이것은 모든 초등학교가 지향해야 하는 학생관을 보여주는 대목이라고 생각한다.

강동렬 교장의 교육 및 교사관은 교과중심 교육관으로 설명할 수 있을 것이다. 강동렬 교장은 자신이 재직하고 있는 학교를 ‘명품학교’로 만들고자 노력하고 있다. ‘명품학교’란 교육과정 중심으로 학교를 경영하여 수업을 최고로 잘하는 학교를 만들고자 하는 강교장의 의지를 담고 있다. 앞에서 제시한 ‘장학요원제’와 ‘수업 사랑방’ 운영이 이러한 강교장의 의지와 연결된다고 할 수 있다. 그리고 교사로서의 사명감 및 성실성을 강조하는 강동렬 교장의 교사관은 교사의 사범교육의 중요성으로 나타나고 있다. 강교장은 다음과 같이 주장하고 있다.

교사들이 갖는 사명감은 사범교육에서 시작한다고 생각합니다. 양성제도가, 그래서 교육대학에서 4년 수업도 연구도 하고, 교직태도도 철학도 공부해야지 진정한 교사가 될 수 있습니다. (중간 생략) 옛날에는 교육을 백년지대계라고 했는데 사범교육을 받지 않은 교사를 몇 개월 단기코스로 교육시켜 교직에 보내는 것은 일정 기간 동안 꾸준히 사범교육을 받은 교사와 무엇이 달라도 다릅니다. 교육철학, 교육경영 등에서 분명히 다릅니다. 사범교육은 많이 받을수록 좋습니다. 반드시 필요합니다.

강동렬 교장의 교장관과 경영관은 남을 먼저 생각하고, 남의 입장에서 생각하고, 솔선수범하면서 변화에 적극적으로 대응하는 것이다. 그러나 일단 소신을 가지고 어떠한 일을 추진하려고 마음을 먹으면 끝까지 밀고나가는 추진력을 지니고 있다. 즉, 학교장의 철학과 소신에 어긋나는 것에는 절대 타협하는 성격이 아니라는 것이다. 강동렬 교장은 학교장은 학교 운영에 있어 늘 민주적이고 개방적이어야 한다고 주장하고 있다. 교사들의 생각을 알기 위해서는 늘 대화하고 그러한 자리를 많이 마련해야 한다고 말하였다.

교사들이 어떤 생각을 하고 있는지 알기 위해 일주일에 한번 씩 모임을 주선합니다. 이전까지는 이런 모임이 지시 일변도로 진행되었지만 저는 방식을 바꿨습니다. 교사들이 생각하는 것을 듣고 토론해 최선의 방식을 찾으려고 합니다. 그런데 조금 아쉬운 점은 이렇게 개방적 토론의 모임을 주선해도 참석하지 않는 분이 조금 계십니다.

조직을 원만히 운영하기 위해서는 조직의 장으로서 학교장이 가지고 있는 철학과 경영관의 소신 있는 추진이 중요함을 또한 강조하고 있다.

교장이 교사들을 설득하고 그것을 조화로 이끌어야 합니다. 학교의 일이라는 것이 교사의 참여와 협조 없이는 불가능하거든요. 설득을 통해 참여와 협조를 유도해야 합니다. 그러나 참여와 협조를 이끌어 내기 위해서 우선 학교장이 어떠한 경영철학을 가지고 있는지를 이해시켜야 해요. 이러한 노력 없이는 원만한 학교 경영이 불가능합니다. (중간 생략) 제 생각은 이렇습니다. 교수 측면인 것은 교사의 의견이 전적으로 반영되어야하는 반면 학교 시설에 관련된 사항은 학교장의 판단에 따라 운영하는 것이 바람직합니다. 예를 들겠습니다. 연구학교이기 때문에 연구수업이 많습니다. 저는 한 달에 3번을 주장했고 교사들은 업무 부담 및 수업 준비 소홀 등의 이유로 한 달에 1번을 제안했습니다. 비록 난상토론을 거쳐 월 2번으로 결정했지만 그것은 교사의 입장에서 그들의 어려움을 생각했기에 저의 주장을 포기했습니다. 하지만 앞에서 말씀드렸듯이 임관교실이나 생태연못 등의 조성은 저의 의견대로 관철시켰습니다. 이것이 개인적으로 ‘열린 경영’이라고 믿고 있습니다.

#### 바. 강동렬 교장의 리더십 형성 과정

강동렬 교장이 이상과 같은 리더십을 형성하게 된 원인 중 하나는 그가 30대에 부장교사로 근무했던 학교의 교감과의 인간적 경험에서 나온 것으로 보인다. 강교장은 이것을 ‘촌철살인’의 경험이라 했다. 하나학교 연구부장으로 처음 연구발표를 했던 결과에 대해 하나학교의 교감은 매우 쓴 평가를 내렸다고 한다. 교감이라는 지위가 교사들에게 가장 많은 도움을 주고 상담하는 자리라고 생각했었는데, 그 당시 교감은 자신의 연구발표에 대해 기억하기조차 싫은 악담을 했다고 회상했다(그 시절의 아픔이 지금도 생생한지 이 대목에서 눈물을 보이기도 했다). 몇 년 후 믿음학교에서 같은 연구부장의 직을 수행하면서 너무 많은 일에 힘들어하였다. 강동렬 교장은 거의 일에 파묻혀서 살았고 집에까지 업무를 가지고 가서 할 수밖에 없는 시기였다고 했다. 이때 B학교의 교감은 ‘이봐 연구부장, 일 많으면 두고 가. 내가 도와줄게’라고 했다는 것이다. 이 일은 이전 교감에게 느꼈던 아픔을 치유하고 하나학교 때의 상황과 비교할 수 있는 좋은 계기가 되었다고 한다. 즉, 관리자는 말 한마디를 하더라도 조심해야 하고 그 말 한마디가 교사에게 어떻게 받아들여지는지 생각해야 한다는 것을 깨달았다고 얘기하였다. 학생들과 마찬가지로 교사들에게도 교사로서의 자부심을 심어주는 것이 관리자의 역할임을 깨달은 것이다.

그 이외에 연수를 통해서도 자신의 능력을 개발해 왔다고 하면서 강동렬 교장은 연수의 중요성을 강조하였다. 강동렬 교장은 2002년에 280시간의 연수를 받았다고 한다. 하지만 강동렬 교장이 생각하기에 그 시간도 부족하였지만 내용에서 많은 아쉬움을 경험했다고 했다. 즉, 이론적인 연수보다는 실무적 측면에서 사용할 수 있는 시설 관리, 재정관리, 예·결산, 집행 과정 등의 연수가 필요하다고 말하면서 연수의 내용이 교수이론 및 내용 대 실무 행정의 비율이 3대7 정도를 요구하였다.

정리하면, 교사로서 교감과의 관계에서 얻은 경험과 연수의 적극적 참여가 김교장이 학교장으로서의 리더십을 개발하는 데 큰 영향을 미친 것으로 보인다.

### 3. 이종원 교장(희망중학교)

#### 가. 이종원 교장의 이력

이종원 교장은 1946년 생으로 대학에서 국어를 전공하였고, 대학원에 진학하여 국어 교육을 전공하였다. 1968년에 교직에 입문한 후 부장교사 8년과 교감 6개월의 경력을 가지고 있다. 장학사 4년, 도 중등교육과 장학관 직을 2년 동안 수행했다. 총 교사 경력 38년으로, 현재 희망중학교가 교장 초임 학교이다.

#### 나. 희망중학교의 조직 구성

희망중학교는 중소도시의 주변 환경이 교육적으로 그리 좋지 못한 곳에 위치하고 있다. 학교가 위치한 지역은 이 도시에서 가장 낙후된 지역으로 학교 주변에 시장과 유흥업소가 밀집되어 있어 교육환경이 매우 열악하다. 대부분의 지역 주민이 시장에서 일일 벌어 일일 생활하는 등 경제적으로 많은 어려움을 겪고 있으며, 그들의 학력도 다른 지역과 비교해볼 때 낮은 지역이다.

희망중학교에는 현재 815명의 학생이 23학급에서 수업을 받고 있다. 학급당 학생 수는 35명 정도이다. 학생들의 학업 성취도는 낮은 편으로 희망중학교가 비록 중소도시에 위치하고 있지만, 농촌 평균 수준보다 낮은 수준이라는 것이 이교장의 판단이다.

그리고 중식지원대상자가 100여명으로 인근 중학교의 경우 4명인 것과 비교할 때 무척 많은 수인 것을 확인할 수 있었다.

학부모 및 지역사회의 교육열은 보통 정도로 평가되고 있다. 하지만 학교에 대한 교육적 기대는 다른 지역의 학교처럼 매우 높다. 하지만 생활의 어려움 등으로 인해 학생에 대한 학부모의 지도는 미흡해 학교에서 직접 학생들의 토요일과 일요일 프로그램을 제공하고 있는 실정이다. 그리고 학기 초에 이교장이 학부모 총회에서 학부모들을 대상으로 올해에 학교에서 무엇을 가르치겠다고 공표를 함으로써 학교교육에 대한 학부모의 신뢰를 얻고 있었다.

희망중학교에는 현재 56명의 교원이 근무하고 있다. 남자 교사가 18명, 여자 교사가 38명으로 여자 교사의 수가 상대적으로 많았다. 학교장은 학교에 특별한 조직은 없다고 했다. 학교의 장으로 이종원 교장은 교직원 사이의 화목을 조직 운영에 있어 중요한 덕목으로 생각하고 있었다. 이러한 이유에서인지 이종원 교장은 학교 내에 교사들 간의 알력이 전혀 없다고 단언하고 있다. 학교장은 교원뿐만 아니라 학교의 식당에서 일하는 분들과 환경을 정리해주는 분까지 챙기고 있다고 하였다.

이 학교에 와서 교사뿐만 아니라 허드렛일 하시는 분들까지 같이 식사를 했습니다. 식당에서 일하시는 아주머니와 환경 정비를 해주시는 두 분하고요. 환경 정비를 해주시는 분들은 제가 직접 제 차로 모시고 가서 대접했습니다. 두 분의 말씀으로는 이전에 이런 대접을 받은 적이 없다고 하네요. 그분들은 학교에서 없어서는 안 될 분들입니다.

일전에는 기사님하고 호텔에서 같이 지낸 적이 있습니다. 전 밖에서 자도 기사님은 방에서 재웠어요. 그 분은 나의 목숨을 책임져 주시니까요. 우리는 중요한 것을 모르는 경우가 많아요. 우리는 (지위가) 높냐 낮냐에 너무 집중해요. 누가 어떤 지위에서 어떤 역할을 하는지가 더 중요한데도 말이죠.

이렇듯 이종원 교장은 학교 구성원 모두에게 자신이 먼저 다가가는 모습을 보이고 있으며, 교사들의 생일을 챙겨준다든지 아니면 연말에 교사들에게 일일이 연하장을 보내는 등 교사 개개인을 배려하려는 마음으로 학교를 가족적인 분위기로 만들고자 노력하고 있다.

다. 희망중학교가 성취한 과업

이종원 교장이 이 학교에 부임하면서 수행한 과업 중 몇 가지를 소개하면 다음과 같다. 첫째, 대학생들을 교과 도우미로 활용하였다. 학생들의 학업 성취도를 끌어올리기 위해 이종원 교장이 도에서 비슷한 사업을 시행하기 이전에 먼저 학교에서 실시한 과업으로 학부모와 지역사회로부터 좋은 평가를 받고 있다.

둘째, 지역 기관장 회의를 부활시켰다. 학교의 발전은 학교장과 교사들의 힘만으로 가능하지 않는 것이 현실이다. 학교의 상황을 지역사회에 정확히 전달하고 지역사회와의 연계를 통해 많은 지원을 받을 수 있다는 것이 이종원 교장의 생각이었다. 또한 이러한 회의가 학교 차원의 지원뿐만 아니라 더 나아가 학부모들의 교육과도 연결시켜 학교를 지역사회의 허브 역할을 충실히 할 수 있도록 하는 노력을 하고 있었다.

셋째, 학부모들과의 직접 면담을 실시하고 있다. 기존의 학교와 같이 학부모 총회나 학교운영위원회를 통해 학부모들의 생각과 요구를 듣는 시간을 마련하고 있다. 하지만 어느 대표적 성격을 지닌 학부모들의 의견도 중요하지만 그러한 자리에서 의견을 제시하지 못하는 학부모들의 생각을 듣기 위해 이종원 교장은 가능한 많은 시간을 할애하여 일반 학부모와의 자리를 마련하고 있다.

넷째, 학생들의 기초 학력을 신장시키기 위한 방법으로 ‘희망 혁신 학습제’를 운영하고 있다. 기초·기본 교육의 충실과 창의력 개발 및 바른 인성교육을 통한 글로벌 시대를 선도할 신바람 나는 학교 학습 문화를 조성하는 것을 목적으로 학생들에게 기초 영어, 기초 한자, 기초 독서 및 논술, 기초 수학에 대한 지식을 제공하는 것이다. ‘희망 혁신 학습제’를 시행함에 있어 대학생 도우미를 적극적으로 활용하고 있었다.

다섯째, 학생 개개인의 적성과 소질을 개발·육성하기 위한 ‘5품 인증제’를 실시하고 있다. 외국어, 컴퓨터, 예체능, 한자, 독서, 봉사 부분 등의 학생 활동을 근거로 학생들에게 인증서를 졸업 때 발급하므로 인해 학생들은 학생 자신들이 가지고 있는 숨은 재능을 발굴하기 위한 자극제가 되는 제도라고 할 수 있다.

이상과 같은 다양한 사업을 통해 이종원 교장이 학교의 현실에 맞게 학생들의 기초 교육을 강조하면서 공부에 재미를 못 붙이고 있는 학생들의 숨겨진 다양한 재능을 발굴하려는 노력을 하고 있음을 알 수 있었다. 또한 학부모와 지역사회의 자원을 충분히 활용하여 학교교육의 원활한 운영에 많은 도움을 얻고 있었다.

### 라. 이종원 교장의 지도 방법

이종원 교장의 학교 내에서의 리더십 특성은 동전의 양면과도 같은 것이었다. 한편으로는 교사들에게 일정 부분의 책임을 맡기면서 일을 시키면서도 다른 한편으로는 교사들의 일에 대한 결과에 만족하지 못하면서 자신이 직접 모든 일을 하려고 하는 부분이 상존한다. 이종원 교장 자신도 이러한 문제에 대해 공감하고 있으면서도 자신이 받은 달란트라고 생각하고 감사하면서 학교를 경영하고 있었다. 구체적인 이종원 교장의 의사 결정, 업무추진, 그리고 갈등 해결에서의 방식은 다음과 같다.

의사 결정에 있어 이종원 교장의 방식을 한마디로 표현하자면 아이디어를 제공하는 것이다. 이종원 교장 본인의 말을 빌리면 자신은 많은 아이디어를 가지고 있다고 했다. 이 아이디어를 조직해서 실천에 옮기는 능력도 있다고 했다. 그러나 한 조직의 장으로서 조직원들의 지원이 없으면 일을 성사시키기 어렵다는 것을 이종원 교장도 잘 알고 있다. 그러기에 어떤 일을 추진하기 전에 반드시 교사들의 동의를 구한다고 했다. 동의를 구하는 방법은 충분한 대화의 시간을 마련해서 그들로 하여금 어떠한 결론에 도달하도록 하는 것이다. 하지만 본인도 고백했듯이 자신의 의지대로 의사 결정 방향을 몰고 가는 즉, 밀어붙이는 방법을 자주 사용한다고 했다.

무엇보다 이종원 교장은 개개의 교사들의 성격과 능력을 전부 파악하고 있다는 자신감을 보였다. 이것이 이교장이 업무를 추진하는 첫 번째 방식이라 할 수 있다. 앞에서 언급했듯이 학교의 운영은 장기판과 같은 것이라 했다. 장기 알의 진행 방향과 목적을 꿰뚫고 있어야 판에서 이길 수 있듯이 학교 구성원인 교사 개개인의 능력을 알고 있어야 학교 업무를 원활히 추진할 수 있다고 했다. 교사들의 능력별로 업무를 부여할 때에는 반드시 그에 따른 책임을 같이 부여한다고 했다. 물론 일을 잘 하고 있는지에 대한 철저한 점검은 앞에서 언급한 것과 같다.

업무추진의 또 다른 방식으로 교감과의 협조를 들 수 있다. 이종원 교장은 교감과는 학교 동창으로 서로가 서로를 잘 아는 사이였다. 물론 서로 너무 잘 알아서 갈등이 생기기도 한다고 하였다. 하지만 누구보다도 이교장이 하고자 하는 일과 방향을 잘 알기 때문에 그로 인한 교사와의 갈등을 미리 교사들과의 타협을 통해 교감이 방지해 주기도 한다고 하였다. 또한 교사들의 요구를 이교장에게 전달하는 메신저 역할을 교감은 수행하고 있었다. 그 외에 이교장은 교감에게 교육과정 전체에 대한 권한과 책임을 부여하고 있는 동시에 교감을 전폭적으로 신뢰하고 있었다. 이와 같이 교장의

사업 추진에 대한 교감의 협조는 이종원 교장에게는 어느 누구보다 귀중하고 큰 힘이 되고 있었다.

이종원 교장과의 면담 중에 학교 조직 안에서 발생하는 갈등 해결 방식에 대해서는 구체적으로 들은 바가 없었다. 그러나 면담 내용을 전체적으로 파악했을 때 이종원 교장의 갈등 해결 방식은 어떤 문제가 발생했을 때 교사들과의 충분한 토의를 통해 해결점을 찾고 있음을 알 수 있다. 그 중심에는 교감이 있었다. 교감이 중심이 되어 문제가 발생하면 교사들이 같이 머리를 모아 문제를 해결하려는 노력을 하는 것이다. 이종원 교장은 갈등 해결 방식과 관련된 의견을 다음과 같이 언급했다.

문제가 생기면 충분한 토론을 하라고 지시합니다. 그러면 교감이 충분히 협의를 해 와요. 불만이 있으면 안 되니까. 불평하고 하는 것과 내가 하고 싶어서 하는 것과는 일의 차이가 엄청나지 않습니까? 그걸 제가 너무 많이 경험했기 때문에 충분히 논의를 하고 해서 하도록 합니다.

#### 마. 이종원 교장의 인성 및 사고 특성

한 사람의 인성 및 인생관은 그 사람이 조직의 장으로 있을 때 그 조직의 분위기와 직결되는 것을 쉽게 알 수 있다. 어렸을 적에 부모로부터 물려받은 선천적 품성은 사회생활을 하면서 어느 정도 고쳐지고 다듬어지긴 하지만 그 사람의 언행을 자세히 살펴보면 어디선가 물어 나옴을 또한 알 수 있다. 학창 시절과 그 이후의 경험 및 학습으로 얻어지는 삶의 철학 또한 한 사람을 이해하는데 소중한 정보가 된다. 이에 이종원 교장의 인성 및 사고에 대한 정보를 확인함으로써 그가 가지고 있는 리더십을 간접적으로 파악하고자 한다.

##### 1) 인성

이종원 교장의 첫 인상은 매우 강해보였다. 아니 외모에서 풍기는 인상은 유순한 듯했지만 대화를 나누면서 온화한 얼굴 뒤에 감추어진 무엇인가를 발견할 수 있었다. 대화를 통해 발견한 이종원 교장의 인성은 우선 매우 감성이 풍부하면서도 예리한 사물 관찰 능력이 있었다. 사물 하나를 봐도 그냥 넘겨보는 것이 아니라 무엇인가 의미를 부여하여 관찰하였다.

제가 어떤 사물을 보면 자연이 내게 다가오는 것처럼 느껴지는 거예요. 그냥 보는 것이 아니라. 그리고 그 하나하나의 의미를 찾으려고 노력합니다. 또한 그것을 어떻게든 변형시켜 제가 활용할 수 있는 무언가를 만들곤 합니다.

이종원 교장은 자신이 꼼꼼하면서 참을성이 좀 부족하다고 하였다. 이러한 인성은 업무 추진에 바로 나타남을 알 수 있었다. 교사들에게 어떤 일의 책임을 주고 그것을 진득하게 기다리는 것이 아니라 수시로 확인하고 또 확인하면서 일이 제대로 진행되고 있는지를 점검하는 것이다. 이종원 교장은 누구를 믿는 것과 확인하는 것은 다르다고 했다. 자신이 참을성이 부족하다고 한 것은 개인의 인성이기 보다는 어떤 일을 완벽하게 끝내고 싶어 하는 학교장의 성취욕에서 발생한 것이 아닌가 싶다. 하지만 이러한 ‘확인’ 작업이 구성원들에게는 학교장에 대한 좋지 않은 모습으로 비쳐질 수 있을 것 같다는 느낌도 같이 받았다.

이종원 교장은 자신의 인생관을 ‘잘난 척 하지 않기’와 ‘남들이 알아주지 않는 일이라도 최선을 다하기’로 표현하고 있다. 이종원 교장의 인생관은 그대로 교장관과 연결되고 있음을 알 수 있다. 학교장이 되기 위해 준비하고 있는 후배 교장에게 조언을 부탁한다는 면담자의 요청에 이종원 교장은 다음과 같은 답을 함으로써 자신의 인생관을 피력했다.

특별히 조언할 것은 없지만 그래도 이것만은 말해주고 싶어요. 우선 자기를 내세우지 마라. 교장은 잘난 것 하나도 없어요. 자기를 낮추어야 학교가 잘 운영됩니다. 그렇다고 자신의 소신과 철학을 저버리라는 말은 아닙니다. 우리에게 교육과정이 곧 성정입니다. 교육과정을 충실히 수행하기 위해 학교장이 가지고 있는 소신과 철학을 버리지 않는 한도에서 자신을 낮추라는 것입니다. 또한 누가 알아주기를 바라면서 일을 하는 사람이 많은데 그러면 안 됩니다. 그런 사람은 소신과 철학이 없는 겁니다. 남이 하지 않는 것, 할 수 없는 것, 하기 싫은 것을 해야 합니다.

## 2) 사고

학생과 학부모를 보는 이종원 교장의 시각은 학교가 처한 환경과 밀접한 관련이 있는 듯이 보인다. 앞서서도 언급했듯이 학교는 매우 좋지 않은 교육적 환경과 접해 있고, 이로 인해 학생의 학업 능력도 낮은 편이다. 일상생활에 쫓기는 학부모들은 학교 교육에 많은 관심을 가지고 있지 못하고 모든 것을 학교에게 기대하고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 이종원 교장은 우선 학부모와의 일체감을 강조하고 있다. 학부모의

이해 및 도움 없이 학교 발전도 기대할 수 없다는 것이다. 그러므로 학교에서 무엇을 하고 있는지 학부모들에게 많은 정보를 주려고 노력하고 있다. 또한 가정환경이 좋지 않음으로 인해 학생의 학교생활에 있어 문제점이 노출되고 있음을 지적하면서 학부모가 일차적으로 가정에서 생활교육을 담당해줄 것을 강조하고 있다.

여기는 워낙 사건 사고가 많이 나서 제가 또 그것을 알고 왔기 때문에 생활 지도 부분을 아주 강조하고 있습니다. 이미 학교에서 지도해야 하는 내용과 가정에서 학부모들이 지도해야 하는 내용을 학교에서 합니다. 학부모 교육이 반드시 필요합니다.

학부모에 대한 생각과 마찬가지로 학생들의 생활 지도에 이종원 교장은 많은 관심과 열정을 보이고 있다. 하지만 학생들에게는 생활 지도보다는 기초실력 배양에 좀 더 관심을 가지고 노력하고 있음을 느낄 수 있었다. 학교가 추진하고 있는 특색 사업이라든지 학생들의 수업력을 높이기 위해 대학생 도우미를 활용하는 것 등을 통해 학교장의 노력을 간접적으로 알 수 있었다. 학생에 대한 이종원 교장의 애정은 ‘학생을 내 생명처럼 아껴라’라는 말로 대신할 수 있을 것이다. 이종원 교장은 매 학기 초에 교사와 학생들 앞에서 이 말을 한다고 한다. 교사는 학생을 자신의 자식처럼 대하고 가르치라는 뜻에서, 학생은 자기 자신을 소중히 하고 개발하라는 뜻에서 이러한 말은 한다고 이종원 교장은 덧붙였다.

이종원 교장의 교사관은 교사 스스로 자기 개발 능력을 가져야 한다는 것이다. 이때 교장의 역할은 그들이 자기 개발 능력을 가질 수 있도록 도움을 주는 것이라 했다. 이종원 교장은 교사의 전문성 신장을 위해 교사들에게 학급경영계획서를 작성하도록 요구하고 있다.

교사들이 그릇이 다르고 얼굴이 다르고 마음이 다르고 리더십이 다르고 교과 리더십도 다르고 관(觀)이 다르듯이 지도 경영도 다를 테니까 각자 학급경영계획서를 마련해 보라고 합니다.

한발 더 나아가 각각의 교사와 학교장이 38년간 교직에 있으면서 직접 만들고 모은 학교교육계획서를 인터넷에 올려 공유하는 것을 시도하고 있다. 다른 교사의 학급경영계획서를 봄으로써 무엇이 문제가 있고 어떤 것을 배워야 하는지를 스스로 판단해서 참고할 수 있는 좋은 방법이라는 것이다.

지금은 잘 안 되고 있어요. 하라고 해도 교사들이 학급경영계획서를 작성하기 어려운가 봐요. 제가 샘플을 주는데도 말입니다. 하지만 교사 한 사람 한 사람이 학급경영계획서를 만들어 모으면 그게 교사들에게 큰 재산이 됩니다. 언제 무엇을 해야 하는지 알 수 있거든요. 그게 말하자면 교사 전문성 아니냐 말이죠. 그리고 그렇게 할 수 있도록 도와주는 것이 제 숙제입니다.

이종원 교장은 자신의 경영관 내지는 교장관을 설명하면서 은유적 표현을 많이 사용하였다. 우선 이종원 교장이 생각하는 경영관은 PILOT기법의 올바른 활용이다. P는 Power를 의미하는 것으로 교사의 실력, 전문성을 강조하는 것으로 학교라는 조직에서 교사라는 조직원은 실력, 즉 수업에 대한 자신감과 능력이 있어야 한다는 것이다. I는 Impact의 의미로 교사에게 어떠한 자극을 주거나 사기를 진작시키는 것을 말한다. 교사의 생일을 찾아주거나 교사의 성격과 능력을 일일이 파악하고 있음을 이종원 교장은 강조하였다. L은 Link로 조직 결속력을 강조하는 말이다. 학생과 교사, 교사와 교사, 학교장과 교사, 학교와 학부모 등의 연결이 강해야 학교가 산다고 하였다. O는 Objective로 객관적인 시각으로 학교를 경영해야 한다고 하였다. 민주주의적 방식으로 다른 사람의 의견을 충분히 듣고 경영에 반영해야 함을 뜻한다. 마지막으로 T는 Tune으로 조직원 간의 화합을 위한 조율을 의미한다. 각 집단의 목소리가 잘 드러나면서도 각 소리가 적절히 조화를 이룰 때 그 조직은 발전할 수 있다는 것이 이종원 교장의 지론이다.

이종원 교장의 두 번째 경영의 원리를 장기관에서 찾고 있다.

장기에서 줄이라고 무시하면 안 됩니다. 줄이 없으면 장기가 이루어지나. 그런데 경영하다보면 왕 옆에 있는 사처럼 한 곳에서만 움직일 수밖에 없는 사람이 있어요. 어떤 사람은 차처럼 쪽쪽 나가는 사람이 있는가 하면 뿔 시키면 상이나 마처럼 살살 옆으로만 가는 사람이 있죠? 그리고 뿔 시키면 한 칸 밖에 못하는 줄이 있어요. 그러나 판을 이루려면 줄도 필요하고 사도 필요하고 상도 필요하고 차도 필요한 거예요. 그리고 줄 놓을 자리에 상을 놓으면 판이 되겠어요? 줄 놓을 자리에 줄 놓고 상 놓을 자리에 상을 놓을 수 있는 것이 경영자의 능력입니다. 그러나 많은 사람들이 줄을 무시하는 경향이 있어요.

이종원 교장의 세 번째 경영 원리는 학교장은 “농부”라는 것이다. 토양이라는 학교에 나무라는 학생을 심어 기르는 것이 학교장이라는 것이 이종원 교장의 신념이다. 여기서 중요한 것은 이렇게 심어 놓은 나무를 그냥 방치하는 것이 아니라 수시로 확인

해 잘 자라고 있는지를 점검하는 것 또한 학교장의 역할이라는 것이다. 그래서 이교장은 교육을 “확인”이라고 믿고 있다. 잘못된 결과를 얻기 이전에 진행되는 과정상의 문제점을 수시로 확인하고 점검해서 잘못된 결과를 얻지 않도록 미연에 방지하는 노력이 반드시 필요하다고 말한다.

#### 바. 이종원 교장의 리더십 형성 과정

이종원 교장의 리더십 형성 과정에 종교는 큰 힘을 보태고 있었다. 이종원 교장은 매일 4시에 기상하여 바로 교회로 가 새벽기도에 하루도 빠짐없이 참석한다고 했다. 매일 참여하는 새벽기도에서 이종원 교장은 자신이 오늘 할 일, 이번 주에 할 일, 그리고 이번 달에 할 일까지를 계획하는 시간을 갖는다고 하였다. 이종원 교장에게 경영철학 내지는 기법을 물어봤을 때 이렇게 답변했다.

저는 신앙인입니다. 하늘을 우러러 한 점 부끄러움 없이 살고 싶은 심정인데 그게 됩니까? 그것에 조금 가깝게 접근해보려고 노력하고 있습니다. 삶의 가치에는 네 가지가 있는데 첫 번째는 이기적인 가치관이에요, 두 번째는 개인적인 가치관이에요, 세 번째는 합리적인 가치관이에요, 마지막이 봉사적 가치관입니다. 봉사적 가치관은 내 것도 너의 것 너의 것도 너의 것이죠. 학교장은 봉사적입니다. 내가 조금 희생해서 학교를 발전시킬 수 있도록 노력하려고 합니다.

이종원 교장의 아이디어 발굴 능력 및 기획력은 많은 연구학교에 근무하면서 다양한 과목의 연구 부장을 경험한 것에서 나왔다고 한다.

제가 연구학교를 아마 제일 많이 했을 거예요. 저는 승진할 때 벽지 점수가 없는 사람이예요. 그러나 저는 개인 연구를 많이 했습니다. 교육부지정이나 도 지정 연구학교 등 안 해 본 것이 없어요. 체육도 해 보고 취업기술, 직업 분야, 국·영·수, 과학고에서는 영재교육을 하고, 미화여고에서도 연구 부장을 했어요. 그리고 저에게 하나님께서 특별한 달란트를 주신 것 같아요. 남들보다 먼저 보이는 것들이 있거든요. 제가 먼저 하고 나면 다른 분들도 하더군요.

이종원 교장의 또 다른 자기 계발 방법은 가능한 많은 연수에 참여하는 것이라 했다. 이 점에 대해서 이렇게 얘기하고 있다.

자기 계발이라고 하는 것은 자기 전공분야도 훌륭하게 해야 하지만 지금 현재 돌아가는 정치, 사회, 경제 모든 분야를 섭렵할 수 있는 일반적인 상식도 지니면서 그리고 교사 계발 프로그램이랄지 자기 계발 프로그램이랄지 학교 경영능력이랄지 이런 좋은 책들을 보면서 꾸준히 연구, 탐구해야 합니다. 이와 함께 연수를 통해 더 많은 지식을 습득해야 합니다. 자기 스스로 자신을 계발하는 데에는 한계가 있거든요. 선과 악이 다 나의 스승이다라고 전 생각합니다. 무언가 배울 것이 있습니다. 저는 학습지도와 관련된 연수를 교사가 가려고 하지 않으면 수업을 조정해서라도 연수를 가게 합니다. 저는 아주 연수 나발 부는 사람입니다.

그 외에 이종원 교장은 전국적 교사 모임의 기획을 담당하면서 많은 것을 배웠으며 지금도 그와 유사한 일을 하고 있음을 알려줬다. 이러한 이전 경험을 통해 현재 자신의 강점 중 하나인 기획력이 계발되었다고 했다.

## 4. 김호선 교장(중부여자중학교)

### 가. 김호선 교장의 이력

김호선 교장은 1947년에 대한도 중부시와 이웃하고 있는 대한도 정부시에서 태어나고 자랐다. 그는 1972에 국어과 교사로서 교직에 입문해서 1996년까지 대한도의 여러 중학교와 고등학교에 평교사로서 근무했다. 그 기간 중에서 4년은 부장교사를 맡기도 했다. 1997년부터 2002년까지는 지역교육청에서 장학사로 근무했고, 2003년부터는 도 교육청의 감사계에서 감사담당 장학사로 일했다. 2004년 9월부터 2005년 2월까지 6개월간 교감으로 근무하다가 2005년 3월에 중부여자중학교에 학교장으로 발령받았다. 2006년 9월 현재 그가 중부여자중학교에 학교장으로 근무한 것은 1년 6개월 정도다.

### 나. 중부여자중학교의 조직 구성

중부여자중학교는 대한도 중부시 고선동에 위치해있다. 중부시는 전체 인구가 20만 내외이고, 지난 20여 년 동안 인구변동이 거의 없다. 중부시는 다른 도시에 비해서 보수적이며, 중부여중이 위치한 고선동은 구도심이어서 더욱 그렇다. 또한 이 지역에

거주하는 주민들의 생활수준은 다른 신흥 개발지역에 거주하는 주민들보다 상대적으로 낮다.

중부여중에는 현재 874명의 학생이 재학하고 있다. 1학년이 8학급, 2학년이 9학급, 3학년이 8학급이며, 각 학급에는 35명 내외의 학생이 있다. 이 학생 가운데 106명이 생활보호대상자이고, 50명 정도가 기초생활수급자이다. 전체 재학생 가운데 약 13퍼센트 정도의 학생이 학교로부터 급식지원 등을 받고 있다. 이런 사정을 반영해서인지 중부여중에는 현 학교장이 부임하기 전부터 학교에 복지사가 머무르면서 학생 상담을 체계적으로 하고, 최근에는 배움터 지킴이를 요청해서 상주하게 하고 있다.

중부에는 중부여자중학교 외에도 세 개의 여자 중학교가 더 있다. 중부여자중학교는 2006년 현재 개교한지 66년째다. 중부에 거주하는 많은 여성 유력인사들이 이곳 출신이다. 그래서 과거에 중부여중을 졸업한 어머니들 가운데는 먼 거리에 거주하면서도 자신의 자녀를 중부여중에 입학시키는 사람도 다수 있다. 이런 영향 때문에 올해는 입학 정원이 280명임에도 430명이 1지망으로 중부여중을 지원했다.

김호선 교장의 말에 따르면, 학부모들이 이처럼 중부여중을 선호하지만 학교에 적극적으로 요구하는 것은 없다고 한다. 다른 부모들과 마찬가지로 공부를 잘 가르쳐주고, 인성교육을 잘 해달라는 정도라고 한다. 학부모들 또한 학교의 일에 적극적으로 참여하지 않는 편이며, 학교에서도 그렇게 하기를 요구하고 있다.

중부여중에는 현재 학교장과 교사, 그리고 행정직원을 포함해서 54명의 직원이 근무하고 있다. 그 가운데 학교장과 교사는 44명이다. 중부여중을 비롯하여 대부분 지방의 중소도시에는 승진에 관심이 없는 교사들이 많이 근무한다. 교사들이 승진하기 위해서는 가산점을 받아야 하고, 벽지학교 등과 같이 외진 지역에서 근무하면 가산점을 받을 수 있기 때문에 중견 남자교사들은 대체로 읍면 지역의 학교에 많이 근무한다. 그런 영향으로 인해서 중부여중에는 현재 학교장, 교감을 포함하여 남자 교사가 16명, 여자 교사가 28명 근무한다. 남자 교사 가운데 가장 젊은 교사가 현재 41세다.

중부여중에 근무하고 있는 교사 가운데 28명이 중부에서 고등학교까지 마쳤으며, 다른 지역에서 마친 교사들 가운데 5-6명은 중부시에서 결혼하여 자리를 잡고 산다. 그러므로 전체 교사 44명 가운데 35명 가까운 교사가 중부시를 연고지로 삼고서 살아 간다. 또한 이들 가운데 상당수는 다른 학교에서도 함께 근무한 적이 있다. 즉 중부여중에 근무하는 교사들은 지역에 기반을 둔 강한 유대를 형성하고 있다.

한편 교사 가운데 21명이 전교조 조합원이며, 교총회원이 6명, 아무런 단체에도 가입하지 않은 교사가 15명이다. 교사들 내에 친목 모임으로는 등산, 배드민턴, 컴퓨터 모임 등이 있다. 등산모임은 매주 주말에 산행을 하고, 배드민턴 모임은 일과 후에 학교 강당에서 배드민턴 경기를 한다.

김호선 교장이 중부여중에 부임하기 전에는 학교장과 교사 사이, 특히 학교장과 전교조 교사와의 갈등이 심했다. 그 갈등의 빌미는 대체로 학교장이 제공했다. 학교장이 1박 2일 출장 연가를 제출하고, 숙소에 머무르면서 교사를 숙소로 호출하거나, 병가로 병원에 입원한 상태에서 교사들에게 병원으로 결재를 받으러 오라고 하고서 여러 차례 결재를 해주지 않는 등의 행동을 함으로써 교사들에게 반발을 불러일으켰다. 그 일로 인해서 일부 교사들이 교육청에 학교장이 병원에 입원한 상태에서 결재를 요구할 수 있는지 등을 질의하기도 했다. 이와 유사한 일들이 전임 학교장과 그 전임 학교장 사이에서 자주 발생했다. 이런 속에서 교사들은 일상적으로는 각자 자신이 맡은 업무만 처리하고, 나머지 시간에는 취미 활동을 하거나 가사에 전념하는 경우가 많았다. 일부 교사들은 학교의 부조리하고 비민주적인 관행을 문제 삼고 개선하기 위해서 관리자 등과 갈등하는 등 소모적인 데 에너지를 소진했다.

요컨대, 중부여중은 교직원, 그 가운데 교사들이 한편으로는 지역을 근거로 강한 유대를 맺고 있지만 다른 한편으로는 부조리한 관행과 이념의 차이 등으로 인해서 분열되고, 때로는 갈등하고 있었다. 그 점은 현 학교장이 부임하기 전에 두드러졌다. 거기에다가 원로 교사와 여교사가 많이 근무함으로 인해서 다른 학교에 비해서 상대적으로 역동성이 약했다. 이와 함께 생활수준이 낮은 학생들이 많이 재학함으로 인해서 학생들의 생활 지도가 별도로 요구되었다. 또한 부모가 중부여중 출신인 학생과 인근 지역에 거주하는 학생들, 특히 생활보호대상 학생 사이의 격차나 위화감이 존재할 것으로 짐작되었다.

#### 다. 중부여자중학교가 성취한 과업

김호선 교장이 중부여중에 부임해서 맨 처음 한 일은 각종 회의를 없애거나 줄이거나 옮긴 것이다. 아침마다 교감과 행정실장과 함께 하는 회의를 없앴다. 특별히 할 이야기가 없음에도 의례적으로 앉아서 차나 마시기보다는 꼭 필요할 때 필요한 이야기를 나누기로 했다. 매주 있던 부장회의도 없앴다. 부장회의에서 나눈 내용은 직원조회

에서 다시 나누므로 불필요하다고 생각했다. 월요일 아침에 있는 직원조회는 교사들의 출근 시간을 고려하여 월요일 오후로 옮겼다. 교사들이 바쁜 월요일 아침에 서둘러서 출근하느라고 힘들지 않게 하기 위해서다. 학생들의 운동장 조회도 1년에 서너 차례로 줄였다. 그것도 학생들이 밖에 오래 서 있어도 무리가 없는 계절에만 했다. 그 나머지는 체육관 조회나 방송 조회로 대체했다.

다른 한편으로는 각종 회의나 기구를 독립시키고 자율적으로 운영하게 했다. 학부모회를 학교의 부수기구가 아닌 독립기구로서 운영하게 했다. 학부모회의 운영에 학교가 관여하지 않도록 하고, 학부모회가 학교의 각종 행사를 지원하는 기구가 아니라 학부모들의 자율적인 사업을 운영하는 기구가 되도록 했다. 교직원 친목회는 학교의 행정 조직과는 별도의 위계 속에서 운영되도록 했다. 예를 들면 직원체육대회를 체육교사가 아닌 친목회장이 주관해서 기획하고 운영하게 했다. 학생회도 자율적으로 운영하게 했다. 졸업생에 대한 후원금을 모금할 것인지 여부를 학생들이 스스로 결정하게 하고, 축제와 조회도 자율적으로 운영하도록 할 예정이다. 또한 무엇보다도 교무회의를 실질적으로 자율적인 의결기구가 되도록 했다. 조그만 사안이라도 교무회의에 회부하여 모든 교사가 그 내용을 다 알도록 하고, 교사들 사이의 논의를 거쳐서 결정하게 했다. 또한 공문을 처리하는데 있어서 전결의 범위를 확대했다. 외부로부터 공문이 오면 담당 교사가 먼저 보고 교사의 결재 하에 처리하도록 했다. 자신이 학교에 없는 사이에 처리가 미뤄지는 것을 방지하기 위해서다. 자신은 컴퓨터상의 문서함에서 수시로 확인하고 지시 사항이 있을 경우에 별도로 지시했다.

김호선 교장이 중부여중에서 한 다른 일은 교사와 학생이 학교에서 불편하지 않게 생활하도록 하는 것이다. 그래서 그는 각종 회의석상에서 말을 하지 않거나 최소화했다. 그는 지난 1년 동안 직원조회 석상에서 한 마디도 하지 않았다. 교감이 한 말을 반복함으로써 교사들이 지루해하는 일이 없게 하기 위해서다. 학생 조회할 때도 30초 이내로 짧게 말했다. 교무실에 올라가거나 교실을 순시하는 일도 가능하면 자제했다. 교장이 교무실에 올라가거나 교실을 순시하면 교사들이 불편해하고 감시받는다고 느끼기 때문이다. 그 대신 필요한 일이 있으면 전자결재를 이용하거나, 자신이 직접 교사를 찾아간다. 한편, 교장실을 개방해서 학생이 수시로 교장실에 찾아와서 스스럼없이 이야기하도록 했다. 그렇게 해서 한편으로는 학생들의 생활에 대해서 알고, 다른 한편으로는 학생들이 교사와의 관계에서 겪는 어려움을 중간에서 무리 없이 해결하기도 했다.

또한 김호선 교장은 교장실의 가구 배치를 바꾸었다. 일반적으로 교장실 한편에는 세로로 긴 탁자가 놓여있고, 한쪽 끝에는 또 다른 탁자가 수직방향으로 놓여있다. 거기 는 일반적으로 학교장이 앉아서 업무를 처리하는 곳이지만, 많은 학교장들이 거기에 앉아서 신문을 보기도 한다. 그는 자신은 그러지 않기 위해서 그 탁자를 치우고, 자신의 책상에 앉아서 업무를 처리했다. 그리고 운영위원회를 할 때는 상석을 운영위원장에게 내어주고, 자신도 다른 운영위원과 같은 평석에 앉아서 참여했다.

김호선 교장의 이런 지도 활동에 힘입어 중부여자중학교는 지난 1년 반 동안 그 전과는 다른 모습을 많이 보여주었다. 대외적으로는 지난해에 학생을 한 명도 처벌하지 않은 무처벌학교에 선정되었고, 급식우수학교에도 선정되었다. 테니스부 학생들은 전국 테니스대회에서 우승을 차지했다. 교사들은 교직원 배구대회에서 우승했다. 또한 도교육청에서 주최하는 ICT 활용 학교 평가 보고회에 참여해서 중부여중 교사들이 8명 선발인원 가운데 6명을 차지했고, 그 가운데 2명이 전국대회에서 수상했다. 또한 지난해 교육부에서 선정하는 교육과정 우수 운영 100대 학교에도 선정되었다. 중부여중이 이처럼 대외적으로 많은 상을 수상하자 교육장이 농담조로 “중부여중은 상 받으러 그만 오세요.”라고 하기도 했다. 이것은 김호선 교장이 중부여중에 부임할 때 교육장이 “학교가 참 침체돼서 걱정인데, 교장선생님이 잘 좀 해주세요.”라고 부탁한 것과는 크게 대조적이다.

#### 라. 김호선 교장의 지도 방법

중부여자중학교가 이처럼 지난 한 해 동안 많은 대외적인 성취를 이룰 수 있었던 것은 그 각각의 상을 수상하기 위해서 별도의 노력을 기울였기 때문이기도 하지만, 그런 노력이 가능한 토대가 마련되었기 때문이다. 즉 교사들이 그들 사이에 갈등하고, 그 문제를 해결하느라고 에너지를 소모하지 않고, 학생을 지도하는 등의 학교가 수행해야 할 과업에 전념할 수 있었기 때문이다. 그리고 그 토대는 앞서와 같은 김호선 교장의 사소해보이지만 중요한 노력들이 있었기 때문에 가능했다. 그 점에서 김호선 교장의 그런 노력들은 학교장으로서 직원들을 지도한 행위라고 볼 수 있다. 아래에서는 김호선 교장이 교직원들을 어떤 방법으로 지도했는지 정리해서 살펴보기로 한다.

### 1) 앞에서 끌지 않기

김호선 교장이 교사들을 지도하는 데 있어서 적용하는 첫째 지도 방법은 교사들을 자신이 원하는 방향이나 목표를 향해서 끌지 않는 것이다. 학교장이 자신의 권위를 내세워서 교사들을 자신이 원하는 방향으로 이끌 경우는 오히려 더 힘이 든다고 생각한다. 학교장과 교사 사이에 생각이 일치되면 모든 일이 수월하게 이루어진다고 생각한다. 그는 다음과 같이 말했다.

권위의식 버리고 서로 이해하는 마음만 있으면 다 되는 것 같아요. 더 뭐 이야기 할 것이 없어요. 선생님하고 나하고 잘 일치만 되면 다 되는 것을. 내 방법대로 내 쪽으로 끌어 들이려니까 힘이 드는 거지. . . . 기본 원칙만 서 있으면, 같이 이렇게 나가자 옳은 목표를 향해서. 속도조절은 서로 하는 것이고. 그 대신 내가 앞으로 끌지 않아요.

### 2) 교사 의견 따르기

앞서 밝힌 것처럼 김호선 교장은 한편으로는 각종 회의나 기구를 독립시켜서 자율적으로 운영하도록 하고, 업무도 담당 교사가 전결로 처리하도록 했다. 그리고 업무 처리 등과 관련된 사안 들은 교무회의에 공개하고 교사들이 의논해서 결정하도록 했다. 그렇게 결정된 사항들을 김교장 자신이 따랐다. 교사들이 결정하기 어렵거나 결정할 수 없는 사안들에 대해서만 김교장이 최종적으로 결정했다. 다음은 그와 관련된 사례다.

제 기억으로는 ‘제가 이렇게 생각하는데 이렇게 합시다.’한 게 없는 것 같아요. 제 의견 보다는 선생님들 의견이 훨씬 좋았어요. 근데 결정을 못 할 때가 있어요. 그럴 때는 제가 의견을 제시할 때가 있어요. ‘이렇게 하면 어떻겠습니까?’ 그러면 선생님들도 ‘아이고, 우리도 의견 없는데, 그렇게 합시다.’ (그러지요.)

‘저희 이번 추석연휴 때 징검다리인데 놀죠.’ 누가 농담 삼아서 그렇게 얘기하더라고요. ‘알겠습니다.’ 그렇게 해서 우리 놀아요. ‘아 농담 삼아 이야기 한 건데요.’ 하기에 ‘그렇게 하면 좋아요, 안 좋아요?’ ‘그야 좋죠.’ ‘그럼 그렇게 합시다.’

### 3) 원칙 지키기

김호선 교장은 그 자신이 앞에서 교사를 이끌지 않고 교사들의 의견을 따르지만 그것은 항상 학교가 지켜야 할 원칙을 벗어나지 않는 범위 내에서 이루어진다. 예를

들면 다음과 같은 경우다.

작년에 특별활동을 하자고 했는데, 조금 교육청에서 풀어주어서 보충수업형식으로 할 수 있도록 했는데, 국영수사과(를 신청한 비율이) 85% 나왔어요. 부장선생님이 딱 그때 안 된다고 하는 거예요. ‘이건 보충수업이지 특별활동이 아니다.’ ‘그래도 신청한 건데 안 하면 되냐. 그러면 국영수사과 빼고 하자.’ 그러니까 10~15%밖에 안 돼요. ‘그래도 하자.’ 그러니까 담당하시는 선생님이 그러시더라고요. ‘교장선생님 저는 놀랐어요. 그런 결정하시는 것이 쉬운 것이 아닌데. 저는 환영합니다.’ 그러더라고요. 그렇게 했으면 학교가 죽는 거예요. 보충 수업한다고, 학교가 한 번 그렇게 휩쓸리면 학교가 죽어요.

위의 예에서 볼 수 있는 것처럼 김호선 교장은 한편으로는 교사들의 의견을 따르면서 동시에 학교가 지켜야 할 원칙을 벗어나지 않는다.

#### 4) 행동으로 보이기

앞서 확인한 것처럼 김호선 교장은 각종 회의석상에서 말을 많이 하지 않는다. 또한 교사들이 불편함을 느끼지 않게 하기 위해서 교사들과의 불필요하거나 오해를 살만한 접촉을 피한다. 그렇기 때문에 교사들에게 말로 지시할 기회가 많지 않다. 그 대신에 그는 자신이 행동으로 직접 보인다. 앞에서 확인한 교장실의 탁자 배치를 바꾸거나 직원조회 시간을 옮긴 것도 그 중 하나다. 그 외에도 그는 교직원 주차장에 자신의 전용 주차장을 만들지 않고 교사들과 같은 처지에서 주차하거나, 급식할 때 학생들과 함께 줄을 서는 등의 행동을 보여 왔다. 다음은 그와 관련된 사례다.

저도 차를 여기 앞에도 댔었는데, 선생님들이 다 알잖아요. 교장 차인 줄. 그래도 먼저 오는 사람이 대는 거예요. 그래서 거기 차가 있으면 빙빙 돌다가 다른 데다 대요. 저는 전혀 관계없어요.

저는 급식소에서 식사할 때 참 어려움이 많아요. 제가 자꾸 뒤에 줄을 서면 선생님들이 앞에 오라고 부르거든요. 전 안가거든요. 그러면 데리러 와요. 근데 저는 ‘내가 지금 왔으니까 여기서는 것이 당연하지 않냐’ 이렇게 말해도 잘 안 되는 선생님이 있어요. 그런데 지금은 많이 좋아졌어요. 그래서 선생님들 타는 자리를 따로 만들자고 하는데, 그건 안 된다고 하더라고요. 근데 그렇게 선생님들이 줄서서 먹으니까, 애들이 ‘선생님 이리 오세요.’ 이런 애들이 많이 생겨요.

위의 사례에서 볼 수 있듯이 김호선 교장의 이런 모습으로 인해서 교사들도 학교장

의 행동을 본받고, 그 모습이 다시 학생들에게까지 전파되어서 학생들이 교사들을 바라보는 눈과 행동을 변화시켰다.

#### 5) 우회해서 말하기

그런데 김호선 교장이 자신이 의도하는 방향이나 목표대로 교사들을 이끌지 않고, 교사들의 의견을 따르고, 자신이 직접 행동으로 모범을 보인다고 해도 그것만으로는 교사들에게 모든 리더십을 발휘할 수는 없다. 그런 종류의 리더십이 효과를 발휘하기 위해서는 긴 시간이 필요하고, 그와 달리 학교 안에서는 시간을 다투어서 해야 할 일도 있기 때문이다. 그런 경우에 김호선 교장은 우회적으로 이야기를 해서 교사가 스스로 그 일을 하도록 한다. 다음은 그와 관련된 예다.

저는 선생님들에게 ‘이렇게 좀 하지 왜 이렇게 했냐?’ 이런 얘기 안 해요. 체육선생님도 이전에 소년체전에서 금메달 따왔는데 요즘은 안 되거든요. 그럼 제가 ‘좀 다 잡아서 한번 다시 해보지 그러냐.’ 이렇게 말하고 싶기도 한데, 그렇게 안 해요. 그저, ‘한 번 잘 해서 우리학교에 플랭카드 걸리도록 좀 해보세요.’ 그렇게 하지. 그럼 저 선생님은 엄청 미안해하죠. 지금 저희가 3가지 지정종목을 하는데, 아주 헌신적이에요. 방학 때 매일 나와서 하는데, 시키면 그렇게 하겠어요? 안 하지.

### 마. 김호선 교장의 인성 및 사고 특성

#### 1) 인성

김호선 교장의 지도 방법들은 그가 가지고 있는 생각들에 기반을 두며, 생각들은 그의 생각으로만 머무르는 것이 아니라 앞서 언급할 것처럼 교직원들을 지도할 때, 그리고 그의 일상생활 모습과 인품으로도 드러난다. 그는 면담을 할 때 다른 학교장들과 달리 상석에 앉지 않았으며, 면담을 나누는 내내 그의 얼굴에서는 어린 아이와 같은 천진한 미소가 떠나지 않았다. 그의 대화 속에는 자신의 처지에서 사태를 바라보고 판단하는 것이 아니라 상대방의 처지에서 사태를 바라보고 판단하려고 한다는 점이 면면히 자리 잡고 있었다. 그는 이러한 자신의 모습을 이해, 사랑, 배려 등의 용어로 표현했다.

또한 그는 자신이 중부여중에 와서 이른 가시적인 업적 등을 내세우려고 하지 않았다. 오히려 그는 자신이 부족한 점을 많이 드러내서 말했다. 그 뿐만 아니라 자신이

학교장이라는 지위에 있음으로 인해서 어쩔 수 없이 관료적인 습성이 드러나거나 자신의 처지에서 사태를 바라보고 판단함으로써 실수를 하게 되지 않을까 하는 점을 더 염려하고 조심했다. 그리고 그런 모습이 드러날 때는 자신의 잘못된 점을 스스로 고쳐 나가려고 노력했다. 그는 이 점을 스스로 이렇게 말했다.

저도 가끔 반성할 때가 있어요. 전문직에 오래 있다 보니까 전문직으로서 느껴지는 깨지지 않는 것들이 있거든요. 꼭 양복입고 다니고, 지금 여기와도 양복 안 입어도 꼭 양복 가지고 다녀요. 무슨 일 있을지 몰라서. 입어도 꼭 검정이나 진 검색만 입고. 그래서 저는 이게 나타날까봐 아주 조심하고 있어요. 관리직의 습성이 나타날까봐. 학교에서도 관리직을 하고 오면 관료적일 것이다. 이렇게 생각을 하거든요.

그의 이런 모습을 반영하여 그의 인성적인 특징을 규정하면 ‘온화하다’, ‘겸손하다’, ‘타인을 배려한다.’, ‘포용적이다’ 등의 용어로 말할 수 있을 것이다. 그가 이러한 인성 특성을 가지고 있는 것은 그가 스스로 교육적인 사람이 되고자 해서라기보다는 바람직한 학교장으로서의 이상을 스스로 분명히 가지고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 앞서 확인했듯이 그는 학교장은 권력을 가진 사람이 아니라 학교가 수행해야 할 과업과 교사들을 접목시키는 사람이라는 생각을 가지고 있으며, 그런 생각은 그의 일상 속에서 자신이 다른 사람의 통로로서 나아가고 싶다는 생각으로 나타난다. 즉, 그는 일관되게 자신을 내세우기보다는 다른 사람을 매개하는 사람으로서 나아가고자 하며, 그런 삶의 이상이 그의 구체적인 행동 속에서 ‘온화하다’, ‘겸손하다’, ‘타인을 배려한다.’, ‘포용적이다’ 등과 같은 인성적 특성으로 나타난 것으로 보인다.

이와 함께 그의 인성적인 특성 중에서 한 가지 더 주목할 점은 ‘반성적’이라는 점이다. 그는 학교장으로서 자신의 부족한 점을 스스로 인정하고, 한편으로는 그 점을 자기 스스로 고쳐나가려고 하고, 다른 한편으로는 그 부족한 점을 교사들이 보완하도록 한다. 그리고 그 자신의 권위를 내세우지 않고 교사와 학생들을 존중하는 모습을 몸소 행동으로 보임으로써 학교의 구성원들이 스스로 생각하고 판단하도록 한다. 이런 점에서 그는 자신에 대해서 반성적이라고 볼 수 있다.

## 2) 사고

김호선 교장은 교직원들을 지도할 때 이상과 같이 자신이 의도대로 교직원들을 끌지

않고, 교사들의 의견을 따르고, 원칙을 지키고, 자신이 행동으로 보이고, 불가피할 때는 우회적으로 말하는 등의 방법을 사용한다. 김호선 교장이 이러한 방법으로 교직원들을 지도하는 데는 학교 조직의 경영, 학교 조직의 과업을 수행하는 데 있어서 주요한 구성원인 교사, 학교장으로서의 자신에 대한 사고 등이 전제되어 있다. 그는 이런 사고에 기반을 두어 교직원들을 지도한다. 그 사고를 살펴보면 다음과 같다.

#### 가) 경영관

**인화가 가장 중요하다** : 김호선 교장은 학교장이 학교를 경영하는 데 있어서 가장 중요한 것은 인화라고 생각한다. 그는 이 점을 다음과 같이 말했다.

선생님들과의 인화이죠. 인화가 가장 중요해요. 인화가 안 되면 경영자체가 안 돼요. 학교장이 하는 일거수일투족이 다 눈 밖에 날 텐데요.

그가 여기서 말하는 인화는 교사들 사이의 인화뿐만 아니라 학교장과 교사 사이의 인화도 포함한다. 그리고 그가 위에서 “교장이 하는 일거수일투족이 다 눈 밖에 날 텐데요.”라고 말하는 데서 알 수 있듯이 그는 학교장과 교사 사이의 인화를 더 중시한다. 그 점에서 그가 말하는 “인화”는 ‘교사들의 학교장에 대한 신뢰’라고 고쳐서 말할 수 있다. 그 점은 그가 다른 데서 “교장을 어려워하고, 독단적으로 끌고 가고 그런 경영자가 아니라 선생님들과 화합을 이루어서가는 그런 경영자”라는 말을 하는 것으로 봐서도 알 수 있다.

**선생님이 편하게** : 김호선 교장이 학교에서 교사들을 대하거나 업무를 추진할 때 일차적으로 고려하는 것은 교사들이 편안하게 지낼 수 있도록 하는 것이다. 그는 교사들이 학교에서 편안하게 생활할 수 있어야 학생들을 위해서 열심히 노력할 수 있다고 믿는다. 교사들이 학교에서 불편하면, 그로 인해서 학생들을 위해서도 노력하지 못한다고 생각한다. 그래서 그는 가급적 교무실에도 자주 올라가지 않고 교실도 순시하지 않는다. 그는 이 점을 다음과 같이 말했다.

선생님들이 편안하게 지낼 수 있도록 해 주려고 하는 게 제 기본이거든요. 학교장이나 교감 때문에 선생님들이 학교 근무하는 데 어려움을 느끼면 안 되겠다. 그래서 제가

평교사 시절에 느꼈던 것을 하나하나 실천하려고 하는 거예요.

**아이들 편에서** : 그런데 그가 비록 교사들이 학교에서 편안하게 생활하도록 하는데 일차적인 관심을 두고 있지만, 그것은 어디까지나 학생들을 위하는 범위 내에서다. 그는 교사들에게 수업 준비를 충실하게 해서 수업 시간에는 수업이 밀도 있게 이루어지도록 하고, 다른 업무나 개인적인 일 등으로 인해서 수업을 빼먹으면 반드시 보충하도록 한다. 그리고 교사와 학생 사이에서 결정해야 할 사안이 있으면 학생의 처지에서 생각하고 판단한다. 아래는 그 한 예다.

우리 아이 하나가 이번 수업시간에 나왔는데, 선생님 얘기에 의하면 그렇지 말라고 제재를 하니깐, “에이, 씨” 하면서 욕을 했다 이거요. 선생님 생각에는 자기한테 했다 이거지. 근데 개를 불러서 얘기 해보니까 자기는 축농증이 심해지면 보이는 게 없단 말이지. 그래서 휴지 찾다가 그랬는데, “에이, 씨” 한 것도 자기한테 한 거라는 거요. 근데 선생님은 그렇게 오해를 했다 이거요. 그래서 제가 이렇게 얘기 했어요. “이건 애들 편에 들어야지 선생님 편에 들어서는 안 된다.” 그랬더니 처벌담당선생님이 “참 그렇게 말씀해 주셔서 고맙다. 교장선생님이 규정대로 하라고 하면 참 고민 되었었는데, 참 고맙다.” (그러더라고요.)

이처럼 교사와 학생 사이에서 어느 한 쪽의 편을 들어주어야 할 경우 외에도 학생들의 생활과 관련된 결정 사안이 있을 경우에 학생들의 편의를 고려해서 결정한다. 그래서 김호선 교장은 학생들이 추석 연휴 동안 폭 쉴 수 있도록 하기 위해서 추석 연휴 전에 중간고사를 치르게 했다. 그 외에도 운동장 조회를 최소화하고, 운동장 조회를 할 경우에는 일기가 온화한 날을 택해서 하도록 했다.

**교사를 믿는다** : 김호선 교장이 이처럼 교사들이 학교에서 편하게 생활할 수 있도록 하고, 교사들을 앞에서 끌지 않고 교사들의 의견을 자신이 따를 수 있기 위해서는 그 자신이 교사들을 믿어야 한다. 만일 교사를 믿지 않는다면 전결을 확대하고, 자신이 교사들의 결정을 따르는 일은 불가능하다. 그래서 그는 자신은 교사를 믿는다고 밝히고 있다. 그는 이 점을 다음과 같이 말했다.

저는 선생님들 수업하는 곳은 가능하면 안 지나가려고요. 제가 좀 편견을 가지고 있어서 그런지는 모르겠는데, 교장선생님이 돌아다니는 것은 수업을 잘 하나 못 하나 감시하는 것으로 느꼈어요. 또 그전에는 그랬고, 참 피곤해서 칠판에 써놓고 잠깐 앉아 있는데,

“수업이 참 성실하지 못하다.” 이런 얘기 듣는 것도 봤고. 그래서 나는 믿자. 그래서 일부러 그런 얘기를 해요. 나는 선생님들 감시하는 것 같아서 안돌아 다닌다. 그 대신 나는 믿는다. 한 시간 동안 엑기스를 쫓을 것이라고 생각한다.

**인위적이면 안 된다** : 그런데 앞서 언급한 것처럼 김호선 교장이 교사들을 믿고, 교사들이 학교에서 편안하게 생활하도록 하는 것은 교사들에게 주어진 과업, 즉 학생 지도를 비롯하여 학교의 여러 업무를 충실히 수행하도록 하기 위해서다. 그렇지만 그렇다고 해서 그런 목적성이 두드러지면 교사들은 오히려 거부감을 느끼고 더 크게 반발할 우려도 있다. 이런 점을 고려해서 김호선 교장은 자신의 행위가 인위적이지 않게 하기 위해서 노력한다. 급식할 때 시종일관 학생들과 같은 줄을 서거나, 교사들과 동일한 조건에서 자신의 차를 주차하거나, 일 년 내내 직원조회 시간에 아무런 말도 하지 않는 것 등이 그 예다. 그는 이 점을 다음과 같이 말했다.

선생님들이 ‘야, 저걸 위해서 저렇게 하는구나.’ 이렇게 생각이 안 되고 알게 모르게 생활 속에서 이끌어 가는 것이 학교장의 리더십이라고 생각하고요. 근데 절대 인위적이면 안 된다는 것이 저의 첫째 생각이요.

#### 나) 교사관

**선생님들이 나보다 낫다** : 김호선 교장은 선생님들이 자신보다 더 낫다고 생각한다. 특히 젊은 교사들은 자신보다 더 진보적이고 발전적인 생각을 가지고 있다고 생각한다. 그에 비해서 자신은 많은 면에서 교사들보다 더 잘 하지 못하고, 모르는 것도 많다고 생각한다. 그래서 그는 장학사 시절에 다른 선생님의 수업하는 것을 보고도 이렇게 해라 저렇게 해라라고 말하지 않았다고 한다. 그 점은 이 학교에서도 마찬가지다. 거기 에다가 그는 이 학교에서 교사들의 사정이나 학생들의 사정을 교사들만큼 알지 못하므로 더욱 교사들이 자신보다 낫다고 생각한다. 그는 다음 두 가지 예를 들어서 그 점을 말했다.

연수라든지 하는 것 꼭 들어야 하는 것인데 42명 직원인데 7명이 안 왔더라고요. 속이 언짢더라고요. 뭘 일 있겠지 하고 꼭 참았거든요. 그리고 끝나고 물어봤지 ‘오늘 많이 안 왔네?’ 근데 그 7명은 사전 교육 받아서 안 와도 되는 것이라고 하더라고요. 근데 제가 그 때 그렇게 얘기했으면 얼마나 무식한 학교장이 되는 것입니까? ‘야, 그렇구나. 선생님들이 나보다 낫구나.’ 그게 아찔아찔한 거예요. . . . 오히려 제가 배우는 것 같아요.

좀 어려운 학생들 대상으로 복지사와 1박2일로 ‘무슨 체험 무슨 체험 해가지고 희망을 북돋아 주자’ 그런 것 했어요. 이거는 선생님들이 제안하지 않은 건데, 제가 와서 하자고 한 거는 그거 하나예요. 다 선생님들이 좋다고 찬성을 해서 했어요. 그래서 . . . 애들이 고마워할 줄로 생각했더니 ‘우리는 이런데 가는 대상인가?’ 이렇게 생각하는 애들도 있는 것 같아서 금년에는 안했거든요. ‘아 이것도 선생님들에게 물어봤어야 하는데, 내 실수구나, 선생님들한테 물어봤으면 그런 얘기를 분명히 했을 텐데.’ 이렇게 생각했죠.

위의 예에서 알 수 있듯이 교사들이 그가 기대한 것과는 다르게 행동한 것은 나름대로 정당한 이유가 있었으며, 그는 그것이 무엇인지 알지 못했다. 그것을 모르는 상태에서 일방적으로 판단했다라면 스스로 무지한 사람임을 드러내는 셈이 되었다. 그리고 위의 둘째 예에서 알 수 있는 것처럼 실제로 자신만의 생각에 근거해서 일을 추진했을 때 자신이 예상하지 못한 문제가 발생하기도 했다. 이런 경험들에 근거해서 그는 더욱 더 교사들이 자신보다 더 낫다고 생각하게 되었다. 그리고 그의 이런 생각이 있기 때문에 앞서 살펴보았던 지도 방법이 가능하다.

#### 다) 교장관

**요순임금 같은 학교장 :** 김호선 교장은 가장 바람직한 학교장은 중국 고대의 요나라와 순나라의 임금과 같은 존재라고 생각한다. 요순임금이 백성들을 통치하기 위해서 특별한 일을 하지 않았어도 나라가 평안했던 것처럼, 학교장이 특별한 일을 하지 않아도 교사들이 자신이 업무를 성실하게 수행할 수 있도록 하는 것이 좋은 학교장이라고 그는 생각한다. 그는 이 점을 다음과 같이 말했다.

요순시절이라는 것은 임금이 있나 없나 하는 시절이라면서요. 그래서 학교장이 있나 없나 하는 것이 좋은 거 아니겠어요.

그는 이런 생각에 근거해서 학교장이라는 직위는 권력이 아니라고 말한다. 학교장이 자신의 직위를 권력으로 생각하면, 자신의 의도를 학교에서 실현하려고 하게 되고, 그렇게 되면 학교는 학교장의 한계를 벗어나지 못하게 된다고 본다. 그래서 그는 신입 교장에게 “절대 학교장이라는 직위를 권력으로 생각하지 마라.” 라는 말을 해주고 싶다고 말했다.

**나는 통로다** : 김호선 교장은 좋은 학교장과 선생님들에 대한 이러한 생각에 근거해서 학교장으로서의 자신은 통로가 되기를 바란다. 그는 이 통로를 두 가지 의미로 말한다.

하나는 국가나 상급기관의 목표가 교사들에게 무리 없이 전해져서 실현되도록 하는 통로다. 그는 이런 의미로서의 통로를 다음과 같이 말했다.

교육부나 국가나 교육청이 운영하는 목표가 있으니까 그것을 선생님들 속에 잘 접목시켜야 해요. 지시로 되는 것이 아니라 그 목표 속으로 녹아들어가도록.

위 말에 따르면, 학교장으로서의 자신은 교사들이 국가나 상급기관이 제시한 목표를 교사 자신의 것으로 받아들이도록 하는 역할을 수행하는 사람이라고 생각한다고 볼 수 있다.

다른 하나는 교사들이 가지고 있는 능력이나 자질이 발휘되도록 하는 통로다. 그는 이 점에 대해서 따로 말하지 않았지만, 그는 학교의 각종 사안들을 교사들로 하여금 회의를 통해서 공유하고 결정하도록 하고, 일부 업무들을 교사들의 전결 하에 처리하도록 하고 있다. 이것은 교사들로 하여금 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 준 것과 다름없다. 그 점에서 그는 교사들을 위한 통로이기도 하다.

#### 바. 김호선 교장의 리더십 형성 과정

김호선 교장이 이상과 같은 리더십을 형성하게 된 데는 1차적으로 가정에서 어머니의 영향이 컸다. 그의 어머니는 그가 태아였을 때부터 교회에 다녔고, 그가 자라서도 남들에게 어렵게 안하고 모범적인 모습을 보였다. 또한 그의 장인으로부터도 그는 영향을 받았다. 그의 장인은 과거에 학교장과 교육장을 역임하였으며, 청렴하게 살았다.

그에게 리더십과 관련하여 긍정적인 영향을 준 또 하나의 사례는 군대에서의 경험이다. 그는 학군단(ROTC)으로 군복무를 마쳤다. 그는 군대에서 장교로 근무하던 시절에 사병들에게 자율배식을 했다. 그렇게 할 경우 초기에는 쌀이 평소보다 더 많이 소비되지만, 시간이 지나고 나면 오히려 쌀 소비량이 준다는 것을 확인하고 자율의 중요성을 알게 되었다.

또한 군대에 근무할 때 미국에서 유학하고 온 어떤 사람으로부터 경영의 원리에

관해서 들었다. 그 때 들은 내용 가운데 하나가 “끝면 안 오고 밀어야 간다.”는 말이다. 그 후로 그는 그 말을 경영의 기본으로 삼고 있다.

그는 학교에 평교사로 근무하는 동안 당시의 학교장으로부터도 영향을 받았다. 그 가운데는 현재의 자신처럼 교사들이 교무실에서 편히 쉴 수 있게 교무실에 자주 올라가지 않는 학교장이 있었다. 그는 그 학교장에 대해서 다음과 같이 말했다.

제가 85년도에 정부여고 있을 때 친한 교장선생님이 계셨는데, 잘 안 올라오시더라고요. 왜 그러시냐고 여쭙봤더니 “야 내가 올라가면 다 잠깐. 내가 뭐 할라고 잠 깨우러 올라가냐?” 그러시더라고요. 그 얘기가 저는 참 마음에 와서 닿았어요. 그저 피곤해서 좀 쉬는데, 옆에서 ‘교장 왔어, 교장 왔어’ 그러면 얼마나 피곤해요.

그는 이런 학교장으로부터의 경험을 통해서 교사의 처지에서 생각하는 태도를 형성했다고 볼 수 있다. 이 외에도 그는 장학사로 7년 반 동안 근무하면서 여러 학교를 방문하고 우수한 학교장들을 보면서 자신도 그런 학교장처럼 하고 싶다는 생각을 했다. 전문직에 오르면 조만간 교감이나 학교장이 되기 때문에 그의 이런 바람은 더욱 현실성이 있었다고 볼 수 있다.

이와 달리 그는 평교사로 근무하면서 학교장으로부터 수모에 가까운 일을 겪기도 했다. 그리고 그런 일을 계기로 해서 자신은 그런 학교장은 되지 않겠다고 마음먹었다. 그는 그 일을 다음과 같이 말했다.

제가 서른다섯에 청람여고를 갔는데, 3년 뒤에나 4년 뒤에 적십자라는 단체를 맡게 되었거든요? 제가 대학 때 적십자 활동 많이 했었는데요, 헌혈을 하러 학교에 온다고 했어요. 그때는 제가 교직 경력이 7년인가 밖에 안 돼서 공문처리를 잘 못할 텐데, 공문위에 ‘시간조절이요.’ 이렇게 학교장이 쓰신 것을 못 봤어요. 근데 아침 조회하고 헌혈차가 왔다는 거예요. 그래서 학교장이 ‘공문 가져와 보라’고 하더니, ‘공문위에 이렇게 쓰여 있는 것 못 봤냐는 거예요.’ 그래서 ‘못 봤습니다. 죄송합니다.’ 하니까 공문을 확 집어 던지는 거예요. 전 직원 있는데. 그래서 제가 한참을 서있었어요. 들이받고 싶어서.....그 이후에 ‘저는 학교장이 되면 참 저런 것을 안 한다. 인격적으로 하지.’ 그런 생각을 했어요.

이 외에도 그는 장학사로 근무할 때 어느 학교에 감사하러 나가서 학교장이 자신의 주차장을 별도로 만들고, 화장실에도 학교장 수건을 따로 비치하고 있는 것 등을 보면서 학교장으로서 권위를 내세우지 않겠다고 마음먹기도 했다.

요컨대, 그가 현재와 같은 리더십 특성을 가지게 된 데는 가정에서 부모님과 장인의 품행, 그리고 군대에서의 경험, 교직에서 평교사로서 근무하면서 만난 존경스러운 학교장과 그렇지 못한 학교장들의 언행 등의 영향이 있었다. 그는 그런 사람들의 모습을 보면서 한편으로는 그들을 닮을 것과 다른 한편으로는 그들을 닮지 않을 것을 나름대로 선택하고, 그것들을 현재 조금씩 실천해가고 있다.

## 5. 나명환 교장(느티초등학교)

### 가. 나명환 교장의 이력

나명환 교장은 1955년 대한남도 중부군 지서면에서 태어나고 자란 대한도 토박이다. 그는 교사가 되기 위하여 대한교육대학교에 입학하였으나, 대학교 2학년 재학 중 일반 공무원 시험에 합격하게 되었다. 당시에는 대학 졸업과 동시에 교사 발령이 나지 않았으므로, 집안 형편이 어려웠던 나명환 교장은 대학 졸업과 동시에 일반 공무원으로 먼저 발령을 받았다. 이후 중부구청에서 근무를 하던 중 그는 일반 행정애 매력을 느끼고, 남부통신대학교에서 행정학 공부를 다시 시작하였다. 1978년 3월 1일, 드디어 일반 공무원 생활을 접고 교사생활을 시작하게 된 나명환 교장은 교사생활 3년 후부터 부장교사직을 맡을 정도로 학교생활에 열심히 임하였다. 과학부장, 체육부장, 연구부장 등 다양한 부장직을 맡아 일하면서 다시 행정의 중요성을 실감한 그는 대한남도대학교에서 인사행정 과정을 공부하고, 석사 학위를 수여받았다. 부단한 노력과 끊임없는 공부의 결과, 나명환 교장은 지역교육청 인사 행정과에서 장학사 근무를 시작하게 되었으며, 이 기간은 무려 5년 반에 이르렀다. 장학사 근무가 끝난 후, 그는 나라 초등학교에서 1년 6개월 동안 교감으로 재직하였다. 그리고 2004년부터 느티초등학교에서 초빙교장으로 근무를 시작하게 되었다.

그가 이곳, 느티초등학교에 학교장으로 부임하게 된 것은 자의에 의해서였다. 그는 지금까지 자신에게 주어진 많은 혜택, 많은 사랑을 이제 대전에서 가장 외지고, 누구나 학교장 발령을 꺼리는 곳, 혜택 받지 못한 학생들이 있는 곳에서 베풀어주고 싶었다고

한다. 그가 이 초등학교로 발령을 지원했을 때, 지인들은 한결같이 이해할 수 없다고 하였으나, 2006년 현재 그는 이곳에서 정말 보람차고 즐거운 학교생활을 하고 있다.

#### 나. 느티초등학교의 조직 구성

대한광역시는 인구 140만 명이 넘는 광역시로 대도시에 속하지만, 산골동은 대한광역사에서 가장 낙후된 도시 외곽 지역이다. 이곳은 자연경관은 무척 수려하지만, 문화시설과 교육시설은 턱없이 부족한 곳이다. 이처럼 낙후된 산골동의 문화담을 끼고 자리한 학교가 바로 느티초등학교이다. 대한광역시라는 주소만으로는 대도시에 위치한 무척 큰 학교를 그려보게 되지만, 실제 느티초등학교를 방문해보면 아담한 소규모 학교임을 알 수 있다.

느티초등학교는 1918년 개교한 이래, 2006년 현재 총 78명의 학생이 재학하고 있다. 각 학년별 1학급이 있으며, 각 학급별로 최소 5명, 최대 13명으로 구성되어 있다. 전교생은 남학생 47명, 여학생 31명으로 구성된다.

또 2006년 현재 느티초등학교에 근무하고 있는 교원은 총 20명이다. 교사는 각 학년별 1명씩 총 6명과 교과담당 1명, 학교장 1명, 교감 1명, 보건교사 1명, 유치원 교사 1명까지 총 11명이 근무하고 있으며, 행정실에는 행정직 8명, 공익근무 1명까지 총 9명이 상근하고 있다. 이 가운데 여교사는 6명, 남교사는 5명으로 구성되어 있으며, 교사의 연령대는 평균 40대이다.

느티초등학교는 전교생 78명, 교원 20명의 평범한 소규모 학교이지만, 그 속사정을 살펴보면 교육특구에 가깝다. 도시외곽 지역이면서도 대한담과 청한대 등 자연 경관이 가장 수려한 지역에 위치함으로써, 몇 대를 거쳐 그곳에 거주해 온 원주민(原住民)들과 전원생활<sup>5)</sup>을 추구하기 위해 이주해 온 이주민(移住民)들이 섞여서 지역사회를 구성하고 있기 때문이다. 원주민들은 대한시의 다른 지역 거주자들에 비해 상대적으로 보수적이고, 생활수준과 학력이 낮다. 이에 비해 이주민들 가운데는 대한지역 NGO<sup>6)</sup>들이 다수 포함되어 있으며, 이들은 진보적·부정적·사회비판적이며 생활수준과 학력·

5) 소위 well-being 생활을 추구하는 현대인들이 여기에 속한다.

6) NGO란 “Non-Governmental Organization”의 약자로 비정부기구를 뜻한다. NGO의 정의는 대체로 ① 개인(private individuals)으로 구성되며, ② 국가로부터 독립된 단체이며, ③ 공익을 추구하고, ④ 법치주의 원칙 존중 등의 공통요소를 가진다. 그러나 현재 비영리 시민사회단체를 통칭해 NGO라 지칭하기도 한다. NGO는 공익의 증진과 보호를 목적으로 자발적으로 만들어진 조직이며, 누구나 뜻을 같이 하고 활동할 의사가 있으면 조직원이 되어 활동을 할 수 있다. 흔히, 환경, 인권, 문맹퇴치, 부패방지, 빈민운동 등에서 두드러진 활동을 하고 있다.

학벌이 높다. 이렇듯 느티초등학교 학부모의 50%는 NGO출신 상층에 속하며, 나머지 50%는 “떠나지 못해 억지로 사는 사람들”인 하층을 구성되어 있다. 정반대 집단 출신의 학생들로 구성된 느티초등학교는 나명환 교장 부임 전부터 잡음이 끊이지 않았다.

전교생 100명 이하의 소규모 학교이다 보니 매년 폐교 명단에 학교가 들어간다. 2001년 느티초등학교의 폐교가 거론되었을 때 당시 학교장은 폐교에 찬성하는 태도를 보였다. 이에 학부모들이 느티초등학교의 폐교를 반대하며, 학생들의 등교를 거부하고, 지역 교회로 집결시켜 버리는 사태가 발생하였다. 결국 학교의 폐교 결정은 없던 일로 무마되었으나, 느티초등학교는 학부모 및 지역사회로부터 배척당하게 되었다. 또 이 학교의 학교장이나 교사에 대한 지역사회의 시선도 곱지 않게 되었다. 요컨대 지역사회의 요구를 수렴하지 못한 채 폐교 결정에 동의해버린 학교는 폐교되지 못한 채, 지역사회로부터 버려지고 외면당한 학교로 명맥만을 겨우 이어가게 되었다.

폐교 논란 이후, 불만과 불신이 깊어진 학부모들은 아예 학교로부터 멀어졌다. 학부모들은 다른 대안이 없어 어쩔 수 없이 학생들을 느티초등학교에 보낸다는 생각을 가지고, 학교를 정 떨어진 곳, 아예 관심 없는 곳으로 치부하고 있었다. 학생들은 방과 후 학원으로 가는 차를 타고 바로 학교를 떠났다. 학원에 가지 못하는 학생들은 방과 후 동네 산으로 들로 떠돌아다녔다. 이처럼 나명환 교장이 부임하기 전 느티초등학교는 학부모나 지역 주민으로부터 완전히 방치된 학교였으며, 학교 또한 학생들을 완전히 방치하고 있었다고 할 수 있다.

또 느티초등학교의 위치가 대한지역에서 가장 외진 곳이며, 소규모 학교이다 보니 일반 교사들은 발령을 꺼렸다. 그나마 승진을 앞두고 가산점을 받아야 하는 중견 교사가 선택을 하거나, 어쩔 수 없이 발령받은 신규 채용 교사들이 학교를 구성하고 있었다. 더구나 폐교 논란 이후, 학부모와 지역사회가 무관심해지면서 이 학교의 교사들도 학교에 적극적으로 개입하지 않았다고 한다. 몇 년 만 고생하고 곧 다른 학교로 옮겨갈 생각이거나 승진을 앞두고 경쟁하는 교사들이 많아 교사 조직이 협력적이지 못하였다. 더욱이 나명환 교장이 부임하기 바로 전에는, 암 말기 선고를 받은 교장선생님이 1년 정도 부임하여 투병생활을 하였다. 교장선생님이 투병생활을 하다 보니 당연히 교사들을 챙기기가 어려웠다고 나명환 교장은 설명한다. 그 결과 학교의 경영자인 학교장이 자리를 비운 학교에서 교사들은 우왕좌왕하거나 빨리 이 학교를 떠나게 되기만을 바라게 되었고, 느티초등학교는 그저 존재만 하는 학교로 유지되고 있었다.

이처럼 교사도, 학교장도, 학부모도, 지역사회도 관심을 가지지 않는 학교가 되면서, 느티초등학교의 낙후된 학교 시설 역시 계속 방치되고 있었다. 나명환 교장이 부임할 당시에는 유치원에도 오래된 칠판이 걸려있고, 과학실은 오래된 시약들이 굳어서 썩어 있었으며, 학교 현관에는 한국전쟁 당시의 사진이 걸려있었다고 나명환 교장은 말한다. 그가 과거 부임했었던 가장 열악한 지역의 학교보다 더 심한 지경이었으며, 이렇게 낙후된 학교가 대한광역시에 존재하리라고는 상상도 할 수 없었다고 한다.

이처럼 학생들은 학교에서조차 학습할 수 있는 교육적 환경이 조성되지 못하였으므로, 방과 후 뿔뿔이 흩어져 학원으로 갔다. 학생들의 학습수준이 대한 지역에서 가장 낮은 편이었으며, 학원을 다니고 있는 학생들조차도 대부분 속셈학원을 다니고 있을 정도로 수준이 낮았다. 학생들은 학교장, 교사, 학부모, 지역사회의 무관심 속에서 방치된 채, 학습 수준이 저하되어 있었다.

그러나 폐교 직전의 느티초등학교가 나명환 교장의 부임 이후 변화되었다. 이제 나명환 교장이 부임하여, 그가 한 일들을 살펴보자.

#### 다. 느티초등학교가 성취한 과업

2004년 느티초등학교에 부임한 나명환 교장은 방치되다시피 한 학생들과 학교 시설을 먼저 살펴보았다. 그는 또 학부모들과의 자리를 마련하여 학부모들이 요구하는 학교, 학부모들이 생각하는 이상적 학교를 알아보았다. 나명환 교장이 이러한 과정을 통해서 가장 먼저 실행한 일은 방치된 학교와 학생들을 살리기 위해서 학교로부터 떨어진 지역사회를 다시 끌어안는 일이었다. 그는 마을 동장과 통장을 찾아다니며 학교에 대한 관심을 부탁했고, 지역 인사, 향토기업, 공적 기관 등을 찾아다니며 부임을 알리고 다음과 같이 인사를 하였다.

처음에는 "나는 애들 교육시키러 왔는데 너무 어렵다"라고 설명했어요. 그런데 그제 한 6개월 진심으로 부딪치니까 되더라고요. 지역 원로들을 모셔다가 국수 삶아 대접해 가면서..." 보세요, 어디 학교가 운영이 잘 되겠습니까? 얼마나 우리 애들이 훌륭하고 똑똑합니까? 이런 애들을 가르쳐야 할 것 아니겠습니까! 저처럼 훌륭한 학교장이 왔을 때 같이 잘 해서..." 그렇다고 제가 월급 더 타는 것도 아닙니다." 훌륭한 교장선생님 왔을 때 똑바로 잘해봅시다" 이렇게 뻔뻔스럽게 했죠.

그는 학교가 학교장의 것이 아니라 지역 주민들의 것임을 강조하였다. 학교를 더 잘 알리기 위해서 무엇을 해야 할 것인가를 생각해 본 끝에, 나명환 교장은 학교에서 일어나는 일들을 지역사회 주민들과 학부모들에게 알려야겠다고 생각하게 되었다고 한다. 지역사회 주민들이나 학부모들이 학생들, 자신의 자녀들이 학교에서 무엇을 배우고 지내는가를 알게 되면, 더 많이 참여하고 협조하게 될 것이기 때문이었다. 이러한 생각 끝에 나명환 교장은 학교의 교육과정과 행사 계획, 월례행사 등을 알리는 알림장을 만들어 지역사회 주민들과 학부모들에게 발송하기 시작하였다. 이 알림장으로 인해 느티초등학교는 서서히 지역사회 주민들로부터 관심을 받게 되었다고 한다. 이렇게 학교를 운영하고 있고, 학교에서 이런 행사를 했다는 내용을 자세히 알게 되면서, 이제는 알림장이 조금만 늦어져도 원로들이 전화를 한다고 한다. 이처럼 알림장 보내기를 통해 현재는 지역 주민 및 원로들이 직접 나명환 교장을 불러서 공로를 치하해 줄 정도로 지역사회와 친밀감을 형성하게 되었다. 지역사회를 끌어안는 과정을 통해 그는 지역 주민들과의 대치상황 해결 및 민심 돌리기에 성공하였다. 그 결과 학부모도 아닌 지역 주민들이 장학금을 쾌척하고 있어 느티초등학교의 전교생이 장학금을 받으며 학교를 다니고 있다고 한다.

또 학교와 지역 주민들이 함께 체육대회, 음악회 등 각종 행사를 개최하였다. 학생들이 소풍을 가거나 수학여행을 가게 되면, 자영업자인 지역 주민들이 저녁식사나 기타 준비비용을 서로 먼저 해결해 주겠다고 찾아온다고도 한다.

지역 주민들과 학교가 다시 마음을 열고, 함께 나아가는 동반자가 되고 나서도 나명환 교장은 끝없이 자신이 할 수 있는 일들을 찾아 나간다고 한다. 지역 주민들의 감사와 협력이 이어지면서 그는 더 무거운 책임감을 가지게 된 동시에, 항상 학생들을 위해서 지역 주민들을 위해서 무엇을 할까를 생각하게 되었다고 한다. 그가 지역사회 음악회를 개최해 학부모, 학생, 지역주민 모두가 행복하고 즐겁게 행사를 즐길 수 있게 된 계기도 출장을 갔었던 오스트리아 빈에서 곰곰이 생각해 본 결과라고 하였다.

나명환 교장은 출장이라도 가게 되면, 꼭 작은 선물이라도 구입해서 지역 주민들에게 일일이 나눠주며 학교에 베풀어 준 고마움에 보답한다고 한다. 그는 학부모에게 학교에 대해 알려주고, 참여시키고, 직접 찾아다닌 것이 가장 효과가 있었다고 말하였다.

이 외에도 학교에 무관심해진 학부모들이 다시 자녀들의 학교생활에 관심을 가질 수 있도록 유도하기 위하여 나명환 교장이 생각해 낸 아이디어는 교지의 재구성이었

다. 그는 아무도 읽지 않는 형식적인 교지를 모두에게 필요한 정보가 들어있는 교지로 바꾸었다. 나명환 교장이 바꾼 교지에는 전교생의 의견이 빠지지 않고 들어있다. 모든 학생들이 학교장, 교감, 담임선생님, 부모님에게 보내는 글이 실려 있어서 학부모들이 자신의 자녀에 대해 더 잘 알 수 있는 계기를 마련해준다.

교지와 알림장 등 학교에서 일어나는 활동, 교육과정, 행사 등을 빠짐없이 알리고 공개함으로써 학부모들은 더 이상 학교에 무관심해 질 수가 없게 되었다. 이런 과정을 통해 부정적 견해를 가진 NGO 관련 학부모들조차 나명환 교장에게 고마움을 표시하게 되었다.

그는 학생들의 방과 후 활동 및 체험활동, 기타 모든 학교 활동을 무상으로 실시함으로써 학부모들의 부담을 덜어주고, 학생들의 계층별 차이를 학교에서나마 완화시켜주었다. 또한 저하되어 있던 학생들의 학습 수준을 지역에서 최고 수준으로 올려놓을 것을 학부모들에게 약속하였다. 이러한 결과, 학부모들은 나명환 교장을 따르고 지원하며 학교를 살리기 위한 최고의 동반자가 되었다.

이어서 그는 무기력하고 조용하기만 했던 교원 조직을 좀 더 활기 있고, 즐거운 조직으로 바꾸기 위해 모든 교원들을 하나하나 극진히 섬기기 시작하였다. 가장 좋은 것은 다 교사들에게 나누어주고 가장 나쁜 것, 가장 오래된 것만 본인이 가졌다.

그는 학교에서 가장 중요한 장소는 교육이 실제로 일어나고 있는 교실이라고 생각하고, 교실에 우선적으로 필요한 것들을 배치하였다. 이것은 학생, 교사가 수업하는 데 편리해야 올바른 교육과정이 진행될 수 있다고 생각하기 때문이었다. 이렇게 해서 신규 교사들까지도 교실 생활에 빨리 적응할 수 있도록 도움을 주었다.

또 승진을 앞두고 근평으로 인해 경쟁적이 될 수 있는 교사들에게 그가 원칙을 중시하고, 변칙을 쓰지 않는다는 믿음을 보여줌으로써 교사들이 서로를 경쟁자로 인식하며 지내지 않도록 노력하였다.

나명환 교장은 어린 나이에 학교장이 된 경우로, 처음 부임했을 때 학교 내 교사들 가운데 반 정도가 본인보다 나이가 많았다고 한다. 더욱이 교무부장 교사는 그의 대학 선배였기 때문에 처음에는 어려움이 컸다고 한다. 그러나 그는 늘 선생님들이 본인보다 똑똑하다고 생각하고 섬기려고 노력하였다.

또 나명환 교장은 학생들뿐만 아니라 교사들도 넓은 견문을 가지고 체험해봐야 학생들을 올바르게 가르칠 수 있다고 생각하였다. 그래서 모든 교사들에게 출장비를 지원해

주며, 자주 출장을 나가서 다른 지역, 다른 학교를 경험해 보고 오게 하였다. 또한 그는 교사들이 체험하고 경험할 수 있도록 돕기 위한 방법으로 방학 때나 방과 후에는 강사들을 채용하였다. 이것은 교사들이 수업 이외 시간에는 마음 놓고 전문성을 키울 수 있도록 교육을 지원하기 위한 배려였다.

나명환 교장이 교사들을 이렇게 섬기고 배려하고 높여줌으로써 교사들은 업무 구별 없는 자율적·탄력적 조직으로 변모하였으며, 교사 개개인이 모두 신나고 즐겁게 학교 생활을 해나가고 있다고 한다.

다음으로 나명환 교장은 느티초등학교 학생들의 학력 수준이 매우 낮다는 사실을 확인하고, 학생들의 학력 수준을 향상시키기 위하여 방과 후 교육을 활성화시키기로 하였다. 그가 처음 부임할 당시, 대부분의 학생들은 방과 후 속셈 학원을 다니고 있었다. 학원을 다닐 수 없는 나머지 학생들은 산이나 들로 방치된 채 돌아다니기 일쑤였다고 한다.

학생들이 방과 후에도 방치되지 않도록 하는 동시에, 도시 외곽 지역 학생들이 문화적으로 소외되거나 결핍되지 않도록 하기 위해 나명환 교장은 방과 후 학교를 내실화 하였다. 전술하였듯이 느티초등학교는 50% 상층과 50%의 하층에 속하는 학생들로 구성되어 있으므로, 방과 후 학교를 밀도 있게 운영하지 않으면 상층 학생들은 떠나게 된다고 한다. 반면, 방과 후 학교 프로그램의 수준이 너무 높으면, 하층 학생들은 따라올 수가 없게 된다. 나명환 교장은 이런 점을 깊이 고민하여, 방과 후 학교를 밀도 있게 구성하기로 하였다. 우선, 그는 방과 후 학교의 강사진을 대학 강사 수준의 인증된 사람들로 구성하였다. 강사의 질을 높여 프로그램의 질을 높인 후, 내용을 선별·구성해 보편적인 프로그램으로 만들었다. 이렇게 완성된 느티초등학교의 방과 후 학교는 ‘꾸미기 나라’, ‘중국어 나라’, ‘한자 나라’, ‘컴퓨터 세상’ 등 저학년을 중심으로 한 보육프로그램에서부터 중국어, 영어회화, 사물놀이, 오카리나, 컴퓨터 등 3~6학년을 위한 특기·적성프로그램까지 다양하게 운영되었다. 또한 방과 후 학교 프로그램은 외부 지원을 받아 무료로 운영하여 학부모들의 부담감을 없애주었다.

그의 노력 덕분에 이제 더 이상 느티초등학교의 학생들은 방과 후 바로 학원차를 타고 떠나지도 않으며, 산이나 들로 방치된 채 헤매 다니지 않아도 되게 되었다. 그 결과, 느티초등학교는 특기·적성 교육 시범학교로 지정되어 더 많은 교육 기회를 학생들에게 제공하게 되었고, 다양한 표현기회를 부여받은 학생들은 성취의욕이 고취

되어 자신감을 갖고 공부하게 되었다고 한다. 따라서 2006년 현재, 느티초등학교 학생들의 학력 수준은 인근 지역 타 학교들보다 월등히 높으며, 대한 지역 전체에서 최고 수준으로 올라서고 있다고 한다.

마지막으로 나명환 교장은 부임 직후부터 노후된 학교 시설을 개선하여 학생들에게 더 좋은 교육환경을 제공하고, 소외된 학생들에게 다양한 문화체험을 경험하도록 하여 학생들이 ‘우물 안 개구리’가 되지 않도록 하고자 노력하였다. 그는 마을 동장과 통장을 찾아다니며 학교에 대한 관심을 부탁했고, 지인들, 지역 인사들을 쫓아다니며 지원금을 요청했다.

그의 이런 노력 덕분에 마을 지원 육성사업비를 먼저 지원받게 되었다. 느티초등학교가 위치한 마을은 대한댐 인근에 위치한 탓에 각종 개발 제한으로 인한 보상 형식으로 구청에서 마을에 지원되는 육성사업비가 있었다. 그는 이 지원금 가운데 2,000만원을 2005년도에 느티초등학교 지원금으로 돌릴 수 있었다. 이 지원금으로 일단, 사물함 교체, 책상 교체, 학급별 디지털 카메라·컴퓨터·노트북 보급, 중앙 현관 및 과학실 현대화 등 당장 필요한 시설을 지원 및 교체하였다. 또 방과 후 학교의 강사 초빙 비용과 학생 교재비 등 기타 운영비를 충당한 결과, 학생들은 무료로 수준 높은 방과 후 학교를 경험할 수 있었다. 나명환 교장이 지원금을 투명하게 사용하여 결과를 공개함으로써, 2006년에는 마을 원로들이 마을 지원 육성사업비 가운데 500만원을 늘린 2,500만원을 느티초등학교에 양보했다.

다음으로 그는 대한댐 관리공사를 방문하여, 학교 내 현관을 대한댐 홍보 장소로 꾸미려고 한다는 계획을 말하고, 자문요청을 하였다. 그러나 그가 처음 대한댐 관리소를 찾아갔을 때 대한댐 관리공사 측에서는 처음부터 줄 게 없다는 말부터 먼저 시작하였다고 한다. 그들은 지역 내 경로당, 시민단체 등 모두 지원요청을 하러 방문하는데, 우리 기관은 돈을 퍼주는 기관이 아니라고 말하였다고 한다. 이에 나명환 교장은 지원해 달라고 온 게 아니라고 설명하였다고 한다. 그는 대한댐에 인접해 있으면서도 우리 학교는 대한댐 냄새가 하나도 나지 않으니, 혹시 우리 교직원과 우리 학생이 대한댐을 위해서 무엇을 할 수 있을 것인가에 대해 자문을 구하려고 왔다고 설명했다. 특히 현재 학교 현관의 두 벽이 6·25 참전용사 사진으로 구성되어 있는데, 이것을 한쪽은 대한댐에 관한 것으로 꾸미고 나머지 한쪽은 우리 학교 특색으로 꾸미려고 한다고 설명하였다. 그 결과 대한댐 관리공사 측에서는 학교를 방문해 자문요청에 응한 후,

대한담 차원에서 지원 약속을 하게 되었다.

이처럼 지역사회 내 위치한 공공기관을 찾아다니며 먼저 학교가 해결 수 있는 것이 무엇인가를 제시하고, 그 다음에 지원을 받아내는 것이 그의 전략이었다. 결국 지역사회와 학교를 하나로 묶기 시작한 것이다. 그는 이것을 윈윈전략이라고 하였다. 이렇게 지원받은 지원금으로 도서관을 꾸미고, 급식실, 보건실 등 학교 리모델링에 충당했다.

이외에도 방과 후 중국어 강의를 듣는 6학년 학생들에게 중국 수학여행을 무료로 보내주겠다는 약속을 하였다. 그는 이 약속을 지키기 위하여 이 지역 향토사업체인 서울 소재 기업체를 직접 방문하여 학교 지원을 의뢰하였다. 그 결과, 해마다 6학년 수학여행비로 2,000만원을 지원받게 되었고, 학생들은 무료로 중국 수학여행을 다녀오게 되었다. 이 때 필요한 부수비용은 지역 구청을 방문하여 부탁한 결과 장학금으로 학생 1인당 30만원씩 지원을 받았다.

또 동문 및 지역 인사들을 직접 방문하여 학생들의 체험학습비, 도서구입비 등 학생들에게 필요한 모든 활동비를 지원받았다. 나명환 교장의 이 같은 활동으로 인하여 느티초등학교의 모든 학생들은 학교에 들어서는 순간부터 학교 밖을 나가는 순간까지 무상으로 좋은 환경에서, 좋은 교자재를 이용하여, 훌륭한 교사와 질 높은 강사를 통하여, 때로는 다양한 문화를 체험하며, 훌륭한 교육과정을 이수할 수 있게 되었다.

#### 라. 나명환 교장의 지도 방법

느티초등학교가 지역사회, 학부모, 교사로부터 방치된 폐교 직전의 학교에서 모두가 지원하고 돌보는 성공적인 학교로 변모하기까지에는 지역 주민, 학부모, 교사 등 모든 이해관계자들의 끝없는 노력이 있었다. 그리고 이 노력의 중앙에는 나명환 교장이 있었다. 그는 안으로는 교사들을 격려하고 학생들을 지원하며 모든 직원들을 높이 대함으로써 학교를 살아있는 조직으로 만들고, 밖으로는 학교를 알리고 지원을 유치하며 지역사회의 관심을 끌어들이며 학교와의 유기체적 관계를 도모하였다.

그렇다면 이렇게 학교를 살려나갈 수 있었던 나명환 교장의 학교 경영 비결은 무엇일까? 그는 어떻게 학교를 경영하고 교직원들을 지도하였을까? 이제 나명환 교장이 교직원들을 어떻게 지도했는지 살펴보도록 하자.

### 1) 의사 결정은 밑에서 위로 올린다.

업무 추진에 있어서 의사 결정은 모든 직원들이 함께 모여서 한다. 이때 사안에 따라 달라지는 점은 업무를 학교장이 가지고 온 것인가, 직원들이 만들어 올린 것인가의 차이라고 한다. 먼저 학교장이 밖에서 얻어온 업무나 학교장의 의견으로 제안된 업무는 직원들이 모여 회의를 한 후 업무 추진에 대한 합의가 이루어지고, 역할 분담이 결정된다고 한다. 이렇게 결정된 사안들은 다시 교감을 통하여 학교장에게 올라오게 된다.

다음으로 직원들이 협의하여 만들어 낸 업무는 교감이 조정하여 학교장에게 올리면, 학교장은 승인 여부를 결정한다고 한다. 이후 승인된 업무에 관한 의사 결정은 다시 직원들에게 주어진다. 다음은 업무 추진과 관련해서 어떻게 의사 결정이 이루어지는가에 대한 나명환 교장의 설명이다.

업무가 생기면 어떻게 진행할 것인가를 회의를 통해서 직원들끼리 계획을 짜가지고 옵니다. 저는 업무가 생기면 교감선생님께 드리기만 하고, 아니면 자기들끼리 업무를 만들어서 올립니다. 제가 드리는 업무는 직원들끼리 어떻게 할 지 다 짜가지고, 그 다음에 교감선생님이 조정을 조금 해가지고 위로 올립니다. 업무는 무조건 본인이 선택하는 거예요, 본인이. 업무도 본인이 아는 거고, 아니까 자유롭게 다 모여서 같이 의논들 하는 거죠. 꿈같지요? 저도 이렇게 잘될지 몰랐어요.

### 2) 전체 직원을 섬긴다.

나명환 교장은 누가 되었건 모두를 섬긴다. 학교 안에서 그는 교감, 교사, 행정직원, 공익근무요원, 영선반 기사까지 모두를 섬기고 높인다. 그가 직원들을 섬긴다는 것은 평상시 말투부터, 행동, 그 사람에 대한 지원까지 모든 것을 통틀어서 이루어진다. 다음은 그가 직원을 섬기는 일례이다.

제가 학교 아저씨라든지, 행정실 공익이라든지, 그런 분들에게 한 가지 요구를 할 때는요, 직접적으로 기분 나쁘게 얘기 안합니다. 그리고 학생들 중국 갈 때 그 분들도 모두 같이 보내 줬어요. 같이 다녀오시라고, 교감선생님께 얘기했어요. “모두 최고(VIP급으로)로, 선생님들과 똑같이 모셔 드리세요.” 그랬더니 그 분들 모두 무척 즐거워했습니다. 여름엔 낮에 무척 덥거든요. “뜨거울 때 좀 설게요.” 그러시면 “당연히 쉬셔야죠.” 그렇습니다. 그리고 나서 “방학 때 학교가 빈 집 같으면 안 될 거 같아요.” 이렇게 지나가면서 한마디만 하는 거예요. 그러면 이 분들이 새벽 5시 반에 나와서 풀 싹 깎아놓고 가는 거예요.

그가 이렇게 모든 직원들을 섬긴 결과, 모든 직원들이 각자의 분야에서 쉬지 않고 움직이며 학교를 살려나가게 되었다.

어제 제가 밤늦게 일본서 왔어요. 제가 학교를 하도 많이 비우니까, 저는 전혀 관심 없이 하는 거예요. 그렇지만 학교는 항상 움직이는 겁니다. 항상. 모든 사람이. 그러니까 사람들이 저한테 물어봅니다. “어떻게 이렇게 다 움직일 수 있게 하세요?”라고. 우리 학교는 누구도 쉬지 않고 자기분야에서 움직여요. 그게 섬겨주는 거거든요. 교감선생님 극진히 섬겨드리고, 공익까지 열심히 섬기고, 좋은 것은 다 너 가져라. 다 네 거다. 학교 비웠다가 내가 와봤더니, 그렇게 칭찬해주고 섬기니까 다들 저 없어도 잘해요. 보시면 아시겠지만 창문을 일찍 싹 열어놨잖아요. 식물 살리기 위해서. 학교 아저씨 일하러 나오신 모양이네요.

### 3) 선생님은 다 학교장이다(권한을 위임한다).

나명환 교장은 학교장이 가질 수 있는 모든 권한을 교사들에게 위임한다. 그는 전체가 다 책임을 가지고 움직이는 학교가 살아있는 학교이고, 이를 위해서 학교장은 교사들에게 비전을 주되 권한까지 위임하여야 한다고 생각한다. 따라서 업무수행에 있어서 모든 권한은 교사들에게 위임한다. 이와 관련해서 나명환 교장은 다음과 같이 설명한다.

권한을 다 주는 거예요. 수자원공사에서 2천만 원을 학교에 지원해주겠다, 그러면 지원 받는 과정만 제가 하고요. 나머지는 무조건 선생님들한테 의견을 묻는 거죠. 이걸 어떻게 썼으면 좋겠습니까? 그러면 의견이 집약돼 오잖아요. 누구한테 맡기면 좋겠냐? 그러면 교직원들끼리 의논해서 두세 명 책임자가 나섭니다. 그리고 나서 지원을 약속받은 쪽 관리자들에게 전화를 걸어 그쪽 책임자가 누군지 물어 책임자끼리 연결시켜 줍니다. 그러면 의혹 살 거 하나 없이 전부 교사들이 알아서 진행하는 거예요. 그 돈을 어디에 쓸지, 어떤 걸 살지, 어떤 업자를 선택할지까지요.

이처럼 외부 지원을 유치한 후에도, 학교장은 외부 지원만 끌어올 뿐 나머지 과정에는 전혀 관여하지 않는다고 한다. 이외 학교에서 이뤄져야 하는 모든 업무에 있어 사안 결정부터 집행, 처리까지 모두 교사들이 알아서 업무를 나눈 후, 보고하면 승인하는 형태를 취한다. 이 과정에서 교감이 큰 역할을 하는데, 교감은 중간관리자로서 직접적으로 권한을 위임받았다. 그러나 소규모 학교라서 모든 교사가 모든 업무에 함께 참여하는 경우가 대부분이라고 한다.

#### 4) 원칙을 지킨다.

나명환 교장은 원칙을 가지고 원칙대로 업무를 실행에 옮긴다. 학교장은 원칙을 가지고 직원들을 대하고, 직원들은 학교장이 절대로 변칙을 쓰지 않을 것이라는 믿음이 생기면, 학교 조직은 경쟁이나 다툼, 분쟁이 없어진다고 한다. 그는 이와 관련하여 다음과 같이 설명한다.

실제 우리 학교에는 근평만 받으면 승진할 선생님이 다섯 분이 있어요. 다른 학교가 이러면 굉장히 싸움을 많이 할 거예요. 그런데 선생님들은 알아요. 제가 상당히 원칙을 중시한다는 걸 알아요. 절대로 변칙을 쓰지 않고, 장난치지 않는다, 그리고 자기들에 대해서 책임져 줄 것이라는 믿음을 가지고 있어요. 그러면 되는 겁니다. 제가 장난을 치면 다섯 명, 봐 봐요. 제가 얼마나 좋겠어요, 그러니까 그 사람들은 분명히 그런 믿음을 가지고 있어요. 저 교장은 원칙을 중시할 것이고, 장난치지 않을 것이고, 우리 다섯 명을 다 책임져 줄 것이다, 믿음을 버리지 않고 있어요. 상당히 중요한 것 같아요. 분명히 그렇게 할 거고요, 제가.

#### 5) 갈등 해결

직원과 갈등이 생길 경우, 어떻게 해결하는가에 대해 나명환 교장은 무조건 더 섬기라고 얘기한다. 그렇지만 학교장은 한 학교를 경영하는 사람이기 때문에 학교장으로서의 전문성을 반드시 가지고 있어야 한다고 말한다. 그는 끊임없이 공부하고 배우며, 새로운 지식을 습득하여 다른 누구에게도 지지 않을 만큼 모든 분야에서 자기 연찬을 게을리하지 않아야 진정으로 존경받을 수 있다고 설명한다. 다음은 그와 관련된 사례이다.

지금은 다른 학교로 가신 교무 부장님이 굉장히 똑똑한 분이셨어요. 이 분이 자기 위에는 없다고 생각하는 분이예요. 이분이 제 선배님이었는데, 부임했을 당시 저를 완전히 무시하는 거예요. 부장인데 10월 20일까지 들어오질 않아요. ‘너 같은 거.’ 그 정도로 저에게 거부감을 가지고 있는데. 맘껏 섬기고 가끔 부딪칠 때 얘기도 해보는데 무조건 높이고, 한 6개월 그렇게 지내니까 저에게 그러더라고요. “졌어요.” 제가 장학사 그렇게 했는데 자기보다 안 똑똑하겠어요? 해외를 다녀도 자기보다 내가 더 많이 다녔고, 국내를 다녀도 더 많이 다녔고, 나는 밤새도록 책을 읽었는데, 영화를 봤어도 자기보다 내가 더 많이 봤고. 그렇게 했으니, 여기서 교무를 1년 동안 열심히 하다가 나갈 때 마음의 선물을 주고 떠나더라고요. 존경한다고 하고 갔어요. 교장선생님들이 부단한 노력을 하지 않으면, 진짜 부단한 노력이 필요해요, 진짜.

6) 교사의 배움을 장려한다(출장, 도서구입 등).

나명환 교장은 학생들처럼 교사들도 직접 많은 것들을 체험해야 더 좋은 교육과정을 운영할 수 있다고 생각한다. 따라서 그는 교사들이 자유롭게 출장을 다닐 수 있도록 물심양면으로 지원한다.

선생님들도 견문을 넓히라고 출장비 가지고 출장 엄청나게 보내 드립니다. 좋은 학교 다 가보라 이겁니다. 우리 학교 선생님들은 실제로 여기 처음에 와서 “대한민국에 이런 학교가 있어요?” 할 정도로 출장 많이 가셨어요. 방학 때 나오라고 하면 싫어하니까, 강사한테 맡기고, 대부분 선생님들은 출장을 보내 드리는 겁니다. 그런데 연구학교 할 때 보내는 거는, 그건 보내나 마나예요. 그냥 이벤트만 보고 오는 거예요. 평소에 가서 속속들이 보고 와야 합니다. 가서 그쪽 운영하고 있는 상황을 고대로 다 보고 오시라는 겁니다.

이렇게 교사들에게 출장을 지원함으로써 교사들은 견문을 넓히고 다른 학교의 운영 및 교육과정을 배워오는 동시에, 휴식을 취할 수 있다고 한다. 그는 각 교사 개개인이 즐겁고 행복하게 지식을 얻을 수 있도록 지원하는 것이 학교장의 역할이라고 생각한다.

출장 가는 거. 출장비 다 대주면서 쉬고, 맛있는 것 먹고, 보고 그러면 다 반영이 되는 거예요. 제가 평교사로 학교에 있을 때, 교장선생님이 너무 출장에 인색해서 교사로서 힘들었습니다. 그래서 저는 바꿨어요. 많이 갔다 오시도록 많이 보내 드리거든요. 그리고 직원들도 수고하잖아요.

출장 지원 이외에도 그는 교사들의 문화적 체험을 장려한다. 학생을 가르치기 위해서는 무조건 많이 알아야 한다는 것이 그의 지론이다. 그래서 그는 직원들의 도서구입을 무한정 지원한다. 다음은 그와 관련된 사례이다.

선생님도 학생들에게 물어볼 때, 많이 알면서 물어봐야지요. 모르면서 물어봐 봐요. 무시당합니다. 그래서 제가 선생님들에게 그런 얘기를 하죠. 내가 어떻게든 헤드릴 테니까, 오늘 어느 극장에 가면 영화를 상영하는데 거기 가서 각자 보시고 몇시부터 식사하시고 들어가시고 맥주 한 잔 하셔도 됩니다. 영화 보는 것도 제가 많이 권해요. 그리고 선생님들 돈 내고 책사라면 안사잖아요. 고르고 싶은 책 사고서 사인만 해놓고 오라고 합니다. 돈은 학교에서 내줄테니까요, 그리고 책 보시고 나서 갖다 놓으라고 합니다. 그래서 선생님들이 책 많이 사잖아요. 어떤 선생님은 전화로 “책 사다보니 20만원어치 사버렸는데..., 교장선생님 어떻게 해요?” 그러니까. 그러면 “수고하셨어요. 출장비도 안줬는데, 그렇게 많이 사시느라 얼마나 고생이 많았습니까?” 그러니까. 그래서 선생님들이 얼마나 책을 많이 보는지 모릅니다. 영화도 그렇고요.

#### 7) 교사의 여가를 지원한다.

학교에서 가장 중요한 사람들은 교사와 학생이다. 나명환 교장은 이러한 지론을 가지고, 교사들의 노고를 달래 교육과정에 더 충실히 임하게 하고자 한다. 따라서 업무가 바쁘고 고된 교사 조직에 즐거움을 주고자 교사들끼리의 단체 활동을 적극 장려한다. 작게는 평일 산행이나, 저녁 모임 자리를 자주 마련하고, 크게는 자비를 털어 단체 야유회(2박 3일) 등을 지원한다. 여기서 중요한 것은 학교장이 빠져 주어야 한다는 것이다. 그는 본인이 빠져줌으로써 교사들은 한층 더 편하고 즐겁게 여가를 즐길 수 있을 것이라고 한다. 다음은 나명환 교장이 직원들의 여가 시간 활용을 지원하는 실례이다.

주로 여기는 4시 반, 5시 퇴근이니까 그때 정도, 여기 보면 등산 코스가 있어요. 산책코스. 그러면 퇴근 시간 지나고 직원들끼리 운동을 하러 가세요. 운동을 하고 여기 학교 안 정자에 모여서 저녁을 드세요. 한번은 선생님들이 저녁 얘기를 하시기에, 내가 불편하고 가스레인지를 사 드렸어요. 삼겹살 구워 잡수면서 놀다 가시라고. ... 직원들에게 내가 한번 쏘겠다. 그래가지고선 7월 둘째 주, 12시 반에 리무진 버스 25인승을 대절해서, 부산 한화콘도로 모두 보내드렸어요. 부산에 한별 21호라고 하는 선상 크루즈가 있는데 거길 예약하고요. 100% 제가 지원하고 전 직원들 보내드렸어요. 저는 학교 지키고요. 그러니 선생님들 아주 신났습니다.

#### 마. 나명환 교장의 인성 및 사고 특성

앞서 살펴본 나명환 교장의 지도방법은 모든 권한을 직원들에게 위임하고 본인은 적극적으로 지원하고 섬기는 것이었다. 이를 통해 학교 조직이 자생하는 조직으로 살아나고, 직원들이 즐겁고 행복한 학교가 되도록 하였다. 그렇다면 나명환 교장은 어떤 사고에 기반을 두어 전술한 바와 같은 방법으로 직원들을 지도해 온 것일까? 여기서는 그의 인성과 사고를 살펴보고자 한다.

#### 1) 인성

나명환 교장은 50대의 젊은 학교장이다. 그는 면담 내내 젊고 활기찼으며, 미소를 잃지 않았는데, 이러한 점은 그가 지금까지 얘기한 내용들과 일치되었다. 직접 외부 인사, 지역 원로, 학부모 등 이해관계자들을 만났다는 사실도 그의 젊음과 패기가 아니었으면 힘들었으리라 여겨진다. 그는 면담을 나누는 내내 눈에서 광채를 뿜었고, 마치 호기심 가득한 어린 아이처럼 궁금한 것도 많았고, 그만큼 할 이야기도 많았다. 이러한

점들은 그가 업무를 추진하는 데 있어서의 추진력과 창의적 아이디어들로 학교를 운영해 갈 것이라는 사실들을 알려준다.

또 그는 자신의 모든 것을 통칭하는 특징으로 섬김과 애교를 말하였다. 면담 내내 언급되었던 섬김은 본 면담자를 대하는 태도에서도 나타났는데, 도착 전부터 학교 앞에 나와서 기다리거나 각듯이 예우를 다하는 모습, 학교 시설을 안내하는 모습, 직원에게 손님용 차 대접을 부탁하는 모습 등에서 아부와는 차원이 다른 섬김을 볼 수 있었다. 또한 그는 학교장으로서의 자신의 나이가 어리기 때문에 선배 학교장들을 만날 때면, 섬기는 것에 애교를 더해 업무를 부드럽게 추진시킨다고 말한다.

교장선생님들 모임에서, 제가 사무총장 할 때ですよ. 항상, 제가 제일 막내잖아요. 최고 막내예요, 제가. 학교장 중에서 제일 막내거든요. 그래서 건방진 얘기일지는 모르지만, 강의하면서 애교스럽게 이런 얘기를 해요.

한편 그는 스스로가 지금까지 많은 혜택을 사회로부터 받았기 때문에 이제부터는 이 모든 것을 베풀어야 한다고 말하였다. 이것은 그의 종교적 신념과 주어진 것들에 감사할 줄 아는 마음, 모든 것을 긍정적으로 생각하는 사고방식이 합해져서 나타난 결과로 보였다.

또 면담 내내 그 자리에 없는 교직원들을 칭찬해가며 그들로 인해 자신이 덕을 보고 있다고 말하는 것으로 보아, 실제로 그는 모든 직원들을 아끼며, 본인보다 훌륭하다고 생각하고 있음을 알 수 있었다.

요컨대, 나명환 교장은 활기차고 융통성 있고 애교 있는 학교장으로서, 다른 사람들을 섬기고, 자신의 모든 것을 베풀면서 현재 자신이 맡은 학교장직을 사랑하는 사람이라고 할 수 있다.

## 2) 사고

### 가) 학생관

나명환 교장은 인생에서 가장 중요한 것은 자신의 꿈을 이루는 것이라고 생각한다. 따라서 그는 느티초등학교의 모든 학생들이 큰 꿈을 가질 수 있도록 노력한다. 이 노력의 일환으로 6학년들에게 중국 수학여행을 약속하였으며, 그는 이 약속을 지키려고 노력하였다.

아이들은 자신의 삶에 긍지와 자부심을 가져야 한다.  
아이들은 “할 수 있다!”는 자신감과 삶의 긍지를 가져야 한다.

그는 요즘 학생들이 고등학생이 되어도 혼자 결정을 못 내리는 경우가 많은 것이 문제라고 생각한다. 그래서 학생들에게 책 고르는 교육과 동시에 책을 많이 읽히기 위해서 직접 학생들이 서점으로 가서 1년에 4번씩 책을 직접 구입하도록 한다. 다음은 이러한 사실을 잘 보여주는 설명이다.

우리 학교 애들은 책을 선생님들이 안 사줘요. 직접 1년에 4번씩 서점을 가요. 다 전교생이. 유치원 하루, 1~3학년 하루, 4~6학년이 하루, 가서 다섯 권씩, 근데 사기 전에 책사는 교육을, 책 고르는 교육을 시켜요. 왜냐하면 지금 고등학생이 되더라도 결정을 못해요. 다 부모님이 사주는 책을 써요. 애들한테 자생적 활력이라고 하는 말을 많이 쓰는데, 자생적 활력이 넘치는 학교를 만들어야겠다. 그래서 스스로 고르게 선생님이 가능하면 터치하지 못하도록.

#### 나) 교사관

나명환 교장은 교사는 자신은 편하면서 가르치는 학생들은 바쁘게 만드는 교사가 훌륭한 교사라고 생각한다. 즉 모두가 책임감을 가지고 스스로 공부하게 만들어 주는 교사가 훌륭한 교사라는 것이다. 학생을 물가에 데리고 갈 수는 있어도 물을 마시게 할 수는 없기 때문에, 교사는 학생들이 스스로 모든 일을 해나갈 수 있도록 만들어줄 수 있어야 한다는 것이다.

강사로 오신 어느 선생님이 그런 얘기를 물어봐요, 저한테. “어떻게 이렇게 선생님들이 열심히 움직이는지 모르겠다.”고 하거든요. 그래서 저는 그런 쪽에서 그걸 활용했는데, 가장 훌륭한 교사는 자기는 가장 편하면서 가르치는 학생들은 가장 바쁜 교사가 가장 훌륭한 교사라고 그러잖아요. 전체가 다 책임을 가지고 움직이게 하는 교사...

#### 다) 학교관

**학교에서는 계층 간 교류와 이해를 가능하게 해야 한다.**

학교는 교사나 학생에게 자신과 다른 계층, 인종, 성 등을 가진 다른 사람을 만나 부딪칠 수 있는 장(場)이 되어야 한다고 생각한다. 느티초등학교의 경우, 서로 다른 계층이 만나는 장이 되고 있으며, 이 장을 통해 학생들은 서로 다른 계층과 부대끼고

이해할 수 있게 된다. 다음은 그의 설명이다.

아까도 말씀드렸지만, 지금 우리 학교에서는 상류층하고 하류층은 있지만 중산층이 없잖아요. 그래서 상류층 잘 사는 애들이 못 사는 애들한테 목욕을 안 해 냄새 난다고 싫어해요. 목욕을 안 해가지고 냄새가 나는 애가 있었는데, 제가 개를 6개월 정도 집중적으로 만날 때마다 칭찬을 했어요. 너 참 깨끗해 졌다. 왜 이렇게 예뻐졌어? 지금 그 학생은 깨끗해 졌어요. 머리를 쓰다듬어 주려고 머리에 손을 대면 이렇게 붙어버려요. 아세요? 붙는 거? 역지로 머리 참 예쁘다. 그러니까 지금은 진짜 예뻐진 것 있죠? 진짜 예뻐졌어요. 그렇게 학교가 없으면 부딪치는 교육이 없잖아요. 그리고 홈스쿨링이 대부분 유유상종하잖아요. 학교는 유유상종 못하잖아요? 그런 쪽에서 학교가 필요하다고 생각을 해요. 만남과 부대낌, 공통 목표를 추구하는, 국가 이상도 추구해야 되고.

### 학교는 자생적 활력이 넘쳐야 한다.

나명환 교장은 자생적 활력이 넘치는 곳으로서의 학교를 이상적인 학교로 생각한다. 그의 자생적 활력은 학교 구성원 모두가 책임감을 가지고 각자의 해야 할 일을 스스로 해나가는 것을 의미한다. 즉, 누가 시키지 않아도, 누가 감시하지 않아도, 스스로 살아나가는 학교를 말한다. 다음은 이와 관련된 사례이다.

저는 아주 자생적 활력이 넘치는 학교, 그쪽으로 모토를 두고, 섬기는 학교로 만들어갑니다. ... 학교장이 있는 듯 없는 듯 포시가 안 나게 하는 학교가, 자생적 활력이 넘치는 학교 그거거든요.

#### 라) 교장관

##### 교장은 다른 모두를 섬겨야 한다.

그는 자신의 인생철학 한가운데 ‘섬김’을 둔다. 학교장으로서의 그 역시 교사와 학생과 학부모와 행정직원까지 모두를 섬긴다. 그가 생각하는 학교장은 조직 구성원 모두를 섬기고 만들어주는 존재이다. 그는 이러한 철학을 종교에서 얻었으며, 장학사 시절부터 이 철학을 몸소 실천해오고 있다.

제가 크리스천이라고 했잖아요. 성경말씀 중에서 ‘높아지고자 하는 자는 낮아지고,’ 그 말씀을 참 좋아하거든요. 제가 인사담당 장학사 시절에도 그랬습니다. 그 자리는 모든 사람이 목에 걸스하는 자리에요. 누구라도 굽실거리니까. 그렇지만 저는 다 섬긴다는 마음을 가졌어요.

그는 학교장이 더 직원들을 챙겨야 하는 이유가 학교장은 혼자 힘으로 모든 것을 할 수 있는 존재가 아니라는 사실을 말한다. 학교장이 하나의 조직을 자생적으로 움직이게 만들려면, 조직의 구성원들 하나하나를 섬기고 만들어 주어야 한다는 것이다.

그래서 제가 섬기는 교육을 해요. 학교장은 섬겨야 하거든. 우리는 완전한 자력이 아니에요. 내가 그런 얘기를 해요. 사났으니까 쓴다고, 안 사났으면 안 쓴다고, 섬기고 도와주고, 그래야 움직여요.

그는 이렇게 학교 구성원 모두를 잘 섬겨줌으로써 학교 조직이 스스로 살아갈 수 있게 되었다고 한다. 그래서 가장 좋은 학교는 학교장이 있는지 없는지 모르는 학교이며, 본인은 그런 학교를 실천해 나가고 있다고 한다.

가장 잘 사는 나라는 임금이 있는지 없는지 모르는 나라라고 하잖아요. 근데 학교장의 존재가 없는 학교가 가장 잘 운영되는 학교라고 생각해요. 학교장은 뒤에서 보이지 않게 섬겨주는 거예요. 우리 학교는 선생님들 수가 적으니까 한 사람 한 사람 섬기는 거죠. 일하는 아저씨까지요. ... 저는 자주 학교를 비우니까, 전혀 관심 없이 하죠. 하지만, 직원들은 항상 움직이는 겁니다. 모든 사람이. 누구도 쉬지 않고 자기분야에서 움직여요.

#### **교장은 똑똑해야 한다.**

나명환 교장은 훌륭한 학교장이란 지식 면에서 교사들에게 밀려선 안 된다고 말한다. 즉, 교장선생님은 다른 모든 교사들을 극진히 섬기되, 지식에서는 절대 밀리면 안 된다는 것이다. 학교장이 교사에게 지적인 부분에서 밀리기 시작하면, 그때부터 교사는 학교장의 전문성을 인정하지 못하게 되고, 결국 학교장의 학교 경영은 엉망이 될 수 있다는 것이다.

진짜로, 학교장은 선생님보다 똑똑해야 돼요. 내적으로는 말입니다. 뭐든 많이 봐야 되고요, 책도 사실은 더 많이 읽어야 되고요. 선생님들이 딱 제 빠가지고, 힘겨루기를 하잖아요. 거기서 학교장이 밀리면 걷은 안 그런데 속으로 밀리기 시작하면, 선생님들은 절대 열심히 안 해요. 실제로는 똑똑해야 돼요. 건문도 선생님들보다 훨씬 더 넓어야 하고, 책도 선생님보다 훨씬 더 많이 읽어야 하고, 유행도 젊은 선생님보다 더 빨리 쫓아가고 알아야 돼. 그렇게 생각해요. 부단한 노력을 안 하면 밀려요.

따라서 그는 학교장이 전문성과 지식을 갖추기 위해서는 부단히 노력해야 한다고

말한다.

실제로 교장선생님들이 부단한 노력을 하지 않으면, 진짜 부단한 노력이 필요해요, 진짜. 서점도, 우리 애들 서점을 보내서 책 고르는데 학교장이 서점을 안 가 봐요? 어느 서점을 보내야 할 것인가, 선택은 학교장이 해야 되는 거고, 선생님보다 많이 알고 있으면서도 물어봐야지요. 모르면서 물어봐 봐요. 무시당하지.

이렇게 부단히 노력하지 않으면, 학생들을 망칠 수도 있으며, 밖에 나가서 외부 지원을 얻는 것 또한 어렵다고 말한다. 즉, 그냥 주어지는 것은 아무것도 없으며, 노력하지 않는 학교장은 제대로 학교를 경영할 수 없다는 것이다.

교장이 한 번 잘못하면 애들을 망치거든요. 진짜로 제가 어렵다고 하면 “그 쪼그만 학교 뭐가 어려워?” 그러는데 실제로 애들 수학여행 보내는데 천만 원 그냥 줄 것 같습니까? 장사꾼인데, 기업은 장사꾼이잖아요, 절대로 뭐가 없으면 안줘요. 대한댐 관리들이 그냥 줘요? 아니거든요. 설득하고, 그 사람들보다 이론도 앞서야 하고, 남의 돈 만원 얻어 오기 얼마나 어려운데요. 그게 절대 쉬운 게 아니거든요. 제가 말을 쉽게 해서 그렇지 그 과정 과정은요, 진짜 잠 못 자고 몇 번씩 일어나서 메모하고, 만일의 경우도 생각해보고, 굉장히 고민을 많이 하면서 한 거거든요.

따라서 그는 훌륭한 학교장은 끊임없이 자기 연찬의 기회를 가지고, 끝없이 공부해야만 한다고 생각한다.

교장선생님, 아까도 말씀드렸지만 진짜로 똑똑해야 돼요. 자기 연찬의 기회를 수도 없이 가져야 된다고 저는 생각을 하거든요.

### **교장은 열정과 헌신을 가지고 베풀어야 한다.**

나명한 교장은 훌륭한 학교장에게는 기본적으로 열정과 헌신이 있어야 한다고 말한다. 지금까지 자신이 받아온 것을 베풀어야 한다는 마음이 기본적으로 있어야 훌륭한 학교장이라는 것이다. 그는 학교장이라는 자리가 주는 기본적인 권위와 능력이 있기 때문에 개인은 헌신과 열정만 더하면 얼마든지 훌륭한 학교장이 될 수 있다고 설명한다.

평생 제가 살아가는 동안, 저는 저를 위해서 살았잖아요. 이제 남을 위해서도 살아야 할 것 아니에요. 그러면 학교장이라는 자리가 얼마나 내 돈 안들이고 베풀 수 있는 자리에

요. 내 열정과 헌신적인 마음만 가지면 되거든요. 그리고 어딜 가든 얼마나 대우 받아요. 어딜 가면 도와 달라 그래도 그냥 도와준다고 하면서 좋아하고요.

### **교사는 교장보다 똑똑하다고 믿어야 한다.**

교장은 항상 교사를 인정하고 존중해 주어야 하는데, 그 가운데 중요한 것이 교사가 자신보다 똑똑하다고 믿어주는 것이다. 자신이 교장보다 똑똑하다고 생각하고, 교사들을 고쳐주기 시작하면 교사는 학교장을 따르지 않게 된다.

선생님들이 나보다 똑똑하다는 인식을 가져야 할 것 같아요. 선생들을 인정해주고 나보다 똑똑하다. 그런데 대부분 교장선생님들은 선생들 나보다 못하다는 생각을 하거든요. 많이 고쳐주거든요. 그러면 교사들은 교장을 따라오지 않습니다.

### **돈 관리가 투명해야 도덕성에서 밀리지 않는다.**

나명한 교장은 학교장이 금전적으로 투명하지 않으면, 도덕성이 떨어지게 된다고 한다. 학교장이 도덕성에서 교사들에게 불신을 받게 되면, 더 이상 그런 학교장은 학교 경영을 할 수가 없어진다고 한다. 왜냐하면 투명하지 못한 학교장에게는 교사들이 따라와 주지 않기 때문이다.

실제로 학교장이 되면 첫째는 정직이 가장 중요해요. 도덕성에서 밀리면 안 돼요. 우리 학교장은 돈 때먹는다는 소리 들리면 거기서부터는 어떤 말도 소용이 없어요. 어쨌든 지도자는 도덕성에서 밀리면 안 돼요. 진짜 제가 모토로 삼는 거예요.

아주 투명해야 됩니다. 선생님이 봐도 학교장이 십 원도 안 떼어먹어요. 우리학교는 인터넷에서 많이 사요. 거기가 제일로 싸고 좋은 것을 올려놓거든요. 투명해야 하고 실력을 갖추면 돼요.

### **교장이 제일 좋은 것을 가지려고 하면 안 된다.**

교장은 학교의 본질적인 활동이 일어나는 곳, 즉 학생과 교사가 활동하는 교실을 가장 먼저 신경 써 주어야 하고, 자신은 가장 나중에, 가장 안 좋은 것만 취해야 한다고 설명한다.

실제로 손을 못 댄 게 교장실만 못 댔어요. 이제 먼저 전임 교장선생님 계서 해 두신 거 고대로 하나도 손을 안 댄 겁니다. 그러니까 선생님이나 직원이나 불만 있어서 여기

들어와 보면 아무 말도 못하고 나갑니다. 여기는 제 컴퓨터까지 다 떼 가지고 갔으니까요. 필요하다면 내가 다주고 작년에 기증받은 노트북, 이거 하나 갖다 놓고 있고, 프린터기가 없어요. 여기 프린터 가져다 쓰시라고, 나는 불편해도 괜찮다. 나는 USB로 당장 빼면 되니까. 그 대신 교실마다 최고급 프린트기는 사드렸습니다.

교장실의 모든 기자재를 필요한 곳으로 떼어줄 만큼 그는 학교 내 다른 모든 곳을 우선하였다. 이것은 학교장이 자신의 것부터 취할 경우, 교원들은 아무 것도 안하게 되기 때문이었다. 그는 자생적 활력이 넘치는 조직으로서 구성원 모두가 스스로 움직이는 학교 조직을 꿈꾸고 있는데, 만약 학교장인 자신이 가장 좋은 것부터 들여놓기 시작하면 교사들도 각자 자신의 것만을 챙기게 되고, 결국 조직까지 타성에 젖을 수 있기 때문이다.

그리고 대부분 외국 나갈 때 학교장이 가잖아요. 저는 절대로 안갑니다. 좋은 것은 다 선생님들 주는 거예요. 교감선생님, 고생하신 분들 ... 제가 느낀 것이 좋은 것을 학교장이 가지면 아무도 안 해요. 학교장은 제일 나쁜 것만 가져야 해요.

#### **정상적으로 교육과정을 운영해야 한다.**

그는 학교장이 가장 신경 써서 운영해야 할 업무로 학교 교육과정의 충실한 운영을 든다. 다른 모든 업무가 완벽하게 훌륭히 이루어지더라도 교육과정이 내실 있게 운영되지 않는다면, 학생들은 떠나게 되고, 교사들은 학교장을 무시하게 된다고 한다.

실제로 학교장들이 가장 중요한 것이, 제가 말씀드리는 외부 자금 끌어오는 거, 시설하는 거, 그건 제가 보기에는 1%밖에 안 된다고 생각해요. 제가 볼 때 가장 중요한 것은 정상적인 교육과정 운영이거든요. 그러니까 행정 쪽 배우고 한 것은 그런 쪽에 약간 도움이 됐겠죠. 가장 충실한 것은 학교장이 교육과정을 충실하게 운영 못하면 선생님이 무시해 버리잖아요.

#### **교장은 아버지와 같아야 한다.**

교장은 한 가정의 아버지처럼 교사들과 직원들, 학생들을 잘 가르치기 위해서 공리해야 한다.

섬기고, 직업에 대한 긍지죠. 애들 없는 교사가 존재할 수 없잖아요. 그리고 이왕 가르치는 거 잘 가르쳐야 되잖아요. 학교장도 마찬가지잖아요. 아버지는 자식들을 잘 먹이고,

잘 가르치고, 잘 살려야 하잖아요. 학교장은 학교 선생님들과 애들을 잘 먹이고, 잘 가르치고, 편안하게 해줘야 되잖아요. 그런 목적달성을 해야 되잖아요.

마) 교육관

### **창의성 교육이 중요하다.**

나명환 교장은 창의성 교육이 중요하다고 생각한다. 그는 창의성 교육을 하기 위해서는 유연성과 다양성을 길러주어야 한다고 설명한다.

지금 우리나라 창의성 교육, 창의성 교육하잖아요. 그런데 창의성 교육이 뭐냐고 하면 몰라요. 저는 딱 아주 정확하게 두 가지라고 생각해요. 유연성과 다양성이라고, 유연성과 다양성을 가진 사람은 창의성이 있어요. 그래서 유연성과 다양성을 기르는 교육 쪽으로 교육과정을 운영시키고 있습니다.

### **체험학습이 중요하다.**

그는 사람은 견문을 넓혀 더 많은 것을 보고 체험해야 더 많이 알 수 있다고 생각한다. 특히 느티초등학교의 경우, 소외된 지역에 위치하고 있어 학생들이 문화적으로 결핍되어 있다. 따라서 그는 학생들이 소외되지 않고, 우물 안 개구리가 되지 않도록 견학과 체험을 통하여 더 넓은 세상을 경험하게 만들고자 한다.

저는 체험학습 쪽에 가장 중점을 뒀어요. 왜냐하면 견문을 좀 넓혀야겠다. 여기 와서 봤더니 우물 안에 갇혀가지고... 대한댐 관련해서 애들 연수비로 693만원을 제가 받아 왔어요. 이것은 체험학습비로 받은 거예요. 코엑스, 서울대학교, 그 다음에 '영화사랑 캠프', '소양강댐 탐방', 애니메이션 상영 등 애들한테 다 해주는 거예요. 해외여행도 보내주고요. 저는 주로 초등학교 때는 교육과정 하면서 밖에 나가서 보고, 그 다음에 아이들 책 많이 읽어라. 우리 학교 아이들 독서량이요, 상상을 초월해요. ... 두 가지, 독서교육하고 체험학습, 교육 최고로 중점을 두고 있는데 그게 성공적인 것 같아요.

바. 나명환 교장의 리더십 형성 과정

나명환 교장은 기독교 가정에서 태어나고 자라면서, 책 읽기를 좋아하며, 단짝 친구와 어울려 지내는 평범한 아이였다고 한다. 그는 어린 시절부터 성경 구절처럼 본질적으로 다른 사람을 섬겨야 한다는 생각을 가지고 있었다고 한다. 학창 시절, 그는 훌륭한 장군이나 선생님이 되고 싶다는 꿈을 가지고 있었으며, '성웅 이순신'을 특히 존경하였

다고 한다. 그는 대학 시절, ‘처세론’과 관련해서 깨달음을 얻은 적이 있는데, 그 일화는 다음과 같다.

저는 대학교 때, ‘앞으로 사회에 나가면 처신을 잘 해야겠다.’라는 생각을 가지고 있었어요. 그래서 제가 ‘처세론’을 읽고 있었는데 제 친구가 와서 “너 무슨 책 보냐?” 그래서 “나 처세론 읽는다.”, 그랬더니 “처세론을 뭐 하러 읽느냐, 우리나라는 대로 하면 제일 좋은 처세지.” 그러더라고요. 가만히 생각해보니 진리인 것 같았습니다. 처세는 남의 방법 가지고 하는 것이 아니라 내 가슴 속에서 우리나라는 대로 하는 것, 그게 진리가 아닐까, 그런 생각을 했어요. 물론 지금도 그렇게 생각합니다.

이 일로 인해, 그는 처세를 잘한다 함은 가슴속에서 우리나라는 대로 하는 것이라고 생각하게 되었다고 한다.

대학을 졸업하고, 교사생활을 시작하면서 그는 여러 교장선생님을 모시게 되었다. 그러는 가운데 교장선생님들이 ‘필요 없는 카리스마’를 가지고 있다는 공통점을 발견하고 본인은 그 ‘필요 없는 카리스마’를 가지지 않겠다고 다짐하였다고 한다. 또 본인이 모시고 있었던 교장선생님마다 장점, 본받을 점 등을 기록해 두었다고 한다.

이렇게 본인의 리더십이 형성되어 가는 과정에서도 그는 공부를 게을리 하지 않았다. 2개 대학에서 행정학을 다시 공부하였으며, 그 결과 인사 담당 장학사 업무를 맡기도 하였다. 그는 이것으로 그치지 않고, 계속해서 자신의 리더십을 키우기 위하여, 현재는 명성대학교에서 리더십과정을 다시 공부하고 있다.

요컨대, 그가 현재와 같은 리더십 특성을 가지게 된 데에는 기독교 가정에서의 가르침, 대학시절 처세와 관련된 깨달음, 평교사로서 여러 교장선생님들을 모시면서 기록한 본받을 점들, 다양한 문화체험과 경험, 끝없이 계속되는 학구열 등의 영향이 있었다. 그는 앞으로도 가슴이 시키는 대로, 나라를 이끌 지도자를 양성한다는 사명감을 가지고 교직에 임할 것이라고 말한다. 그는 오늘도 학생들이 더 나은 교육환경에서 더 나은 교육을 받도록 하기 위하여, 물심양면으로 지원하고 있을 것이다.

## 6. 최인호 교장(가인중학교)

### 가. 최인호 교장의 이력

최인호 교장은 1949년 도지역의 어느 가난한 시골 가정에서 출생하였다. 1975년 영어 교사로 교직에 입문한 이래 교사, 부장교사를 거쳐 장학사로 약 5년, 교감으로 2년여를 근무하였으며, 2004년 9월 현 학교에 학교장으로 부임하여 현재까지 약 2년간 재직 중이다. 그는 도 지역에서 교사로 근무하다가 대도시 지역의 사립학교로 옮겨 교사로 근무한 경력이 있으며, 사립학교 교사로서는 쉽지 않은 장학사의 길을 거쳐 현재 공립학교 교장을 맡고 있다.

### 나. 가인중학교의 조직 구성

가인중학교는 대도시 지역 내에서도 경제적 환경이 좋지 못한 지역에 위하고 있다. 학교의 주변 지역은 과거 아파트촌이 들어서면서 어느 정도 발전된 지역이었으나, 지난 10여 년 동안 상대적으로 해당 도시의 다른 지역들에 비해 정체되어진 곳으로 지역 환경 및 교육 환경이 열악한 편에 속한다.

학부모의 약 7~80%가 맞벌이 가정이며, 저소득 아르바이트가 주를 이루는 등 학생들의 경제적 수준도 높지 않은 편이다. 36학급, 1,300여명의 학생 중 약 200여명 정도가 무료급식학생이다. 반면, 학부모들의 교육열은 높은 편으로, 유명한 학원가가 멀지 않은 곳에 위치해 있어 80%이상의 학생들이 사교육을 받고 있다. 또한 학부모들은 학부모 봉사단이나 학부모 시험 감독 등의 학교 활동에도 참여하려고 노력하는 편이다. 가인중학교의 학업 성취도 수준은 중 정도에 속한다고 한다.

가인중학교에는 현재 교장·교감을 포함해서 62명의 교사가 근무하고 있다. 그 중 25명은 남자 교사, 35명은 여교사로 남교사 비율이 42% 정도로 다른 학교들에 비해 높은 편이다. 테니스회 등의 다양한 교사 동호회는 주로 남교사를 위주로 운영되고 있다.

가인중학교는 교사들이 근무하기를 선호하는 학교는 아니었다. 시설 등 교육 환경도 좋지 못할 뿐만 아니라, 특정 교원단체에 가입된 교사들이 많아 학교장과 교사 간,

교사들 간 잡음이 많은 학교로 알려져 있었다. 전체 교사 중 약 50%가 특정 교원단체 회원들로 이루어져 있는 이 학교는 최인호 교장이 부임하기 전에는 학교장과 교사 사이의 갈등이 심했으며, 간부 교사들과 교원단체 가입 교사들의 사이도 원만하지 못하여, 학교장도 교사도 오기를 꺼리는 학교로 유명하였다.

열악한 학교 환경, 잡음 많은 학교였던 가인중학교에 최인호 교장이 부임하면서 어떠한 변화가 일어났는지, 그의 부임 이후 약 2년 동안 가인중학교가 성취한 과업을 살펴보자.

#### 다. 가인중학교가 성취한 과업

최인호 교장은 이 학교에 부임하기 직전에 인근 학교 교감으로 근무하였다. 가까운 지역에 위치하고 있었기 때문에, 학교장으로 부임하기 이전부터 가인중학교의 학교 사정에 대해 익히 알고 있었다. 특히 교직원 간의 갈등이 많아 학교 운영에 어려움을 겪고 있다는 이야기를 많이 전해 들었다. 해당 학교의 특성에 관한 이 같은 정보는 최인호 교장의 학교 운영 방침을 정하는데 큰 역할을 하였다. 그는 학교장으로 부임한 이후, 학교 운영의 최대 목표를 교직원의 인화로 삼았으며, 이를 위해 부단한 노력을 하였다. 교사들의 의견을 최대한 수렴하고자 하였고, 포용하는 자세를 가지려고 애썼다. 직원 인사에서도 모두에게 공평한 인사가 될 수 있도록 최선을 다하였으며, 그 결과 현재 11명의 부장 교사 가운데 3명이 교원단체 소속 교사들로 구성되어 있다. 그가 부임한지 만 2년이 되어가는 지금, 가인중학교는 교사들 스스로 잡음 없는 학교라 인정할 정도로 원만한 교직원 관계를 유지하고 있으며, 교사들 모두가 학교 일에 적극적인 참여의 자세를 보여주고 있다.

교직원 인화와 함께 최인호 교장이 학교를 운영함에 있어서 주안점을 두고 있는 두 번째 운영 목표는 학교의 교육 환경 개선이다. 학교가 개교한 지 10여년이 넘어가면서 학교의 시설물들은 상당히 노화되었으며, OA 장비 등 현대화된 시설이 부족한 상황이었다. 그는 교사와 학생들의 교육 환경 개선을 위해 다방면으로 노력해 왔다. 열악한 학교 환경을 조금이라도 개선 할 수 있다면, 학교장으로서 내가 할 수 있는 최선을 다하겠다는 마음가짐으로 교육청, 시의회 등을 찾아다니며 가능한 각종 외부의 예산들을 유치하고자 하였다. 이러한 노력들로 그간 노후한 책걸상 교체, 도색, 교실 조도 개선, 물 백묵 칠판 설치, 학생 탈의실 설치, 남녀 교사 휴게실 공사 등 여러

가지 학교 시설 개선이 이루어졌다. 현재는 오랫동안 학교의 숙원사업이었던 강당 공사를 진행시키고자 노력하고 있다.

최인호 교장은 가인중학교의 최대 자랑거리라면 교사, 학생, 학부모가 모두 참여하는 ‘봉사활동 시범학교’ 활동이라고 서슴없이 말한다. 가인중학교는 전임 교장이 근무하고 있을 당시부터 봉사활동에 각별한 관심을 기울여 왔으며, 봉사활동 우수학교 대통령 표창을 받기도 하였다. 최인호 교장은 부임 이후 봉사활동의 취지에 공감하며, 학교의 특색사업으로서 더욱 부각되도록 전력을 다하였다. 본인이 봉사활동 교장단의 지역 회장의 역할을 담당하면서, 학교 내에서는 12개 봉사활동 동아리를 운영하는 등 학교 안팎의 다양한 봉사활동을 추진해 왔다. 최근에는 가인중학교가 주체가 되어 40여개 학교, 2,000여명의 학생 및 학부모가 참여하는 장애우 돕기 봉사 행사를 개최하여 전국적인 모범 사례로 언론에 보도되기도 하였다. 가인중학교에서 봉사활동은 학교 구성원 모두가 관심을 가지고 참여하는 자랑스러운 특색사업으로 자리 잡음으로써 구성원의 공동체 의식을 함양시키는 데에도 큰 역할을 하고 있다.

#### 라. 최인호 교장의 지도 방법

이처럼 학교의 장점은 더욱 발전시키고, 부족한 부분은 보완하고 개선해 나감으로써 더 나은 학교를 만들어 낼 수 있었던 것은 가인중학교만이 가진 특성이 무엇인지 파악하고 그에 적합한 지도 행위를 보여준 최인호 교장의 역할이 컸다고 할 수 있다. 특히 교원 간 잡음이 많은 학교라는 그간의 인식을 깨뜨리고 조화로운 학교 분위기를 만들 수 있었던 것은 최인호 교장 나름대로 터득하고 실천한 지도 행위가 있었기 때문이라 하겠다. 최인호 교장이 의사 결정을 내리거나 업무를 추진할 때 그리고 갈등을 해결하기 위해 어떠한 방식으로 교직원들을 지도해 왔는지, 그의 특징적인 지도 방법을 살펴보면 다음과 같다.

##### 1) 들어주기

최인호 교장이 학교 운영에 관한 의사 결정을 내릴 때 적용하는 첫 번째 방법은 상대방의 의견을 먼저 들어주는 것이다. 최인호 교장은 자신의 의견을 먼저 내세우기 보다는 교사들의 의견을 듣고 수렴하고자 한다. 자신의 의사 결정 방법에 대해 최인호 교장은 다음과 같이 말했다.

항상 선생님들의 의견을 최대한 먼저 수렴해서 결정하려고 합니다. 그러면 언제나 큰 무리가 없습니다. 저는 ‘겸손, 격려, 경청’ 이 말을 써서 책상 앞에 붙여놓고 틈틈이 되새겨 봅니다. 이것을 ‘3겨’ 리더십이라고 하는데요. 실천하려고 항상 노력합니다. 그런데 그 중에서 경청이 가장 어렵더라고요. 그래서 매일 다짐하지요. ‘오늘 하루도 열 마디 듣고 한 마디 해야겠다.’ 라고요.

## 2) 미리 해주기

최인호 교장은 교사들의 의견을 듣고 수렴해 주는 것에서 한 발 더 나아가 교사들의 생각을 먼저 파악하고, 교사들이 건의하기 전에 자신이 먼저 해주고자 한다. 그의 말 속에서 이러한 노력들을 찾아 볼 수 있다.

우리 학교가 학교 시설이 열악한 측면이 많습니다. 아직까지 우리 학교 교무실에 OA 시스템이 안 되어 있어요. 이걸 해주고 싶은데 그만큼 공간의 장소가 영 마땅치를 않아서 말이지요. 사실 다른 학교 근무하다 오신 선생님들은 처음에는 불평을 하지죠. 그렇지만 학교 전체를 파악하고 나면 불평 안하세요. 이런 환경임에도 불구하고 작년에 교사들을 위한 휴게실만은 좁은 장소이지만 편하게 쉬실 수 있도록 마련을 했어요. 남자 교사, 여자 교사 각각 휴게실을 만들었지요.

가능한 한 교사들과 부딪치지 않으려고 포용하는 자세를 가지고자 노력합니다. 교원단체에 속한 교사들에게는 그 나름대로 주장하는 것들이 있어요. 그들이 요구하는 사항이 정말 교육적인 측면에서 바람직한 것이라면, 저는 해달라고 건의하기 전에 제가 알아서 조치를 취해줍니다.

## 3) 열어두기

최인호 교장의 교장실 문은 항상 열려있다. 그는 교사도, 학생도, 학부모도 누구나 언제든지 들어올 수 있게, 누구나 언제든지 교장이 무엇을 하는지 알 수 있게 문을 열어둔다. 그리고 교장실 한편에는 원탁의 테이블이 있다. 교장실을 찾는 사람이면 누구나 그 곳에 앉아서 학교장과 스스럼없이 대화할 수 있도록 만들어 놓은 장소이다. 학교의 구성원과 보다 친근해지려는 그의 노력이 담겨 있으며, 그의 열린 마음을 표현하는 방법의 하나라 할 수 있다.

제 방은 항상 문이 열려있습니다. 누구나 들어올 수 있고, 누구나 내가 뭐하는 지 볼 수 있게 말이지요.

봉사활동 하시는 학부모님들이 오시면 갈 때가 없어요. 학부모님 오실 때마다 교무실에서 선생님들이 대접하기도 뭐하고요. 그래서 교장실에 오셔서 쉬시라고 했지요. 과자랑 음료도 마련해 놓고요. 그러면서 얼굴 보고 친해지는 것이지요.

#### 4) 맡겨두기

최인호 교장은 자신이 꼭 해야 한다고 생각되는 일 이외에 세세한 업무와 관련된 일들은 교직원들에게 맡겨두는 형태로 업무를 추진하고 있었다. 그는 학교장은 학교장의 역할을 할 뿐, 가르치는 일은 교사가 맡아서 하는 것이며, 부장교사에게는 부장교사가 할 일이 교감에게는 교감의 일이 있다고 생각하였다.

가르치는 일과 관련된 일은 교사가 알아서 하는 것이라고 생각합니다. 학교장이 해야 할 일은 학교의 전반적인 환경을 조성하는 일이지요.

교사들의 업무 분장은 학교장이 전혀 관여하지 않아요. 교감선생님한테 위임하지요. 알아서 하시고 마지막 결정은 저랑 상의하지만, 거의 수용하는 형태로 하고 있어요.

#### 5) 마주보고 대화하기

학교를 운영하면서 특히 구성원 사이에 갈등이 있거나 해결하기 어려운 문제가 생겼을 때, 최인호 교장은 항상 그 상대방과 나란히 얼굴을 마주 보고 앉아서 서로 대화의 시간을 갖는다. 일대일로 마주앉아 진솔하게 서로의 생각을 이야기하다 보면 상대를 이해하게 되고, 그러면 문제가 원만하게 해결된다는 것이다.

그러니까 충분한 대화죠. 대화를 하지 않으면 가지고 있는 뜻이 전달이 안 되는데... 대화를 하다 보면 내가 미처 생각하지 못한 점도 있었구나. 서로 입장을 좀 더 잘 이해하게 되요. 그러다보면 오해가 풀리고 문제도 해결되는 것이지요.

#### 6) 원칙 지키기

대화를 통해 상대에 대한 이해를 바탕으로 문제를 해결하는 최인호 교장에게도 분명하게 지키는 원칙이 있다. 그 원칙은 학생들의 교육을 위해 바람직한 것인가 하는 것이다. 학교는 학생의 교육을 위한 것이므로, 그 원칙을 지키는 것은 너무도 당연하고 마땅한 일이라고 생각한다. 그 가장 기본적인 원칙이 또한 가장 분명한 해결책이라는 것도 알고 있었다.

대화가 잘 통하지 않는다 하는 분도 가끔 있어요. 실제로 어려움이 없잖아 있지요. 그렇지만 제 자신이 원칙적으로 논리적으로 틀린 것을 가지고 학교를 운영하거나 하는 것이 아니기 때문에 이야기를 나누다 보면 결국 끝에는 따라올 수밖에 없어요.

## 마. 최인호 교장의 인성 및 사고 특성

### 1) 인성

최인호 교장은 매사에 겸손하다. 그는 면담 중에도 여러 번에 걸쳐 ‘내가 어떻게 우수한 학교장이라고 추천되었는지 모르겠다.’라고 겸손하게 말하였다. 또한 그의 이야기 속에 두드러지는 것 중 하나는 다른 사람을 칭찬하는 말이었다. 학교의 성과를 이야기할 때 자신의 역할을 부각시키기 보다는 교감이나 해당 업무를 맡은 교사에게 공을 돌리는 모습을 볼 수 있었다.

이와 같은 그의 겸손에는 그만의 노력이 담겨 있다. 매일 아침 누구보다 일찍 학교에 등교하는 그는 학교에 들어서면 교정 한 바퀴를 돌며 자기 자신만의 목상의 시간을 갖는다. 이 시간에 그는 이렇게 기도한다고 한다.

매일 아침 이렇게 기도합니다. ‘첫째, 나는 죽고 없다. 둘째, 내가 잘못했습니다. 셋째, 고맙습니다.’ 이렇게요. 나만의 아집으로 학교를 운영하지 않겠다는 마음입니다.

그의 겸손함에는 이렇게 노력하는 모습이 숨겨져 있다. 최인호 교장의 외모를 살펴 보면, 백발의 머리에 인자한 얼굴을 하고 있는데, 이러한 외모 속에서도 그의 노력하는 자세가 깃들여 있다.

제가 지금 머리가 희지요. 어때 보이나요? 좀 푸근해 보이죠? 아무래도, 사실 학교장이 되기 전에는 염색을 하고 다녔었어요. 근데 요즘엔 안하고 일부러 그대로 백발의 모습을 보여줘요. 물론 건강상의 이유도 없는 것은 아니지만... 이렇게 하면 좀 더 푸근해 보이는 인상이지 않나요? 제가 좀 원래는 꼼꼼하고 완벽주의인 성격인데... 좀 더 인자해보이고 또 학생들한테는 할아버지 같은 느낌이 보다 친근해 보이고 그러지 않겠어요? 그래서 일부러 이렇게 하고 다니지요.

또한 그는 작은 것 하나도 놓치지 않고 메모하고 정리하는 꼼꼼한 성품을 가지고 있다. 이러한 성실하고 꼼꼼한 성품은 매일의 일을 되돌아보고 매일 하루를 준비하며 스스로를 관리하는 모습을 보여주었다.

## 2) 사고

최인호 교장의 사고 원칙을 한 마디로 말하라고 하면 “역지사지”이다. 그는 모든 일에서 역지사지의 원칙을 가지고 생각하고 말하고 행동한다. 그의 모든 사고에는 역지사지의 원칙이 담겨져 있다고 할 수 있다.

마음가짐이 중요한 것 같아요. 이런 얘기가 있어요. ‘눈은 상대방의 좋은 점을 보기 위해 있는 것이고, 귀는 좋은 이야기를 듣기 위해 있는 것이고, 입은 좋은 말을 하기 위해 있는 것입니다. 남을 위하는 마음으로 상대방을 바라봅시다. 내가 남을 위한다면 상대방도 나를 위해 줍니다. 잘못은 먼저 자기에게서 찾아보고 내 탓이오 하고, 공은 상대방에게 돌려보도록 합시다. 이런 사람에게 복이 옵니다.’

그는 언제나 이러한 마음으로 상대방을 대한다. 상대방을 먼저 이해해주는 마음 즉 ‘나도 그런 때가 있었지’ 하는 마음으로 학생을, 교사를, 학부모를 이해한다. 인간은 근본적으로 선하다고 믿는 최인호 교장의 인간에 대한 신뢰가 담겨 있으며, 자신을 먼저 낮추고자 하는 겸손의 마음이 담겨 있다.

나도 언젠가는 교감으로, 교무부장으로, 교사로, 학생으로, 학부보로 있었지... 라고 생각해보면 이해할 수 있지요.

최인호 교장은 학생을 내 자식같이, 교사는 내 가족같이, 학교는 내 집같이 대하며, 학생이 가고 싶은 학교, 교사가 보람을 느끼는 학교, 학부모가 보내고 싶은 학교로 만들고 싶다고 말한다.

오늘 하루도 초심의 마음으로 모든 교직원과 한마음 한뜻으로 학생을 사랑하며 봉사하겠습니다... 라고 매일 다짐합니다.

나는 행복한 사람이라고 생각합니다. 이렇게 좋은 교직원, 좋은 학생, 좋은 학부모를 만나서 내가 이렇게 잘 지내고 있으니깐요. 늘 그렇게 생각하고자 합니다.

그의 인간에 대한 믿음과 이해, 남을 먼저 이해하고자 하는 역지사지의 정신, 자신을 먼저 낮추고 매사를 긍정적으로 바라보고자 하는 삶에 대한 자세가 지금의 최인호 교장을 만들었다고 할 수 있다.

#### 바. 최인호 교장의 리더십 형성 과정

시골 벽지에서 태어나 가난한 어린 시절을 보낸 그는 지금 한 학교의 교장이 된 자신을 자랑스럽게 생각하고 있었다. ‘이 정도면 촌놈이 성공한 인생 아닐까요?’ 라고 말하는 그는 지금의 자신을 있게 해 준 자신의 직업, 교직에 대해 깊은 애착과 사명감을 표하였다. 지방의 공립학교 교사에서 서울 사립학교 교사로, 사립학교 교사에서 장학사를 거쳐 지금 학교장의 자리에 이른 남다른 이력을 가진 그는 자신의 삶을 통해 끊임없이 노력하고, 또 노력하면 이루어낼 수 있다는 기본적인 원칙을 삶을 통해 습득하고 실천하고 있는 사람이라고 할 수 있다.

최인호 교장은 자신의 경영 철학에 가장 영향을 미친 시절을 아무래도 교감 시절이라고 말하였다.

교감이라는 역할은 교사와 학교장의 중간 교량 역할이라고 생각합니다. 그래서 양쪽을 다 바라볼 수 있었습니다. 배운 것이 많아요. 그 때의 경험이 지금 제가 학교를 운영하는 원칙을 세우는데 가장 큰 도움이 되었습니다.

또한 다른 사람의 모습을 통해 ‘반면교사’의 교훈을 삼으며, 내가 교사일 때 내가 교감일 때 보았던 다른 학교장들의 모습을 되돌아보며, 지금의 교훈으로 삼고 있다고 말했다. 그가 교직원 인화를 최고의 덕목으로 삼게 된 계기도, 가르치는 것은 교사에게 맡기고 학교의 환경 조성에 전력을 다하는 역시 교감의 역할을 통해 습득한 교훈과 반면교사의 교훈을 통해 얻은 다양한 경험들을 통해 가능할 수 있었던 것이다.

이제 가인중학교를 떠나기 전에 학교의 오랜 숙원이었던 강당을 완성하는 것이 학교장으로서 마지막으로 하고 싶은 욕심이라 말하는 최인호 교장은 겸손한 자세로 스스로를 낮추고, 노력하는 자세로 최선을 다하는 모습을 통해 학교가 가진 단점을 보완하고, 장점을 살리는 지도력을 보여줌으로써 오늘의 가인중학교를 만들어 낼 수 있었던 것이라 생각되었다.

## 7. 박현수 교장(태림중학교)

### 가. 박현수 교장의 이력

박현수 교장은 1948년 출생으로 올해 만 57세이다. 1976년 지구과학 교사로 교직에 입문한 이래 부장교사를 거쳐 연구사 4년, 장학사 2년, 교감으로 약 4년간 근무한 경력이 있으며, 2004년 3월 태림중학교 교장으로 부임한 이후 현재까지 약 2년 반 동안 재직 중이다. 태림중학교 교장으로 있으면서 우수한 학교 운영으로 2005년 교육부문 신지식인 인증서를 수상하기도 할 정도로 뛰어난 역량을 보여준 학교장으로 알려져 있다.

### 나. 태림중학교의 조직 구성

대도시의 아파트촌 사이에 위치하고 있는 태림중학교는 그 지역의 8학군이라 불릴 정도로 교육 환경이 우수한 지역에 속한다. 1995년 설립된 태림중학교는 지역적으로 좋은 환경 때문에 학부모들이 선호하는 학군에 속하며, 지원하는 학생들이 많아 다른 지역에 비해 상대적으로 학급당 학생 수가 많은 편이다.

태림중학교는 학부모의 사회적·경제적 수준이 높고, 교육열도 매우 높은 편이다. 또한 학생들의 사교육이 왕성하고, 학교에서의 학습 의욕도 매우 높아 학습 분위기도 좋은 편에 속한다. 전교생 약 1,500명에 35학급으로 구성되어 있으며, 부유한 지역 환경의 영향으로 무료급식학생은 2-30여명 안팎으로 소수에 불과하다.

좋은 학군과 좋은 교육 환경 때문에 태림중학교는 학부모뿐만 아니라 교사들도 근무를 선호하는 학교에 속한다. 전체 교직원 수는 66명이며, 남교사가 29%, 여교사가 71%로 여교사 비율이 월등하게 높다. 구성원 상의 특징으로 인하여 교사들 대부분이 자신의 일은 성실하고 열심히 하는 편이나, 방과 후에 모임을 갖기 보다는 퇴근 시간을 지키는 분위기이다.

학교 안팎으로 큰 문제가 없고, 교사도 학생도 학부모도 큰 불만이 없으며, 무난한 학교 운영 상태를 유지하고 있던 태림중학교는 박현수 교장이 부임하면서 변화가 일어나기 시작했다. 박현수 교장의 부임 이후 태림중학교에서 일어난 변화가 무엇이었는지

성취 과업을 통해 살펴볼 수 있다.

#### 다. 태림중학교가 성취한 과업

태림중학교의 두드러진 특색을 한마디로 설명하자면, ‘영어교육 활성화 중심 학교’이다. 학교 곳곳에는 한글과 영문을 동시에 볼 수 있게 만들어 놓은 게시물들이 게시되어 있다. 학생회장 선거에 관한 알림판 내용 역시 한글과 영문이 동시에 적혀 있다. 이 모두는 학생들이 직접 영어로 번역하고 만들어낸 게시물이다. 면담을 위해 찾아간 학교 교정에는 이와 같은 태림중학교만의 특색이 담긴 게시물들로 가득 차 있었고, 방학 중이었음에도 불구하고 학생과 교사들이 밝고 자유로운 분위기로 움직이는 모습을 볼 수 있었다. 생동감 있는 학교의 모습 속에 그동안 태림중학교가 이루어 낸 과업의 결과가 그대로 담겨 있었다.

친 영어 환경 조성이라는 태림중학교의 특색 사업은 박현수 교장이 오랫동안 생각해 온 자신의 교육적 신념을 학교교육으로 현실화시키면서 이루어진 것이다. 박현수 교장은 영어 교육에 대해 다음과 같이 설명하였다.

우리 학생들이 미래에 주인공 역할을 할 때에는 영어 능력은 더 이상 교양이나 선택사항이 아니라 필수적인 능력이라고 생각을 하고, 또 우리학교 학생들이 졸업 후 향후 어떠한 방향으로 진로를 개척하든 ‘영어 활용 능력에 따라서 성취수준이 좌우된다.’라고 생각을 합니다. 이러한 두 가지 소신에 의해서 ‘영어교육을 좀 효율적으로 활성화시켜야겠다.’ 이러한 마인드를 학교장 발령받기 전부터 오랫동안 관심을 가지고 준비를 해 왔어요.

미래와 교육에 대한 뚜렷한 소신을 가지고 박현수 교장은 부임 이후 태림중학교를 친 영어 교육 환경으로 만들기 위해 여러 가지 새로운 변화를 시도하였다. 이러한 시도는 맨 처음에는 아주 작은 것에서부터 시작되었다.

태림중학교는 가정 환경이 비교적 부유한 학생들이 많은 학교로, 외국에서 거주하다 온 영어에 익숙한 학생들을 드물지 않게 찾을 수 있었다. 박현수 교장은 이 학생들의 언어 능력은 계속해서 키워주고, 동시에 다른 학생들에게 보다 영어와 친숙해 질 수 있는 계기 및 영어 공부에 대한 자극제로 활용하고자 한 가지 아이디어를 제안하였다. 그것은 바로 영어 운동장 조회였다. 조회의 진행 내용이 한글로 말해짐과 동시에 영어로 동시통역되는 조회를 하는 것이었다.

이 일은 간단하고 작은 일 같았지만, 구성원들의 동의를 얻어내기는 쉽지 않았다. 학생들은 동시통역되는 내용은 들어도 알아들을 수 없으니 지켜볼 뿐이고, 교사들은 새로운 것을 준비하기 위해 추가되는 업무가 부담스럽고 회의적이었다. 그는 이에 굴하지 않고 자신의 교육 목표를 실천하고자 노력하였다. 교사들에게는 학생들의 교육을 위해 작은 것에서부터 보다 노력하고 실천해보자고 설득하였다. 학생들에게는 보다 쉽게 영어와 친숙해 질 수 있도록 스스로 다가가기 시작했다.

우리학교 학생들이요? 저와 친근하고, 교장실에도 가끔 놀러 옵니다. 학생들은 나한테 인사할 때는 영어로 해요. 왜냐하면 제가 이 학교에 부임하자마자 우리학교에 친 영어 교육 환경을 만들기 위해서 노력한 것이 여러 가지가 있는데, 그 중에 한 가지가 ‘내가 먼저 애들에게 영어로 인사하기’였어요. 아침으로는 그냥 굿모닝. 전문적인 표현은 안 써요. 그럼 애들이 처음에는 쑥스러워 하고 대답 못했는데, 이제 한 3년째 되니까 쑥스러워 하는 정도가 거의 줄어들고, 내가 굿모닝 하면 같이 굿모닝 하고, 먼저 인사하기도 하고 무언가 물어보기도 하고요. 이제 자기들끼리 얘기하다가 어떤 애가 나한테 우리말로 뭔가 물어보고 인사하면 옆에 친구가 ‘야 교장선생님은 영어로 물어봐야 대답해’ 그런답니다.

태림중학교에서는 친 영어 교육 환경 조성을 위한 다양한 프로그램을 마련하고 있다. 태권도부 등 학교 운동부 학생들에게 해외 거주 경험이 있는 학생들이 직접 영어 가르치는 학생 교사 활동, 교내 외국어 구사 능력 인증제 실시, 각종 영어 경시 대회, Only English Zone 설치, 3개 국어 통역 졸업식, 영어 학교 축제 등이 그것이다. 현재 태림중학교는 영어 교육 활성화 중심 학교로 선정되어 다른 학교에 귀감이 되고 있으며, 영어 교육 활성화를 위한 새로운 프로그램 개발 등 선구적인 역할을 담당하고 있다.

뿐만 아니라 교육인적자원부 선정 학교 교육과정 100대 우수 학교, 학교 평가 우수 학교 선정 등 학교 교육과정 운영에도 두각을 드러내고 있으며, 각종 동아리 및 학생회 활동 활성화, 자율장학 및 교사 연수 활성화, 기획위원회 및 교직원 회의 활성화 등 학교 자치 활동을 활성화시켜 구성원이 직접 참여하는 능동적인 학교 운영이 가능하도록 다각도로 노력하고 있다.

이러한 학교의 우수한 특색 사업 및 교육과정 운영 사례가 알려지면서 많은 학부모와 학생의 선호도가 하는 학교로 널리 알려지게 되었고, 학교의 변화로 인해 교사, 학생 모두 학교에 대한 자부심이 높아지면서 더욱 활기찬 교육 활동 분위기가 조성되고 있다.

## 라. 박현수 교장의 지도 방법

문제꺼리 없는 학교, 큰 변화 없이 무난하게 학교 운영이 이루어져 왔던 태림중학교가 이 학교만의 독특한 특색 사업을 정착시키고 보다 활기차고 움직이는 학교로 변화할 수 있었던 것은 그에 적합한 지도 행위를 보여준 박현수 교장의 역할이 컸다고 할 수 있다.

특히 변화를 두려워하고 부담스러워 하는 교사들을 독려하여 태림중학교만의 새로운 교육 비전을 만들어내고, 보다 활기차고 능동적인 학교 분위기를 이끌어낼 수 있었던 것은 박현수 교장 나름대로 터득하고 실천한 지도 행위가 있었기 때문이라 하겠다. 박현수 교장이 의사 결정을 내리거나 업무를 추진할 때, 그리고 갈등을 해결하기 위해 어떠한 방식으로 교직원들을 지도해 왔는지, 그의 특징적인 지도 방법을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 비전의 제시

박현수 교장은 학교장으로서 학교가 나아가야 할 방향, 교육이 나아가야 할 방향에 대해 명확한 자신만의 신념을 가지고 있었다. 그는 학교장은 교육과 학교의 미래에 대한 분명한 비전을 가지고 있어야 하며, 그것을 실천에 옮겨야 한다고 생각하였다. 박교장이 가진 교육 신념은 학교의 비전으로 제시되었고, 이것을 실천으로 옮기기 위해 노력하였다.

우리 학교를 친 영어교육 학교로 만들기 위한 맨 처음 시도로 영어 조회를 하자고 했는데, 선생님들이 회의적이었어요. 학생들도 별로 반응이 없었고요. 그렇지만 일단 해보자고 했지요. 반대가 아니라 지금까지 안 하던 것, 새로운 것 하라고 하니까 부담이 되지요. ‘아우 교장선생님, 그거 한 번도 안하던 것인데 할 수 있을까요?’ 라고요. 그렇지만 관성의 법칙은 물리학에서만 작용하는 게 아니에요. ‘교장선생님의 의도는 100% 참 좋고 찬성합니다. 근데 좀 힘들어요.’ 그런 얘기를 하죠. 그렇지만 고통 없이는 얻어지는 것이 없으니까요... 그렇지만 제 생각이 확고했습니다. 세계화 시대에 영어 교육이 제대로 이루어지지 않으면 안 되겠다고요. 학생들의 미래를 위해 반드시 해야 할 일이라고 생각했습니다. 이제는 학교의 교육 환경이 친 영어 교육 환경 쪽으로 변화가 이루어지고, 우리 학교가 영어 교육으로 인정받고, 또 선생님들도 능력을 인정받고 하니까 선생님들이 아주 자부심을 가지고 있어요. 전문성 신장도 되고요.

## 2) 발동 걸기

학교의 비전을 제시하는 것이 학교장의 역할이라고 생각하는 그이지만, 그것이 구성원의 동의와 상관없이 앞에서 무조건 끌어당기는 일이라고는 생각하지 않는다. 변화를 위해 구성원의 동기를 유발시키고, 분위기를 조성하는 일종의 발동 걸기라 할 수 있다.

아니 처음에 발동만 제가 거는 거죠. 제가 처음에 아이디어를 좀 내면 그것을 정리하고, 구체적인 계획을 세우는 것은 모두 선생님들이 하시는 것이죠.

부담을 느끼는 것은 당연합니다. 제가 교사의 입장에서 생각해보면 충분히 이해하는 부분이지요. 서로 협의하고 대화를 통해서 ‘힘들지만 우리가 학생들을 위해 해야 되는 것이다’ 그렇게 설득하고요... 자꾸자꾸 이야기 합니다. 그러면 나중에는 마치 세뇌를 당하는 것처럼 되는 게지요.

## 3) 받아 주기(적극적인 의견 수렴)

박현수 교장은 학교의 비전을 제시하고 나아갈 방향에 대해 자신의 교육적 소신을 펼치는 동시에, 학교 업무의 일반적인 일에 대해서는 교사의 의견을 적극 반영하여 수렴하였다. 특히 교사들의 합의된 의견에 대해서는 100%로 수용하고자 하였다.

일방적으로 학교장이 지시하면요 불만이 많아요. 불만이 많아서 교육 활동 추진이 안 됩니다. 가능하면 부장들의 의견을 존중을 하고... 먼저 들어요. 내 얘기를 먼저 하지 않아요. 그리고 선생님들이 건의하는 것은 합리적이고 예산 형편에 맞으면 100%로 수렴합니다. 한 사람의 천재의 생각보다 모자란 사람 열 사람의 생각이 더 낫다고 생각합니다.

또한 본인 스스로 학교장 평가지를 마련하여 매년 연말 교사들에게 자체 학교장 평가를 실시하게 하고, 그 결과를 통해 자신의 1년을 반성하고 다음 해를 계획하고 있다.

## 4) 원칙 지키기

교사들의 의견을 적극 반영하는 박현수 교장이지만, 그럼에도 불구하고 의사 결정 시에 분명히 지키는 원칙이 있다. 그것이 학생의 교육 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것인지, 부정적인 영향을 미칠 것인지를 판단하는 것이다. 학교와 교사가 첫 번째로

생각해야 할 일은 학생의 교육 활동이며, 따라서 그에 위배되는 것은 아무리 다수가 원하는 의견이라 할지라도 받아들일 수 없다는 것이다.

그럼요. 건의하면 들어줘야죠. 근데, 이런 것은 안 들어 줍니다. 요구의 결과가 학생 교육 활동에 미치는 영향이 부정적일 때는요. 물론 건의는 이해됩니다. 선생님들도 힘드실 테니까요. 그렇지만 그때는 설득합니다. ‘선생님들도 다 자녀가 있는 학부모가 아니냐. 학부모의 입장으로 한 번 되돌아가보자. 그러면 학부모들은 학교 선생님들이 어떻게 근무 해주길 원하겠느냐?’ 그렇게 설득시키고 이해시키면 다들 이해하고 참여해 주시지요.

#### 5) 합리적 절차 밟기

또한 모든 업무를 진행시킬 때 합리적인 절차에 따라 행하였다. 그는 학교 업무 전반에 대해 전 교직원의 의사를 반영시킬 수 있게 계획하고, 추진하며, 평가하고 피드백 하는 과정을 거쳤다.

예산 편성 시에는 연말에 미리 교사 모두에게 각자 필요한 만큼 다 써내게 합니다. 마음껏 쓰고 싶은 만큼 예산을 잡아오라고 하지요. 그리고 나서 다음해 예산 책정되면 같이 모여서 또 조정하지요. 서로 의견을 나누고 양보하고 하다 보면 자연스럽게 조정이 되요... 이런 절차를 거치면 문제가 없어요.

#### 6) 칭찬하기

특히 교직원을 대할 때, 박현수 교장은 작은 것이라도 칭찬하려고 노력한다. 그렇게 함으로써 교사들의 사기를 북돋을 수 있다고 생각한다.

저는 칭찬요법을 많이 써요. 칭찬하면 고래도 춤춘다고 하잖아요? 많이 칭찬하려고 노력합니다. 보다 신바람 나게 일하면 좋지 않겠어요?

#### 7) 관심 표현하기

구성원에 대한 칭찬과 함께 박현수 교장은 교사들에게 끊임없이 관심을 표현한다. 자신의 관심어린 말 한마디를 통해 서로 친근감을 갖게 되고, 그렇게 됨으로써 보다 편안한 마음으로 업무에 임할 수 있다는 것이다.

또 젊은 선생님들 학교에 빨리 적응할 수 있도록 관심을 갖고자 합니다. 분위기 띄우는 가벼운 농담도 좀 하고요. 선생님들이 교장실을 들어올 때 어렵지 않게, 편안한 마음으로

상의하고 결재 받을 수 있도록 노력합니다.

#### 8) 합리적으로 대화하기

박현수 교장의 문제 해결 방법은 합리적이고 이성적인 대화이다. 학교 운영과 관련하여 교사와 갈등이 발생한다고 할지라도 분명한 원칙을 가지고 대화를 통하면 해결할 수 있다고 믿는다.

직접 만나서 합리적으로 대화하면 이야기가 다 통합니다. 교원단체도 합법적으로 인정된 조직이기 때문에 그들의 활동이 법에 어긋나지 않는 범위 내에서는 저는 막지 않아요. 허용을 해야 한다고 봅니다. 그리고 또 내 입장이 다른 건 이야기를 하지요. 내가 도울 수 있는 것은 돕고, 도울 수 없는 것은 못 돕고, 내 입장은 이러한 것이라고 얘기합니다. 다른것은 다르다고 말하죠. 그렇게 이성적으로 서로 대화하면 문제가 없어요.

이상에서 살펴본 바와 같이, 박현수 교장은 때로는 자신의 교육 신념을 강하게 표출하기도 하고, 때로는 유머러스함을 발휘하여 교사들과 가까워지고자 노력하는 등 강할 때는 강하게, 유할 때는 유하게, 운영의 묘를 살리면서 자기 나름의 지도 방식으로 학교를 운영해 왔음을 알 수 있었다.

#### 마. 박현수 교장의 인성 및 사고 특성

기본이 되는 교육 원칙은 분명하게 지키면서도 강약을 조절할 줄 아는 지도 행위를 발휘한 박현수 교장은 합리적이고 설득력 있는 카리스마 리더십의 소유자라고 할 수 있다. 이러한 그의 지도 행위들이 기반하고 있는 인성과 사고 특성을 살펴봄으로써 박현수 교장의 리더십 특성을 더욱 분명하게 알 수 있을 것이다.

##### 1) 인성

박현수 교장에게서 느낄 수 있었던 첫 번째 인상은 강한 자신감이다. 자신의 교육 신념을 실천에 옮기기 위해서는 그만큼 자신의 철학에 대한 확고한 믿음이 전제되어야 한다. 자신감 넘치는 그의 성향은 교사들의 미온한 태도에도 자신의 교육 신념을 굽히지 않고 실천에 옮길 수 있었던 지도 행위의 바탕이 되었다.

또한 그는 계획적이고 자기관리에 철저하다. 매일 그날의 계획을 수립하고, 계획을

실천하였는지 점검한다. 매일의 계획과 반성을 통해 자신을 항상 점검함으로써 부족한 점을 채우고 고쳐나가려 노력한다.

퇴근하기 전에 내일 해야 할 일을 수첩에 메모합니다. 그리고 매일 아침 출근하면 오늘 할 일을 점검하지요. 또 하루 일과를 다 마치면 그날 한 일을 다시 한 번 되돌아봅니다.

철두철미한 본인의 성격 탓에 박현수 교장은 자신을 고지식하고 재미없는 사람이라 말하기도 하지만, 본인이 가진 장점을 살려 교육에서의 원칙은 지켜나가는 동시에 부족한 면을 보완하기 위해 교사들과 가까워지고자 애쓰는 노력파라고 할 수 있다.

## 2) 사고

박현수 교장이 태림중학교에 새로운 비전을 제시하고 보다 역동적인 학교로 변화시킬 수 있었던 것은 자신만의 리더십을 발휘하였기 때문이라고 하겠다. 이러한 그만의 지도력은 그의 타고난 성품뿐만 아니라 그가 가진 사고에 기반을 둔다고 할 수 있다. 박현수 교장이 가지고 있는 다양한 생각들을 살펴보면 다음과 같다.

### 가) 교육관 : 미래에 대한 대비, 학생을 바람직한 방향으로 유도하는 것

박현수 교장은 교육의 가능성을 믿는다. 교육은 학생을 바람직한 방향으로 유도하는 것이며, 따라서 교사는 학생을 더 나은 방향으로 이끌어주어야 한다고 생각한다. 따라서 교육자는 미래의 변화를 예측하고 그에 맞게 학생의 교육 방향을 설정하고 지도해 줄 수 있어야 한다고 강조하였다.

교육은 학생을 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 의도적이고 계획적인 활동인데, 이때 바람직한 방향이란 시대에 따라 변하는 것이죠. 그래서 교육자는 전문성이 있어야 됩니다. 부지런히 공부를 해야 되요. 최근에 국제 정세라던가 미래 세계에 변화되는 예측 같은 것도 공부해서 학생들에게 알려주어야 합니다. 제가 영어 교육을 강조하고, 우리 학교의 비전으로 삼는 것은 그러한 이유에서지요. 이것이 교육을 통해 학생들에게 해주어야 할 일이 아닐까요?

박현수 교장은 학생들의 미래에 필요한 전문성을 키워주는 것이 필요하지만, 더불어 인성 교육 역시 중요시되어야 한다고 덧붙인다.

한 인간이 국가와 사회와 인류에 공영하는 것은 수학적으로 쓰면 'F=±능력'이라고 할 수 있습니다. F는 공헌도이고 이것은 능력에 비례하지요. 그런데 플러스 마이너스가 더 있어요. 이 플러스 마이너스가 뭐냐 이게 참 중요해요. 바로 그 사람의 도덕성, 윤리관이예요. 그런 능력을 좋은 방향으로 기여해야 하는 거지요. 요게 나쁘지? 그러면 이게 잔머리 굴러가지고 자기 이익만 추구하고 국가와 사회를 망치게 되요. 굉장히 중요한 겁니다.

미래를 예견하고 그에 맞게 학생을 준비시키는 교육, 전문성과 함께 인성을 중요시 하는 그의 교육관이 태림중학교를 운영하는 그의 경영 원칙에 토대가 되었음을 알 수 있다.

#### 나) 경영관 : 생각을 실천으로

그는 학교장의 역할에 따라 학교가 달라질 수 있다고 본다. 좋은 학교란 좋은 환경(하드웨어), 좋은 교육내용(소프트웨어), 좋은 선생님이 있는 곳(휴먼웨어)이라고 생각하며, 이러한 학교를 만들어내기 위해서는 구성원 모두의 노력이 있어야 할 것이며, 그것을 이루어내는 것은 학교장의 역할이라고 생각하였다.

윗물이 맑으면 아랫물이 맑다고 하지요. 학교장이 마인드가 있으면 학교도 달라집니다. 저는 그렇게 생각해요.

그래서 학교장에게는 전문적 권위와 인성적 권위가 모두 필요하다고 말한다. 이러한 학교장의 능력은 또한 무엇보다 실천이 중요하다고 생각한다. 변화는 생각만으로 이루어지는 것이 아니며, 끊임없는 노력의 결과로 이루어지는 것이라고 믿는다.

변화하려면 하고자 하는 마인드가 중요하죠. 그렇지만 생각이나 말로만 되지는 않아요. 직접 실천하는 것이 더 중요하지요. 'No pain No gain'이라고요. 혁신은 처음에는 힘들지만 이루고 나면 좋은 것입니다. 'Strike while iron is hot' 시작했을 때 일을 확실히 추진시켜야 합니다.

#### 다) 인생관 : 삶의 자세가 중요

그의 삶의 자세는 한마디로 말하면 '스스로 하고자 하면 이를 수 있다'는 것이다. 하고자 하는 스스로의 마음가짐, 자신의 생각과 의지가 가장 중요하다는 것이다. 박교장의 다음 진술에는 그의 인생관이 잘 담겨있다.

사람은 환경의 영향을 받습니다. 그렇지만 의지가 강한 사람은 이것을 극복할 수 있어요. 이런 말이 있어요. 'What is happiness?' 행복이 뭐냐. 답이 뭐냐 하면요. 답도 의문문입니다. 'What do you think is happiness.' 당신이 무엇을 행복이라고 생각하느냐. 그게 답이라고 생각합니다.

#### 바. 박현수 교장의 리더십 형성 과정

가난한 가정환경에서 자라난 그는 지금 한 학교의 교장이 되기까지 자신을 믿고 노력하면 이루어진다는 신념을 삶을 통해 실천한 사람이라 할 수 있다. 그가 자신의 교육 신념을 믿고, 교육에 대한 사명감으로 교사들을 독려하며 지금의 태림중학교가 있기까지를 만들어 낸 원동력이 되었다고 할 수 있겠다.

박현수 교장은 자신의 경영 철학에 가장 많은 영향을 미친 시절을 아무래도 교직에 몸담으면서 다양한 교사, 교감, 연구사, 장학사 등 다양한 경험들이라고 말한다.

대학에서는 교육이론을 배우고, 교사시절에는 가르치는 것을 배우고, 연구사 시절에는 소프트웨어를 만들고, 장학사 시절에는 학교의 하드웨어적인 측면을 지원하고... 이렇게 직접 경험한 것들이 지금 학교장으로서 역할을 수행하는 데 가장 큰 도움이 되고 있는 것 같습니다.

박교장은 항상 노력하는 교장이다. 의사 결정, 화술, 인간관계 등에 관해 꾸준히 독서하며 자기 개발 노력을 해 나가고 있었다. 자신의 삶을 통해 터득한 자신감과 다양한 경험을 통해 얻은 지식, 그리고 꾸준한 자기 개발 노력이 지금의 박현수 교장을 만들어 낸 원동력이 되었다고 하겠다.

## 8. 김진섭 교장(문화초등학교)

#### 가. 김진섭 교장의 이력

김진섭 교장은 1946년 중부시 남동에서 출생하였다. 그는 교육대학교 출신이 아닌, 일반 대학 행정학과 출신이었으나, 1968년부터 초등학교 교사 생활을 시작하게 되었

다. 그는 1968년부터 1987년까지 19년 동안 평교사 생활을 하였으며, 이 가운데 특수학교에서 5년 동안 근무하였고, 이후 일반 초등학교에서 특수학급을 전담하여 5년 동안 근무하였다. 그는 7년 동안 부장교사직을 맡았으며, 그 후 1회 특수학교 교감 자격시험에 합격하여 교감으로 5년 6개월을 근무하고, 인근에 있는 화진초등학교의 학교장으로 부임하였다. 이후 지연교육청 소속 연수원에서 교육부장으로 1년을 근무한 후 다시 화서초등학교 교장으로 부임하였다. 다시 지역교육청 학무국장으로 근무한 후 현재 문화초등학교의 학교장으로 부임하게 되었다. 2006년 9월 현재 그는 2차 학교장 임기 중이며, 그가 문화초등학교에서 근무한 것은 2년 정도이다.

#### 나. 문화초등학교의 조직 구성

문화초등학교가 위치하고 있는 대한광역시는 인구 백만이 넘는 대도시이다. 대한광역시는 동진강을 사이에 두고 남구와 북구로 나뉘는데, 남구는 북구에 비해 교육수준이 높고, 경제적으로 상층에 해당한다.

문화초등학교는 동진강 이남 지역에 위치하여, 약 15년 전까지는 대한광역시에서 제일 좋은 학교로 알려져 있다. 그러나 현재는 도시공동화 현상과 단독주택, 연립주택이 많아 새로 형성된 아파트 지역에 비해 그 인지도가 낮아졌다. 학부모의 학력수준이나 경제수준도 전체 평균보다는 높지만, 아주 높진 않은 중상정도에 해당한다.

문화초등학교에는 2006년 현재 1,545명의 학생이 재학하고 있다. 총 47개 학급(1개 특수학급)으로 구성되어 있으며, 이 가운데 남학생 820명, 여학생 725명이 있다. 학생 가운데는 부진아가 5%정도이며, 약 5%(77여명)에 해당하는 학생이 생활보호 대상자로서 급식 지원을 받고 있다. 이외에 문화초등학교에 재학하고 있는 학생의 계층은 상·중·하가 비교적 고르게 분포하고 있다.

따라서 학부모의 요구나 관심 정도도 다양하다고 볼 수 있다. 김진섭 교장에 따르면 이 지역 학부모 가운데 높은 계층은 자녀 교육에 관심이 많고, 자녀에 대한 과잉보호와 경쟁심이 높다고 한다. 또 중하층의 학부모는 맞벌이 가정이 많아 가정교육이 미흡한 경우가 많다고 한다. 이처럼 학부모의 계층이 다양하다보니 김진섭 교장 부임 전에는 학부모들의 다양한 요구, 다양한 불평불만이 계속적으로 학교로 전해지고 있었다고 한다. 즉 교장실로 전화하는 학부모가 많았으며, 간혹 대한교육청으로 직접 불평불만을 전달하는 학부모도 있었다고 한다. 이러한 상황에 대해서 김진섭 교장은 다음과

같이 설명한다.

이 지역에는 어디 나가서 실패하고 돌아와 셋방살이를 하는 그런 못사는 사람들도 있습니다. 여기는 부진아가 좀 있습니다. 부진아가 한 10%는 안 되고, 한 5% 정도 됩니다. 다시 말해서 모든 것이 다 잘 갖추어져 있는 학교예요. 잘사는 사람도 있고, 못사는 사람도 있고, 공부 잘하는 사람도 있고, 못하는 사람도 있고, 우리학교는 그렇습니다. 그러니까 요구하는 것이 다양한 겁니다.

김진섭 교장에 따르면 대한광역시는 여러 지역 출신의 교원이 섞여 있다고 한다. 어떤 학교는 우리나라의 모든 교육대학교 출신이 빠짐없이 섞여 있는 경우도 있다고 한다. 대한초등학교도 예외가 아니어서 총 60명의 교원 가운데 중부교대 출신, 중남교대 출신, 중북교대 출신 순으로 교원들이 많이 분포하고 있으며, 기타 다른 교대 출신들도 간간히 섞여 있다고 한다. 따라서 일부 특정 교육대학교 출신이 독식하고 있지 않음으로 인해 출신 학교로 인한 갈등이나 집단 구성은 오히려 적다고 한다. 문화초등학교는 큰 학교, 전통 있는 학교였으므로, 교사들이 발령받기를 원하는 학교에 속한다.

그러나 이렇게 안정적인 학교 안에서 교사들은 전통적으로 해오던 대로의 업무만 진행함으로써, 큰 변화나 발전 없이 명맥만을 이어가게 되었다. 큰 변화도, 큰 발전도 없는 상황에서 대부분의 교육은 중간층 이상 학생들에 맞춰져 있었다. 그러나 학교 외부의 지역적 상황이 변화하면서 학부모들은 과거 중층 이상이었던 것과 달리 다양한 계층으로 구성되었고, 이러한 변화는 다양한 요구와 불만으로 이어지게 되었다. 학교가 다양한 사회계층으로 구성된 학부모들의 다양한 요구를 수용해주지 못함으로써, 학부모들의 불만은 극에 달하였다. 결국 학부모들의 불만과 불평이 교장실과 교육청으로 끊임없이 이어지게 되었다.

#### 다. 문화초등학교가 성취한 과업

김진섭 교장은 대한광역시에서 일 많이 시키기로 소문이 자자한 학교장이었다. 그가 부임한다고 했을 때 문화초등학교의 교원들, 특히 부장교사들은 밥맛까지 잃을 지경이었다고 한다.

내가 지난 9월 달에 왔는데, 악명 높은 학교장이 왔다니까 선생님들의 눈빛이 달라질 거 아닙니까? 내가 A 학교 있다가 B 학교로 갈 때에도 소문을 듣고 '우리는 죽었다' 그러면

서 비상이 걸렸다고 하더라고요. 그런 학교장이 왔으니 바짝 긴장한 거지요. 더구나 9월 달에 갑자기 발령이 나서 간 거라서, 교무부장이라고 하는 사람은 밥맛을 잃을 정도로 긴장을 하더라고요. 그 사람 평소에는 적당히 술이나 한잔 하고 넘어가고 그런 사람이었는데, 행정실 직원들이 그러는 겁니다. “교장선생님 오시고 나서 우리 교무부장선생님이 완전히 딴 사람이 돼버렸습니다.”

그러나 그가 문화초등학교에 부임해 맨 처음 한 일은 관찰이었다. 그는 9월에 부임하자마자 처음 한 달은 아무 말도 하지 않고 교육 계획에 들어있는 “그대로 하라”고 말했다. 그렇게 학교를 관찰한 결과 몇 가지 문제점을 발견하였다고 한다. 학교는 교육 계획에 따라 학부모들과 학생들이 사전에 예측 가능하도록 교육과정이 운영되어야 하는데, 문화초등학교에는 그런 학부모들과 학생들을 위한 배려가 없었다고 한다.

그는 먼저 교육계획 작성을 위한 백서를 제출하도록 하였다. 지금까지의 교육계획은 3월이 지나서 나오는데, 이렇게 될 경우 학생들은 3월 1일부터 제대로 된 교육과정을 이수할 수 없게 되고, 교사들은 이리저리 우왕좌왕하기 때문에 제대로 된 수업을 진행할 수 없다고 한다. 따라서 그는 늦어도 2월까지의 정확한 학교의 교육계획이 나오도록 하였는데, 그 방법은 다음과 같다.

저는 교육계획 작성을 위한 백서를 만들어내도록 요구합니다. 그게 나오면 그것에 따라서 추진해 갑니다. 여론 조사는 언제, 어떤 방법으로 할 건지, 실태조사는 언제 할 건지, 기존 교육부에서 나오는 고시 기준과 편성지침, 광역시 교육청에서 나오는 장학지침 등은 언제까지 분석하고 우리 학교 실태에 어떻게 반영할 것인지 열개를 어떻게 잡아보라고 하고, 각 부서 부장들에게 올해 실시한 것과 반성 등을 정리하게 합니다. 그리고 워크숍에 가서 그 내용들을 발표해야 한다고 미리 말합니다. 그런 식으로 해서 방학에 들어가면 보통 1월 초에 하게 됩니다. 그럼 2월이 넘어가지 않게 해서 안을 완성해버리겠다 계획을 합니다.

이렇게 모든 교사들이 각기 자신이 맡은 부서의 계획을 작성하면 각 부서별로 계획이 통합되고, 다시 그 자료는 교무, 연구, 행정실장, 교감의 순으로 검토하게 된다고 한다.

우리는 전 선생님들이 자기가 지금 하고 있는 업무의 내년도 교육계획을 세우도록 하고 있습니다. 만일 내가 지금 체육을 맡고 있다면 내년에는 어떻게 하겠다, “만일 내년에 이동하는 사람이라면 이동을 안 한다고 생각하고 자기 계획을 수립해 내라 이렇게 말합니다.” 그럼 그걸 수립해서 부장에게 제출하면, 부장이 먼저 검토를 하고 잘못된 것이 있으면

다시 고치라고 합니다. 그래서 딱 할 것만 남기고 뺄 것은 다 빼버립니다. 그 다음에 그걸 부장이 연구부장에게 주면, 연구부장은 다시 다 검토를 해보고 뺄 것은 빼고, 그 다음에 이제 교무, 연구, 행정실장, 교감이 같이 앉아서 검토하고 수정하게 됩니다. 그 정도 해가지고 워크숍을 가는 겁니다.

검토된 자료는 바로 워크숍을 통해 수정된다. 워크숍에는 각종 이해관계자가 참여하게 되는데, 특히 학부모위원들이 참여하게 됨으로써 그동안 교육과정에 대해 개입하지 않았던 학부모들이 직접 참여하게 되었다. 그 과정은 다음과 같이 진행된다.

그런데 각 교과 부장, 연구, 교무, 교감 등 다른 사람들 의견은 다 썼지만, 해당 교과와 다른 선생님들의 의견은 안 들어간 거 아닙니까. 이거를 못 듣는 거거든요. 그래서 워크숍을 할 때, 20대 몇 명, 30대 몇 명, 40대 몇 명, 부장들, 학부모 대표, 운영위원 다 오십시오. 해가지고 세미나실에 딱 모입니다. 그것도 7시간 정도 걸립니다. 각 부장이 나와서 올해는 이래 이래 했고, 내년엔 이런 식으로 하겠다 발표를 시킵니다. 그리고 학교장은 앞에서 올해는 이렇게 했는데, 내년에는 이렇게 하면 좋겠다고 큰 것만 이야기를 합니다. 가벼운 마음으로 부장도 간편하게 1박 2일로. 학부모, 운영위원 의견도 다 듣고, 예산 편성도 그 자리에서 다 합니다. 그럼 교육계획 검토·심의 하는 것도 운영위원들이 하는데, 그분들도 다 와서 참여했기 때문에 뒤에 따로 심의할 것 없고, 운동회를 한 번 할까 열 번 할까, 봄에 할까 가을에 할까, 평가를 몇 번이나 하는 게 좋겠느냐 등도 학부모들이나 운영위원들이 있으니까 교사들도 바르게 이야기 하지 자기 욕심 챙기며 놓고먹자는 얘기는 못해요. 그래 한 40명 정도가 앉아서 세미나를 하고, 거기서 수정된 안건은 부장들이 가져와서 학부모회에 올리면 그거 가지고 연구부장이 전체 안건을 작성하기 때문에 학교장은 그거 볼 것도 없어요.

김진섭 교장은 이처럼 학교가 직접 교육계획 설명회를 개최하여 학부모와 일 년의 교육계획을 약속해 버림으로써, 학교의 교육과정에 대해 모두가 합의하는 결과를 낳게 된다고 말한다. 이로 인해 과거 3월에 교육계획 잡고, 4월에 인쇄되어 나오던 방식은 버려지고, 학생들은 3월 2일부터 정상적인 교육을 받을 수 있게 되고, 학부모들은 자녀들이 어떤 교육을 받을 것인지 미리 알게 되며, 교사들은 어떻게 교육과정을 구성해 나갈 것인지 우왕좌왕 하지 않아도 되게 되었다.

다음으로 김진섭 교장이 학부모들을 위하여 한 일은 ‘학습지도 예고제’였다. 대부분의 초등학교 교사들은 수업지도안을 미리 작성하지 않고 수업을 진행하고 있는데, 문화초등학교도 예외는 아니었다. 김진섭 교장은 학습지도 예고제를 제안하였다.

요즘 선생님들은 보통 수업지도안을 잘 안 쓰고 있어요. 그래도 나는 지도안 쓰라는 소리 절대 안합니다. 대신에 학습 지도를 공개해라 그래요. ‘학습지도 예고제’라 할 수 있는데, 다음 일주일 동안 배울 내용들을 과목별로 예고를 합니다. 학교 홈페이지에 올리 되, 다음 주 학습 내용이나 준비물 등은 전 주의 금요일까지 올리라 합니다. 그리고 나는 그것도 검열 안 한다고 했습니다. 그랬더니 별 부담이 있겠나 싶어서 선생님들이 동의를 하더라고요. 그런데 학부모들이 다 보는데 그걸 적당히 쓸 수도 없죠. 그게 지도안 쓰는 것보다 훨씬 더 어려운 겁니다. 공개를 하려고 하다 보니, 월요일 날 무슨 과학 실험이 있다고 예고를 하고 나면 그거 안 할 수도 없는 겁니다. 이미 준비를 다 해오기 때문에. 그렇다고 시간표를 바꿀 수도 없고. 그러니까 그대로 안할 수가 없는 겁니다. 아이들하고 약속되어 있고, 부모들하고 약속되어 홈페이지에 공개되어 있고 그러다보니 그대로 안할 수가 없는 겁니다. 사실 수업지도안 쓰는 것은 아무것도 아니고, 이게 훨씬 어렵거든요.

이렇게 진행된 ‘학습지도 예고제’로 인해, 학부모들은 다음 일주일 동안의 교육과정을 미리 알 수 있게 되었다. 또 초등학교는 매일매일 사야할 준비물이 많기 때문에 학부모들은 항상 자녀의 준비물 챙기기에 급급했었으나, 이제는 한꺼번에 일주일치의 준비물을 미리 구입해 둘 수 있게 되었다. 이로 인해 학부모들은 학교에 대해 신뢰하기 시작하였다.

김진섭 교장은 이어서 학생들을 위한 독서 프로그램을 제안하였다. 그는 책을 읽지 않는 사람은 창의력이 적을 수밖에 없다고 생각하며, 학생들도 책을 읽지 않으면 언젠가는 시험 치는 기계밖에 될 수 없다고 말한다. 그는 이렇게 설명한다.

책을 읽으면 그게 다 중학교, 고등학교 올라갔을 때 학습능력이 향상될 수 있는 밑거름이 된다고 생각해요. 그런데 요즘 학생들은 책을 읽으려고 해도 읽을 시간이 없습니다. 학원에 네 군데, 다섯 군데 다니는 학생도 있고. 두 군데 이상은 거의 다니거든요. 그러니까 우리 수업 마치고 한 세시 정도가 되면 학원차가 와서 죽 서있어요. 학생이 안 나오면 핸드폰으로 전화를 해서 불러내기까지 합니다. 청소도 제대로 할 시간이 없어요. 안되면 어머니들한테 전화오고 해서 애들이 어떻게 할 줄을 몰라 하는 경우가 많아요. 밤늦게까지 학원 다니다가 집에 가면 저녁 먹고 학교 숙제 좀 하고 나면 책을 읽을 시간이 없는 겁니다. 내가 직접 시간을 조사해 봐도 그럴만한 시간이 안 나오는 겁니다. 그래서 아침에 읽히자 생각했어요. 중학교 다니는 언니가 있든지 오빠가 있으면 이 애들은 조금 일찍 학교에 간다 아녜니까. 일찍 가버리면 초등학교 애들은 일찍 일어나고 형이나 오빠하고 같이 밥까지는 먹었지만 등교 시간이 늦기 때문에 딱히 할 일이 없습니다. 어영부영하다 컴퓨터 좀 두드리고 앉았다가 가방 정리해가지고 오거든요. 다시 말해서 아침에 그 시간들은 자투리 시간하고 비슷하다 이겁니다. 그러면 그 애들을 좀 일찍 오라고 해서 학교에서 책을 읽히자 생각했습니다. 아침시간에 한 시간씩 책을 읽혔어요.

김진섭 교장은 이처럼 학생들이 오후에는 학원에 가야 하므로, 아침시간 20분(8:40~9:00)동안 전교생이 책 읽는 시간을 만들었다. 물론 교사들은 이에 대해 반발하였고, 그는 다음과 같은 몇 개월의 설득과 다수결의 결과로 아침 독서시간을 운영하게 되었다.

반대하는 사람을 물어봤는데, 선생님들은 다 반대죠 뭐. 선생님들은 20분 일찍 나오라 하면 죽는 거예요. 그게 듣기 싫습니까. 그러니 내가 절대로 먼저 이야기하면 안 되고, 교감을 시켜서 전체 교사를 설득을 시키도록 했어요. 그런데 안 되는 겁니다. 그래 마지막에는 가서 “내가 구상하는 것은 이런 뜻에서 이렇게 하고 싶은 거다. 교무부장, 연구부장, 교감선생님이 말한 것은 다 내가 이야기한 건데 그건 이렇다” 이렇게 말했어요. 처음에는 찬성하는 교사들이 16%밖에 안됐어요. 나중에야 76%가 찬성을 했어요. 학부모들은 당연히 98% 찬성이었고. ... 사석에서는 선생님들한테 “정히 어려운 사람들은 여유를 갖고 한 번 해봐라. 법으로 정해진 것은 아니니까. 대신에 내가 한 시간 일찍 보내준다.” 이렇게 말했습니다. 그런데 이렇게 보니 100% 찬성하는 것은 없거든요.

결국 학부모들의 지지와 76% 교사들의 찬성을 등에 업고 아침 독서시간 프로그램이 실시되었다. 이 프로그램은 각 반 담임교사가 추천 도서 목록을 만든 후 학생들이 구입할 책을 한권씩 선택하도록 하여 자기가 구입한 책 이외 34권의 책을 순서대로 돌려가며 읽도록 하는 방식으로 진행되었다. 이렇게 진행될 경우 각 학생들은 1학기에 35권, 1학년에 70권, 6학년까지 총 420권의 책을 읽게 된다. 김진섭 교장은 다음과 같이 설명한다.

근데 그 많은 책이 어디 다 있습니까. 1,500명이 넘는 학생들에게 다 도서관에 있는 것을 읽게 할 수는 없거든요. 그러다보면 전부다 가져가 알아서 사 올 건데, 가서 만화책 사오고 그러면 안 되거든요. 그래서 담임선생님이 50권 내지 40권 정도 자기 학년 학생들에게 필요한 필수 혹은 권장도서의 목록을 작성하도록 합니다. 이 목록을 학부모들에게 보내서 학생과 학부모들이 그 중에서 사고 싶은 것을 체크해 제출하라고 했어요. 돌려 읽어볼 것이기 때문에 중복을 피하기 위해 그렇게 했습니다. 만약에 이순신이라는 책이라 한다면 다섯 명이 지망할 수도 있거든요. 그렇다면 조절해라. 35명이 50권 중에서 고르는 것은 중복이 안 되는 수도 있거든요. 그래서 어느 정도 중복을 최대한 피하도록 하되, 학부모들에게는 다 읽으면 돌려보기 때문에 그렇게 한다하고 취지를 설명했어요. 그런 다음 개인적으로 다 사라갔어요. 개인적으로 사라 했는데, 이것 사라 저것 사라 하면 또 강매 아니냐 하고 안 좋은 소리, 신문에 막 때려 썼고 그럴 수 있거든요. 그래서 교장이 모두 책임질 테니까 선생님들은 일단 그대로 하라고 했어요. 학생들은 자기 책 다 읽고 나면 다음에 뭘 읽을 것인지 순환코스를 만들어 놓도록 했어요. 그렇게 하면 1학기 때

약 35권 정도를 읽게 됩니다. 저학년하고 고학년이 좀 다르지만, 보통 1주일에 1권씩이지만 좀 잘 읽으면 더 읽을 수도 있죠. 지가 갖고 다니면서 읽으니까, 짬나면 뭐 항상 읽고 그러니까 나중에는 잘 읽어요. 그거 읽고 돌아가면 만 원짜리 한 권 사서 35만원어치를 읽는데, 이걸 왜 안 하겠습니까. 학부모들도 좋다고 그러고.

이에 김진섭 교장은 각 학생이 문화초등학교에 입학하여 졸업할 때까지 총 천권의 도서를 읽을 수 있고 기록할 수 있도록 독서 노트를 제작하였다. 그는 이렇게 만들어진 아침 독서시간이 제도로써 공고화 되도록 하기 위하여 아예 독서노트를 견고하게 만들고, 학부모들의 동의하에 시행되도록 하였다. 이제 문화초등학교는 김진섭 교장 다음으로 어떤 학교장이 부임해도든 간에 아침 독서시간을 운영하게 되었다.

또 이걸 그냥 이렇게 놔두면 기억에 잘 안 남거든요. 읽었는지 안 읽었는지도 모르고. 교육이라는 게 그래서 참 어려운겁니다. 그래서 독서 노트를 하나 만들었습니다. 여기에 1,000권을 기록할 수 있도록. 1학년 들어와서 6학년 졸업할 때까지 기본 600권 정도 읽을 수 있도록 했고, 더 많이 읽는 학생들을 위해 1,000권을 기록할 수 있도록 했어요. 아주 간단하게 제목은 무엇이고, 출판사는 어디고, 읽은 날짜는 언제, 지은이는 누구, 내용은 세 줄 정도로, 만일 그림이 좋았다면 그림을 그리고, 주인공이 한 말이 좋았다면 그걸 적고, 느낌이 좋으면 그걸 쓰든지, 저 마음대로 쓸 수 있도록 독서목록을 만들어 줬어요. 1학년 들어오면 6학년 때까지 쓸 수 있도록 견고하게 만들었어요. 그러니까 아주 의도적으로 가는 거죠. 이미 정해져서 학부모들이 같이 하고 있는데 누구 어떤 학교장이 오더라도 쉽게 못 바꾸지요.

그리고 그는 독서 골든벨, 독서 발표회, 다독상 시상 등 다양한 독서 행사를 실시하여 학생들이 아침 독서시간을 헛되이 보내지 않도록 독려하였다. 물론 이러한 프로그램은 학생들의 창의성을 길러주고, 스스로 학습할 수 있는 능력을 길러주기 위한 것이었지만, 이것은 다시 학부모들의 학교에 대한 신뢰를 높이는 데 한 몫 하는 결과를 낳은 것으로 보여진다.

김진섭 교장은 이외에도 다양한 계층의 학부모들의 요구를 받아들이고자 공개수업을 더 실용적으로 변화시켰다. 그는 지금까지의 공개수업이 하루에 전체 학년의 수업이 다 공개된다는 단점을 제시하고 이에 대해 다음과 같이 설명한다.

그런데 보통 수업 공개는 하루에 전 학년을 다 하도록 되어 있습니다. 그런데 만일 1학년과 5학년에 자녀를 둔 학부모라면 대체 어디를 가서 봐야 하는 겁니까. 더구나 학부모들도 많이 참석하지 않는데, 그게 무슨 수업 공개의 의미가 있느냐 하는 겁니다.

이렇게 공개수업이 이루어지는 날짜를 학년별로 바꾸어 자녀가 둘 이상인 학부모의 경우에도 모든 자녀의 공개수업을 관찰할 수 있도록 만들었다.

그래서 저는 좀 다르게 하고 있습니다. 수업 공개를 했다면 여기에 오신 학부모들이 안 오신 학부모보다 잘 왔다 하는 생각이 들도록 만들어야 하지 않겠습니까. 그래서 선생님들께 그런 프로그램을 만들어 보라 했던 겁니다. 그래서 결국 한 번에 한 학년씩 공개를 하도록 했습니다. 6학년은 3월 혹은 4월에, 5월에는 5학년, 6월에는 4학년, 7월에는 3학년, 10월에는 2학년, 11월에는 1학년 하는 식으로 하고, 그것도 토요일 날 셋째 시간에 공개를 하도록 했습니다.

다음으로 그는 학부모들이 공개수업에 참여할 경우, 평소 자신의 자녀에 대해 궁금했던 것들을 질문하고 그에 대해 대화할 수 있는 시간이 주어져야 한다고 생각하였다. 따라서 그는 다음과 같이 공개수업 후의 시간을 조정하였다.

토요일에 하면 수업 공개를 하고 난 뒤 원탁 테이블을 만들어서 선생님과 학부모들이 함께 앉아서 학생에 대한 장단점이라도 물어볼 수 있잖아요. 우리 아이는 오늘 대답을 이렇게 했고 태도가 이렇던데 등등 이야기를 해서 개선점을 찾고, 그래야 수업 참관한 사람들에 도움이 되지 않겠습니까. 수업만 딸랑 보고 그냥 가라 하거나 혹은 참관기를 써서 내라고 해봐야 그건 다 선생님 고생한다고 서로 잘한다고 써놓는 건데 그게 무슨 도움이 되겠어요. 학부모가 선생님하고 대화하는 시간을 줘야하지. 애들 다 보내고 나서 넷째 시간에는 대답시간이 주어집니다. 어떻습니까? 이런데 누가 틀렸다 할 겁니다. 이런데 누가 잘못낸 안이라 할 겁니다. “선생님 우리 아이는 학교에서 평상시에 참 얌전하다고 들었고 집에서 그런 편인데, 오늘 학교에 와서 보니 이상하게 발표도 잘하고 그러는데 이게 어찌된 겁니까? 집에서는 왜 이렇습니까?”, “우리 애는 집에서는 활기 있는데 여기 와서는 왜 수그러져 지내고 있는 겁니까?” 하고 질문도 하고 그러면 얼마나 좋습니까?”

이렇게 공개수업의 방법과 내용을 달리하면서, 학부모들은 그동안 문화초등학교에 쏟아내었던 불평과 불만을 중단하게 되었다. 김진섭 교장은 부임 전 끝없이 이어지던 학부모의 불평, 불만 전화를 부임 후 한 번도 받아보지 못하였다고 한다.

그는 이 외에도 1인 1기 인증제를 실시하여 독서 인증제를 통한 독서 습관 정착과 올바른 정서 함양, 줄넘기 인증제를 통한 기초 체력 향상, 정보화 능력 인증제를 통한 경쟁력 있는 학생 육성에 힘썼다. 또 학부모에게 아무것도 안 받겠다는 글을 공개적으로 학부모들에게 공지하였다. 그는 학부모들이 학기 초에 화분을 사와서 환경미화를 할 경우, 총 삼천만원 가량 소요되는데 반해 학교 측에서 일률적으로 화분을 맞추면

천만 원 정도로 해결된다는 점을 예로 들면서, 쓸데없는 낭비를 없애고, 학부모들의 부담을 없애주었다. 학교를 꾸미기 위해서 그는 담이 없는 학교를 추진하여 학교 운동장과 외부를 가르는 담을 없애고, 학교를 주민들에게 개방하였다. 한편으로 그는 학생들의 안전한 식사에 대해 학부모들이 안심할 수 있도록, 급식 재료를 불시에 검사하기도 하였다. 새벽에 급식 재료가 학교로 들어올 때 불시에 검사하고, 문제가 있을 경우 모두 돌려보냈다.

이렇게 김진섭 교장이 학부모들을 배려하는 학교정책을 실시함으로써, 그동안 문화초등학교에 불평불만이 많았던 학부모들은 학교에 대해 신뢰하게 되었다. 우선, 학부모들은 교육 계획 작성에 동참하게 됨으로써 교육과정에 대한 불만이 없어졌으며, 공개 수업에 참여하여 담임교사와 대화 시간을 가짐으로써 자녀의 학교생활에 대한 조건과 자녀의 학교생활을 알게 되었다. 준비물은 일주일 치를 한꺼번에 구입하여 준비해둘 수 있게 되었고, 자녀들은 매주 한권씩의 책을 읽게 되었다. 따라서 학교에는 더 이상 학부모들의 항의 전화가 걸려오지 않게 되었다.

이에 반해 교사들은 전보다 더 많은 일을 진행하게 되었으나 학교가 체계적으로 돌아가게 되고 학부모들의 항의가 없어짐에 따라 교사들도 학교 일에 더 열의를 가지게 되었다. 또 김진섭 교장은 일을 시킨 만큼 더 큰 여가를 선사하고 이벤트를 기획하여 교사들의 마음을 풀어주었다. 그는 모든 교사들이 직원 체육 시간에 취미활동을 하게 하였는데, 교사들은 배구, 족구, 등산 등의 활동에 참여함으로써 그 전보다 친목관계가 좋아졌다. 현재는 해당 지역 전체 초등학교 중 가장 교사 간 친목관계가 좋은 학교가 되었다.

요컨대, 김진섭 교장은 학부모들의 항의가 많았던 문화초등학교에 부임하여 학생들을 위한 교육과정 운영에 있어 학부모들과 학생들이 잘 알 수 있도록 학교를 경영하여 결국 학부모들로부터 신뢰를 얻게 되었고, 그 결과 교사들도 학교에 애착을 가지고 더 열심히 학교를 운영해나가게 되었다.

#### 라. 김진섭 교장의 지도 방법

문화초등학교가 이처럼 지난 한 해 동안 학부모의 빗발치던 항의를 사그라지게 만들 수 있었던 것은 학부모들을 위해 다양한 프로그램을 만들거나 학교 경영의 방식을 바꾼 노력 때문이기도 하지만, 그런 노력이 가능하도록 만든 밑바탕에는 김진섭 교장

의 교사들에 대한 각별한 애정이 있었다.

그는 겉으로는 교사들을 몰아붙이고, 많은 일을 부과하고, 독단적으로 움직이는 것 같지만, 그 속에는 교사들에 대한 각별한 애정이 숨어있다. 다음에서는 김진섭 교장이 교직원들을 어떤 방법으로 지도했는지 살펴보기로 한다.

#### 1) 지시하지 않기

김진섭 교장은 절대 교사들에게 지시하지 않는다. 그는 연초에 “교감선생님 지시는 모두 내가 지시하는 겁니다.”라고 공표한 후, 그 이후에는 절대 지시하지 않는다고 한다. 그리고 자신은 일주일에 한번 종례시간에 덕망 있는 소리만 한다. 교감과는 매일 아침 참모회의를 하는데, 이때 필요한 프로그램에 대한 아이디어, 진행해 나가야 할 일들을 알려준다고 한다. 이러한 업무 추진 과정에 대해서 그는 다음과 같이 말한다.

안이야 내가 내놓은 안이지만, 나는 절대 내가 먼저 말 안합니다. 모두다 선생님을 통해서 교감에게 건의하게 하고, 교감이 이렇게 이렇게 해서 결국에는 선생님들 입에서 내가 의도한 것들이 나오도록 합니다. ... 나는 선생님들을 지도·통솔할 때, 자율에 맡겨야 한다고 생각해요. 지시, 명령 이런 것들은 효과가 짧다고 생각합니다. 자율을 해야 힘이 강해 오래 갑니다.

그렇지만, 사안에 따라 본인이 직접 교사들을 설득할 때도 있다고 한다. 그는 아침 독서 시간을 운영하고자 했을 때의 경험을 다음과 같이 예로 들어 설명한다. 처음 독서 시간을 아침에 운영하자고 교감이 의견을 제시하였을 때 교사들이 반발하였다고 한다. 이에 그는 교무부장, 연구부장 등 부장들을 모아서 다시 그의 의견을 전달하였다.

그럼에도 불구하고 교사들의 반대가 수그러들지 않자 결국 김진섭 교장은 교사들을 모아놓고, 전면에 나서서 다음과 같이 설명하게 되었다.

항상 내가 절대로 먼저 이야기하면 안 되고, 교감을 시켜서 전체 교사를 설득을 시키도록 했어요. 그런데 안 되는 겁니다. 그래 마지막에는 가서 “내가 구상하는 것은 이런 뜻에서 이렇게 하고 싶은 거다. 교무부장, 연구부장, 교감선생님이 말한 것은 다 내가 이야기한 건데 그건 이렇다” 이렇게 말했어요. 처음에는 찬성하는 교사들이 16%밖에 안됐어요. 나중에야 76%가 찬성을 했어요. 학부모들은 당연히 98% 찬성이었고.

교사들은 다수결을 제시하였고, 그는 결국 다수결로 76% 교사들의 찬성을 얻어냈다.

이처럼 그는 일단 지시하지 않지만, 사안에 따라 반드시 필요한 일일 경우에는 전면에서 나서 교사들을 설득해 본다. 이렇게 해도 교사들이 찬성하지 않을 경우에는 결국 다수결로 결정한다고 한다.

이처럼 그는 사안의 진행 여부를 놓고 대립이 불거지면, 당사자 간 대화를 요청하고 설득을 하되, 끝까지 반대하는 경우에는 서로 협의하여 다수결로 인한 투표 등 교사가 원하는 방법을 이용하여 전체의 의견을 수렴한다.

## 2) 계획된 대로

그는 교육과정을 세우는 것부터 다른 모든 일들을 계획한 대로 진행시키게 한다. 계획하는 과정에서 최종 승인은 학교장이 하지만, 일단 계획이 끝나고 나면 더 이상 학교장이 관여할 수 있는 일은 없다고 한다. 결국 모든 교사들은 본인이 계획한 대로 교육과정을 운영하게 되는데, 이것은 학습지도 예고제나 교육계획 백서 수립 등을 통해 알 수 있다. 그는 이와 관련해서 다음과 같이 설명한다.

여하튼 나는 직접적으로 뭐하라고 한 마디도 안합니다. “그냥 계획된 대로 하십시오” 항상 이렇게 이야기해요. 사실 나는 계획대로 한다고 소문이 난 사람이거든요. 계획된 대로 거의 95% 이상을 실천하거든요. 그러니까 교육계획서 이거 영똥한 소리 해놓지 말고 할 것만 넣으라고 말합니다. 그전에 교육계획서는 이렇게 세워놓고, 실천은 저렇게 하고 그랬거든요. 그래서 나는 정확히 계획된 대로만 하라고 했어요.

## 3) 책임은 학교장이...

그는 학교에서 이루어지는 모든 일에 대한 책임은 학교장이 진다고 한다. 즉, 그는 학교장이 교사들의 바람막이가 되어 주어야 한다고 말한다.

20분 정도 하면 그래도 읽는 태도라도 나아지는 것 같아요. 여하튼 읽히니깐 초등학교에서 무슨 0교시를 한다고 신문에서 뭐라 하고 그랬어요. 어떤 정책이든 100% 찬성은 안 되거든요. 불만 있는 사람들이 한 번씩 신문에 기고를 해가지고 난리를 부립니다. 그래서 선생님들한테 절대 동요하지 말고, 모든 것은 내가 책임을 질 테니까 걱정하지 마시라고 그랬어요. 선생님들은 이런 걸 원하시거든요. 바람막이가 되어줄 수 있는 사람을 원해요. 그래서 선생님들은 하세요, 큰소리도 칩니다. 그러면 내가 다 막아줄 테니까 그랬어요. 그래서 지금도 애들한테 책을 읽히고 있습니다.

이처럼 학교장이 모든 일에 대한 책임을 짐으로써 교사들은 학교장을 믿고 자신감 있게 일을 진행시켜 나갈 수 있게 된다.

#### 4) 학생을 중심에 두기

그는 교사들에게 일을 많이 시키는 학교장이다. 그러나 일을 시킬 때는 그 일을 했을 때 보람 있고 학교에 도움이 되는 일, 학생에게 도움이 되는 일을 시켜야 한다고 말한다.

사실 저는 선생님들한테 일을 많이 시키는 학교장입니다. 일을 많이 시키는 지독한 학교장으로 악명이 높았어요. 하지만 그러한 요구는 조절만 잘 하면 아무리 일을 많이 시켜도 괜찮다고 생각해요. 일 많이 하다가 죽은 귀신 없다고, 기분 좋게 일 많이 시키면 되거든요. ...도움도 안 되는 일을 시켜서 헛일이 되면 안 되지요. 그건 재미도 없고, 나중에는 “에이~” 이랍니다. 꼭 필요한 일을 시키면 즐겁고, 하고 나서 보람도 있거든요.

그렇다면 꼭 필요한 일이고, 하고 나서 보람 있는 일은 무엇인가? 그는 그러한 일이 바로 학생을 위하는 일이라고 한다. 학생을 위해서, 학생의 교육을 위해서 꼭 필요한 일을 해야 학교도 정상화되고, 교사들의 분위기도 좋아진다는 것이다.

하지만 열심히 시키고 어느 정도 수준에 안착을 할 때에는 또 아량을 갖고 베풀 줄도 알아야 되는 거거든요. 사실 저도 분위기를 굉장히 중요시하는 사람 중에 하납니다. 학교 분위기라는 게 첫째는 아동들 교육을 잘 시켜야 분위가 좋아진다고 생각합니다. 교육을 딱 해놓고 분위기 좋아지는 것을 만드는 겁니다. 제 할일도 안 해놓고 뭐 분위기 좋아지는 거 그거는 분위기 좋아지는 게 아닙니다.

따라서 그는 언제나 모든 사안에 학생을 놓고 생각하도록 한다. 혹 대립이 발생되었을 때 대화의 중심은 항상 학생에게 최상의 교육을 제공해야 하는 책임과 전문성으로 놓는다.

#### 5) 교사들에게 베풀기

그는 교사들 간 친목관계를 중요하게 생각한다. 특히 일이 많은 학교의 경우, 교사들 간 인화가 안 되면 학교는 무너지게 된다고 생각한다. 따라서 그는 일을 시킨 만큼 교사들에게 베푸는 것이 중요하다고 말한다.

일을 시키고 나서는 그만큼 배풀어야 합니다. 배풀어야 할 일이 있다면 저는 이런 식으로 합니다. 우리 부장들하고 영남 알프스라고 하는 천고지 넘는 산에 등산도 하고, 저녁에 계곡에 가서 하룻밤 단합대회를 하고 왔습니다. 우리 부장들 가면 한 20명 정도 되는데, 연수 받는 거 하고 뭐 해서 13명인가 갔어요. 거기 가서 목욕도 좀 하고, 계곡에서 잘 지내고 왔어요. 그런 식으로 자꾸 이벤트를 만들어요.

또 김진섭 교장은 교사들 간 친목을 다지기 위하여 직원 체육시간을 적극 활용한다.

체육부장에게 계획을 짜라고 해서 배구를 좋아하는 사람들 중심으로 배구팀을 만들고, 수족구라고 여자들 발로도 차고 손으로도 하는 운동팀도 하나 만들고, 또 요가팀하고 탁구팀도 만들었습니다. 그리고 이것도 저것도 안하는 사람들을 중심으로 등산팀을 만들었어요. 그래서 직원 체육 시간이 되면 이 중에 아무 곳이라도 희망하는 부서에 들어서 운동을 하도록 했어요. 나는 배구팀에 참여하고 있고, 등산팀은 밖에 나가는 것이기 때문에 전문지도교사가 와서 하면 되고, 대신에 계획서를 먼저 짜내라고 했습니다. 언제 어디 가는 건지 미리 계획해 놔야 그대로 하지, 생각만 하고 있다가 오늘은 어디 가냐 어디 가냐 하면 중구난방이 되어 안 되니까요.

그리고 보통 학교에서 보면 젊은 남자선생님들 중심으로 배구를 참 좋아합니다. 지난해 9월 달에 여기 와서 배구를 해봤습니다. 나는 운동을 좋아하는 사람이라서 배구를 잘 하는 편인데, 우리 학교 선생님들은 배구를 좋아하기는 하나 수준은 참 못하는 편이었어요. 그래서 제가 몇 사람 지도를 하고 좀 그래서, 코에 바람도 좀 넣어주고 기분도 좀 돋궈줘야겠다 싶어서 다른 학교에 원정을 갔습니다. 우리는 체육관이 없다 아닙니까.

이렇듯 그는 학교에서의 일이 힘들고 고되었던 만큼, 교사들이 서로 좋은 분위기를 형성할 수 있도록 취미활동이나 여가시간 활용을 적극 장려하였다. 배구팀 같은 경우는 김교장이 직접 타 학교와의 원정 경기를 제안하고 함께 활동하기도 하였다. 개인의 특성에 따라 취미생활을 해나갈 수 있도록 다양하게 구성하고, 형식적이 아니라 실질적으로 즐겁게 참여할 수 있도록 전폭적으로 교사들의 활동을 지지해 줌으로써 교사들은 오히려 전보다 더 친화적으로 지내게 되었다고 한다.

또 부장회의 등 공적인 회의에 김교장이 직접 사비로 밥을 사주거나 뒤통이를 보조해 줌으로써 바쁘고 힘든 교사들의 마음을 다잡아준다고 한다. 이외에도 그는 교사들이 상(喪)을 당하거나 기쁜 일이 있을 때 학교에서 형식적으로 주어지는 부의금이나 축의금이 아니라, 김교장이 직접 화환을 보냄으로써 교사들이 김교장에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 노력한다.

## 마. 김진섭 교장의 인성 및 사고

문화초등학교가 학부모들의 잦은 항의로부터 벗어나 관심과 격려를 받게 된 데에는 학부모를 위한 행정적 배려, 학생들을 위한 교육과정 조직, 그리고 교사 조직의 인화단결을 강조한 김진섭 교장의 단호한 지도가 있었다. 그렇다면 그는 어떤 인성과 사고를 가진 인물이기에 이런 지도 방법을 추구하게 되었을까? 여기서는 김진섭 교장의 인성과 사고를 알아보려고 한다.

### 1) 인성

김진섭 교장은 매사에 철두철미하고 계획적이다. 그는 사실 일반대학 행정학과 전공자로서 그의 지도 방법에는 행정적인 노련함이 묻어난다. 이것은 그와 면담하는 과정에서도 드러났는데, 그의 움직임에는 절도가 있었으며, 억양과 눈빛에는 단호함이 보였다. 좁고 소박한 교장실을 통해 그의 청렴함을 알 수 있었다.

그는 오랜 행정 경험과 많은 사람을 대해 본 경력으로 인해, 문제의 소지가 될 사안을 잘 파악하고, 사전에 예방하며, 문제가 발생되면 재빨리 해결해 나갔다. 또 현실적이고, 문제해결에 능한 행동가 유형이며, 본인이 올바른 일이라고 생각하는 것들이 정해져 있으며, 그 이외 사안들에 대해서는 누구와도 타협해서 수정해 나갈 의지가 있어 보였다. 다른 사람의 이야기를 심사숙고해서 들으며, 쉽게 감정적으로 반응하지 않는 것도 그의 인성적 특성으로 보였다.

### 2) 사고

김진섭 교장은 이처럼 외부적으로 보이는 것 이면에 어떠한 사고관을 가지고 있을까? 다음에서 그의 사고관을 알아보자.

#### 가) 교육관

##### **책 읽는 습관을 길러줘야 한다.**

그는 창의력 교육이 중요한데, 창의력 교육은 바로 책을 읽음으로써 획득된다고 말한다. 책을 읽기 위해서는 먼저 책 읽는 습관이 형성되어야 하는데, 습관은 초등학교 시절에 길러져야 한다고 말한다. 따라서 그는 초등학교에서 책 읽는 습관을 길러주어야 학생들이 중학생, 고등학생, 그리고 사회인이 되어서도 책을 읽을 수 있게 된다고

말한다. 결국 그에 의하면 책을 읽는 사람이 학습능력도 높으며, 창의적인 인간이 될 수 있다는 것이다.

### **공부도 분위기가 중요하다.**

공부도 분위기가 중요하기 때문에, 학생들이 공부할 수 있는 분위기, 여건을 만들어 주는 것이 중요하다. 따라서 학교는 학생들에게 공부할 수 있는 여건을 만들어주는 장이 되어야 하며, 교사들은 학생들이 공부할 수 있는 분위기를 만들기 위해 노력해야 한다는 것이다.

#### 나) 교장관

### **지도자는 열정을 가져야 한다.**

그는 열정 있는 지도자만이 변화를 만들 수 있다고 생각한다. 따라서 한 학교의 교장은 열정을 가지고 학교를 흔들 수 있을 정도가 되어야 한다고 말한다. 다음은 이와 관련된 그의 의견이다.

지금 좋은 칭찬을 듣고 싶은 맘은 하나도 없습니다. 몇 년 지나고 나서 돌아보니 그 때 교장선생님이 교육을 참 잘하는 선생님이셨다 평가 받는 게 잘 된 거지, 지금 덕망 있는 학교장이라 평가 받는 거, 학교장 자리 앉아서 아무것도 안 하면 덕망 있는 학교장이라는 소리 듣기 쉽고 선생님들이 참 좋아하는 학교장 되는 것 어렵지 않아요. 아무 때나 선생님 좋다고 그렇거든. 아무 것도 잘 한다 못한다 말도 안하고 이래라 하지도 않고. “알았다, 그대로 하세요.” 이러면 덕망 있는 학교장이 됩니다. 교사들도 막 좋다고 합니다. 교직원단체한테 걸려서 목도 잘려 나가지 않습니다. 하지만 교육은 그런 거 아니거든요. 지도자는 열정이 있어야 한다고 생각합니다. 열정이 없는 지도자는 변화를 시킬 수가 없습니다. 그러니까 학교장이 가면 전 선생님들이 발걸음이 달라지고, 눈빛이 달라집니다. 학교는 학교장이 가서 변화시켜야 된다고 생각해요. 분위기 쇄신을 한 번 해줘야 한다고 생각합니다.

이처럼 그는 덕망 있는 학교장이 되기보다는 열정을 가지고 학교를 올바른 방향으로 바꾸어 나가는 학교장이 되기를 원한다. 그러나 교사들에게 많은 업무를 부과하고, 올바른 길이지만, 어려운 길을 가고자 할 때는 그만큼 힘이 들 수 있으며, 반드시 원망이 뒤따를 수 있다. 이에 대해서 김진섭 교장은 다음과 같이 설명한다.

사람에 대한 평가는 여러 가지가 있을 수 있다고 봐요. 몇 년 후에 ‘그 사람 뭐 사람만 좋았지 아무것도 없네’ 이래 평가하는 사람도 있고, ‘그 사람은 있었는지 없었는지 모르겠는데 우리 그때 지내기는 잘 지냈다’ 이래 말하는 사람도 있고, ‘그래도 있을 때는 우리 좀 힘들었지만 그래도 김교장 같은 사람이 제일 낫다’ 이래 평가하는 사람도 있고, 하지만 분명한 것은 나는 뒤에 교사들이 평가를 좋게 하는지 어떤지 관심이 없습니다. 어쨌든 내가 의도하는 바를 해 나가려고 하는 것뿐입니다.

이처럼 그는 지금 당장 조용히 있으면서 교사들을 편안하게 해주는 것보다 열정을 가지고 학교를 뒤흔들되 올바른 방향으로 교사들을 이끌어 좋은 변화를 이끌어 나가고자 한다. 그리고 그러한 것이야 말로 교장이 해야 할 일이라고 생각한다.

### 지도자는 신뢰를 잃어선 안 된다.

그는 지도자가 신뢰를 잃지 않게 위해서 지켜야 하는 세 가지를 설명한다. 첫 번째, 약속은 꼭 지켜라, 두 번째, 이해타산에 민감해지지 마라, 세 번째, 교사의 공을 제 공으로 만들지 마라이다. 김진섭 교장은 이 세 가지 약속을 지킴으로써 교사들에게 많은 일을 부여하여 힘들게 만들면서도 신뢰를 잃지 않고 있는 것으로 보였다. 또한 그는 이에 대해 다음과 같이 말한다.

이랬다 저랬다 하면 신뢰는 없어지고, 이해타산에 너무 민감해도 신뢰가 없어지거든요. 그리고 학교장들의 경우 공은 선생님들이 세웠는데 제 공으로 만들고, 잘못된 것은 선생님들을 탓하면 신뢰가 없어져요. 이 세 가지가 신뢰를 잃기 쉬운 가장 큰 요인인데, 이게 무너져 버리면 교육이 될 수가 있겠습니까.

### 자율에 맡겨라.

김진섭 교장은 지시, 명령 같은 것들은 효과가 짧고 그 힘도 약하다는 사실을 알고 있다. 따라서 그는 모든 일이 자율적, 자발적으로 이루어져야 한다고 말한다. 또 그렇게 지도해야 그 일의 지속성도 생기고, 추진력, 자생력도 강해진다고 생각한다. 따라서 그는 교사들에게 의욕을 불어넣기를 희망한다. 교사들이 의욕적으로 일하고 의욕적으로 그들의 미래를 설계해 나가기 위해서 학교장은 먼저 올바른 비전을 제시해야 하며, 실행했을 때 꼭 필요하고 보람찬 과업을 제시해 주어야 한다고 말한다. 이렇게 되었을 때 교사들은 과업에 의욕을 가지게 되며, 그렇게 진행된 과업은 자생적 힘을 가지고 성공하게 된다고 한다. 과업이 성공적으로 진행된다면 교사들은 더 큰 의욕을 가지게

되고, 그 의욕은 교사를 살리고, 학교를 살리고, 나아가서 학교의 본질인 학생들을 살리게 되는 것이라고 한다.

또 김진섭 교장은 열심히 일을 시킨 다음엔 꼭 베풀어 준다고 말한다. 이것은 그가 중시하는 분위기 형성과도 연결된다. 그는 언제 어디서든 분위기만 잘 형성되면 아무리 어려운 일, 힘든 일이 주어져도 성공적으로 일이 실행된다고 말한다.

열심히 시키고 어느 정도 수준에 안착을 할 때에는 또 아량을 갖고 베풀 줄도 알아야 되는 거거든요. 사실 저도 분위기를 굉장히 중요시하는 사람 중에 하납니다. 학교 분위기라는 게 첫째는 학생들 교육을 잘 시켜야 분위가 좋아진다고 생각합니다. 교육을 딱 해놓고 분위기 좋아지는 것을 만드는 겁니다. 제 할일도 안 해놓고 뭐 분위기 좋아지는 거 그거는 분위기 좋아지는 게 아닙니다.

#### 바. 김진섭 교장의 리더십 형성 과정

김진섭 교장이 이상과 같은 리더십을 형성하게 된 데에는 그의 독특한 이력이 한 몫 하였다. 그는 일반 초등학교 교사출신 학교장들과 달리, 교육대학교 출신이 아니다. 일반대학 행정학과를 졸업했다는 그의 이력은 그가 행정가다운 면모를 갖추는 데 도움이 되었다. 그는 정확하고 철두철미하며 계획적으로 행동하였다. 계획하고 계획에 맞춰 진행하고자 하는 그의 노력은 교육과정 운영이나 직원 체육활동 계획서 작성 등 학교 내의 모든 활동에서 엿볼 수 있었다.

그러나 행정적 마인드만 가지고 훌륭한 학교장이 될 수 있는 것은 아니다. 김진섭 교장은 초기 교사 생활을 특수학교에서 시작하면서 일반 학생보다 더 큰 관심과 배려가 필요한 학생들을 가르치게 되었다. 이곳에서 그는 특수아동들을 위한 다양한 프로그램을 기획하고 부수 작업들을 진행하면서 교사로서의 능력을 갖추게 되었다. 그 후 처음 시행된 특수학교 교감 시험을 치러 교감 자격을 획득하면서 행정가를 넘어서 교육 전문가가 되기에 이르렀다.

그는 이외에도 전문직으로의 경험과 교감직 경험을 통하여 과업 진행과 철저한 계획에 의한 교육과정 운영의 중요성을 터득하고, 이것을 부임한 학교에서 실천해 나가게 되었다.

## 9. 김동완 교장(우진과학고등학교)

### 가. 김동완 교장의 이력

김동완 교장은 1947년에 출생하여, 희망대학교 농업대학 농업교육과에서 축산학을 전공하였다. 대학 졸업 후 1970년부터 교사직에 입문한 김동완 교장은 5년 후인 1975년부터 각종 부장교사직을 거쳤다. 1992년 9월부터 시교육청 과학기술과에서 5년 6개월 동안 장학사직을 역임하였던 김동완 교장은 1998년 3월부터 현재 우진과학고등학교의 전신인 문화농업고등학교에서 교감직을 수행하였다. 당시 그의 교감 생활은 현재 학교장 생활의 초석이 되었다. 교감직을 맡으면서 학교의 문제점을 진단하고, 학교를 살리기 위한 방안을 강구했던 그는 타 학교로 자리를 옮기면서도 그 계획을 포기하지 않았다. 학교장으로 승진하여 2001년 9월부터 산서전자고등학교에서 학교장으로 1년 반을 근무하면서, 김동완 교장은 산서전자고등학교의 ‘교명 바꾸기’ 및 ‘특성화학교로의 전환 계획’을 수립하여 기초 작업을 마친 뒤, 후임자에게 넘겨주었다. 2003년 3월 다시 우진과학고등학교 교장으로 발령받은 그는 2003년 9월부터는 같은 학교의 초빙 교장으로 발령받아 2006년 9월 현재까지 근무하고 있다.

### 나. 우진과학고등학교의 조직 구성

우진과학고등학교는 문화시 강월동의 중산층이 거주하는 주택가에 위치한 학교이다. 그러나 이 학교는 실업계 고등학교의 특성상, 문화시 전 지역의 학생들이 재학하고 있어 주변 지역으로부터 사회·경제적 영향은 거의 받지 않고 있다.

우진과학고등학교에는 현재 975명의 학생이 재학하고 있다. 총 33학급으로 이루어진 이 학교의 학과 수는 생명과학과, 산업과학과의 2개 학과로 구성되며, 15개의 전문과정이 개설되어 있다. 이 가운데 여학생이 524명으로 과거 문화농업고등학교 시절 남학생의 비율이 더 높았던 것에 비하여 대조적이다. 현재 수업료 감면 지원을 받는 학생의 비율이 30%가 넘는 것으로 보아 재학 중인 학생들의 경제적 수준은 낮은 편에 해당한다. 김동완 교장에 의하면 과거 문화농업고등학교 시절에는 낮은 학업성취도와

경제적 압박이라는 두 가지 이유로 이 학교를 지원하는 학생들이 많았다고 한다. 당시에는 학부모들 역시 자신의 자녀가 조용히 큰 사고 없이 고등학교 졸업장을 취득하기만을 바라고 있었다고 한다.

이 학교에는 84명의 교직원이 근무하고 있으며, 그 가운데 김동완 교장을 포함한 70명이 교원이다. 부장교사가 15명이고, 일반 교사가 48명, 산학겸임 교사가 5명이며, 이 가운데 여자 부장교사는 6명, 일반 여자 교사는 21명이다. 산학겸임 교사는 5명 모두 여자 교사이다. 총 70명의 교사 가운데 32명이 여자 교사로서 교원의 남녀비율은 남자가 조금 더 높은 편이다. 전문 과정별 실과교사는 총 30명이고, 이외 나머지는 보통교과의 교사들이다. 전문 과정별 실과교사는 부임 후부터 지금까지 계속 우진과학 고등학교에서 근무하고 있는 중이며, 앞으로도 이곳에서 계속 근무할 예정인 교사들이다. 반면, 일반교과 교사들은 4년 임기마다 학교를 옮기게 되는 교사들이다. 따라서 오랫동안 근무해온 전문 과정별 실과교사들과 계속 자리를 옮기게 되는 일반교과 교사들 간의 갈등이 벌어질 소지가 있다.

사실 이 학교는 김동완 교장이 부임하기 전에는 문화농업고등학교였다. 과거 우리나라에서 농업고등학교는 실업계 고등학교로서 큰 역할을 담당했었다. 문화농업고등학교는 1951년 농업과, 원예과의 2개과 6학급으로 개교하였다. 1950년대는 농업이 국가 경제의 기본이 되던 때였으므로, 당시에는 농업고등학교로 진학하고자 하는 학생 수가 많았다. 그러나 사회가 발전하면서 농업에 종사하고자 하는 사람 수가 줄어들게 되고, 결국 농업계 고등학교는 지원자 미달이라는 위기 상황에 봉착하게 되었다. 1991년부터 문화농업고등학교도 학칙을 변경하고 학과를 늘리고 전문 과정을 신설하면서 시대의 변화와 흐름을 따라잡으려고 노력하였으나, 더 이상 학생들로부터 호응을 얻지 못하는 결과만을 낳았다. 따라서 김동완 교장이 교감으로 부임하기 전인 1999년까지 이 학교로 진학하는 학생들의 대부분은 이 지역 전체 학생 학업성취도의 90~100% 수준에 해당하였다.

과거 문화농업고등학교의 가장 큰 고민은 지원자가 없다는 사실이었다. 지역 안에서 교사들끼리 정보를 주고받아 지원자 비율을 조정함에도 불구하고, 1999년도까지 미달 사태가 이어졌다. 한마디로 문화광역시 전체에서 가장 질이 떨어지는 학교, 갈 곳 없는 학생들이 가는 학교로 낙인된 학교였다.

또 다른 문제는 재학생 대부분이 학업성취도가 낮거나, 집안 형편이 어렵거나 과거

에 문제가 있었다는 것이다. 이러한 사실은 학생들의 출석률, 결석률 등과 직결된다. 출석률과 결석률이 높은 가운데, 자퇴하는 학생들도 많아지면서 그나마 미달되어 부족 하던 학생 수가 더 줄어들게 된 것이다.

그렇다고 학부모들이 의욕적으로 덤비는 것도 아니었다. 문제를 일으켰던 학생이나 학업성취도가 떨어지는 학생들은 대체로 부모들도 자녀들에게 관심이 없었다. 또 가정 형편이 어려운 가정의 부모들은 생계를 책임지느라 바빠서 미처 자녀를 챙기지 못하였다. 결국 이 학교에 재학 중인 학생들의 학부모들은 자녀에게 무관심하듯이 학교에도 무관심하였다. 다만, 자신의 자녀들이 무사히 학교를 졸업만 해주길 바라는 것이 관심의 최대 표현이었다.

최하위 학교, 최하위 학생들, 무관심 학부모들로 구성된 학교에서 교사들은 의욕이 저하되기 시작하였다. 학교 평도 낮고, 학생들의 학업성취도 역시 낮은 가운데 학생 수조차 줄어들다 보니, 그나마 열의가 있던 교사들조차 의욕을 상실하기 시작했다. 열심히 가르쳐도 학생들 수준이 낮아 잘 알아듣지 못하자, 교사들은 진도를 늦추거나 수준을 낮춰버렸다. 일반교과 담당 교사는 잠깐 머물렀다 가는 곳으로 여겨 대충 시간을 때우기 일쑤였고, 전문 과정 실과 교사는 계속 같은 학교에 머무르다 보니 매너리즘에 빠지게 되었다. 교사들의 의욕과 사기가 저하되면서 학교는 시범학교나 예산을 따기 위한 자체적 노력을 경주하지 않게 되었고, 업무가 줄어들면서 점점 더 교사들은 한가해졌다.

요컨대 문화농업고등학교는 지역에서 가장 점수가 낮은 학교였으며, 학생들은 성적 때문에 이 학교로 진학하는 경우가 대부분이었고, 1999년까지 학생 모집이 미달되는 농업고등학교였다. 한마디로 최하위 학교, 하위권 학생들, 무관심한 학부모들, 무기력한 교사들로 구성된 학교가 김동완 교장이 부임하기 전 문화농업고등학교의 모습이었다.

#### 다. 우진과학고등학교가 성취한 과업

김동완 교장은 우진과학고등학교의 전신인 문화농업고등학교의 교감으로 먼저 부임하였었다. 당시 문화농업고등학교는 전술한 것과 같이 무기력한 학교 그 자체였다고 김동완 교장은 말한다. 농업교육학을 전공하여서 농업고등학교에 대한 애착도 남달랐던 그였지만, 시대변화를 인정하지 않을 수 없었다. 이때부터 그는 학교를 살리기 위해서는 변화가 필요하다고 생각하고, 많은 정보와 지식을 동원하여 학칙변경 인가와

전문과정제 교육과정 운영을 위한 초석을 다지기 시작하였다. 거시적으로는 지식기반 사회에서 요구하는 생명과학분야의 산업기능인을 육성하고, 미래의 산업사회 수요에 대응하여 직업교육에 대한 학생의 선택의 폭을 넓혀 주기 위함이었으며, 미시적으로는 제 7차 교육과정 운영에 대비하기 위한 것이 그의 학교 살리기의 주요 목적이었다.

이처럼 문화농업고등학교의 가장 시급한 과제는 죽어가는 학교를 살려내는 일이었다고 김동완 교장은 말한다. 이때부터 그는 학교 내 교사들을 대상으로 기초직업능력 육성을 위한 연수를 실시하였다. 연초에 직접 강의내용을 작성하여 학교 내 전체 교사들을 대상으로 교육을 실시하였다.

다른 한편으로는 학교체제개편을 위한 기초 작업을 시작하였다. 이 기초 작업은 2년이 소요될 정도로 힘든 작업이었다고 그는 말한다. 그는 시대적으로 직업이 들어가 있는 학교명(은 뒤쳐질 수밖에 없다고 설명한다. 바야흐로 직업교육 전체에서 특성화된 이름으로 학교명이 만들어 져야만 학교가 명맥을 이어갈 수 있다는 것이다. 따라서 학교명을 바꾸기 위한 작업을 하는 동시에 문화광역시 내에 인력양성과정이 없는 쪽의 전문 과정을 조사하기 시작하였다.

김동완 교장은 7차 교육과정 심의위원 활동을 하면서 미리 선택중심 교육과정에 대한 정보를 습득하였다. 물론 선택중심 교육과정은 인문계 고등학교 위주로 설계된 것이었지만, 그는 실업계 고등학교의 실정에 적용하여 ‘전문 과정’을 만들기로 하였다. 이 전문 과정은 입학한 학생들이 적성에 맞추어 교과과정을 선택하도록 하는 것이다. 미리 지역 내 직업교육과정을 조사한 결과에 따라 전문 과정을 만들었는데, 총 10개 학급에 15개의 전문 과정을 편성함으로써 학급수보다 전문 과정 수가 더 많아졌다.

이러한 학과개편 당시 국가로부터 45억을 투자받았다. 그러나 교사들의 반발로 인해, 추진이 용이하진 않았다고 그는 말한다. 특히 학교명을 바꾸기 위해서는 전체회의, 개별·분과별 회의, 개별 면담까지 하면서 교사들을 설득해 나가야 했고, 이외에도 지역 인사들과 동문들, 원로들을 설득해야만 했다. 김동완 교장은 다음과 같이 말한다.

우리 학교같이 이렇게 특별한 전문 과정 스타일로 움직이는 데가 거의 없잖아요. 그때는 이렇게 학교를 바꾼다는 것이 큰 모험이고 도박이었죠. 선생님들 반대가 엄청나게 많았고, 교명 바꾸는 것도 원로 동창들은 죽어도 안 된다고 안 바뀌었어요. 그거 싸우는데 1년 반 걸렸다니깐요.

7) 예를 들면 농업고등학교, 상업고등학교, 공업고등학교 등이다.

그 결과 학교는 문화농업고등학교에서 우진과학고등학교로 개명할 수 있었고, 지원 받은 금액으로 실습실과 강의실을 붙여서 학생들의 동선을 최소화하고 현장 교육이 가능하게 하는 실습실을 구축하였으며, 궁극적으로는 학교의 지원자가 늘어나 학교가 살아나게 되었다. 이것이 2000년 현재의 우진과학고등학교의 교감으로 부임했던 시절, 그가 성취한 과업이었다.

그 후, 2003년 타 학교에서 1년여 동안 학교장 업무를 수행하고 돌아온 그는, 돌아오자마자 다시 학교체제를 다듬기 시작하였다. 그 결과, 2004년 교육과정 최우수 학교로 선정되는 등 학교의 교육체제가 빛을 보기 시작하였다. 이로 인해 지역 내에서 학교에 대한 이미지가 개선되고, 신입생 유치에 상당한 결실을 맺었다.

그러나 김동완 교장은 이것으로는 부족하다고 생각하였다. 그는 2004년까지의 학교 체제 개편을 전문적으로 진단받아 올바른 방향을 정해 개선해 나가기로 결정하였다. 물론 이때도 교사들의 반발은 거세었다고 한다. 만약 불필요한 전문 과정으로 판단되거나 수요가 없을 전문 과정으로 진단될 경우, 그 과정은 폐지될 것이므로 교사들은 당연히 반대하였다. 그러나 김동완 교장은 학교의 존폐를 위해서는 반드시 거쳐야 하는 평가라고 교사들을 설득하였다. 결국 2004년 5월, 서울에 있는 대학 교수팀에게 ‘우진과학고등학교 전문과정의 진단 평가와 개편 방안’이라는 주제의 전문가 분석을 받았다.

2005년에는 진단 평가 결과에 따라 학과 재개편이 단행되었다. 2004년까지는 생명과학과에 3개 학급, 120명 정원, 5개 전문과정이 운영되고, 산업과학과에 7개 학급, 280명 정원, 10개 전문 과정이 운영되었다. 그러나 학과 재개편에 따라 2005년부터는 각 과별 5개 학급, 165명 정원, 6개 전문 과정으로 비율을 조정해서 운영하게 되었다. 또 1학년은 국민공통기본 교육과정만을 이수하도록 하며, 2학년 진급 시 학생의 희망을 받아 환산점수, 특기와 적성 등을 고려하여 전문 과정 배정 규정에 의거하여 전문 과정을 배정하여, 2·3학년에 전문 과정 분야 진학 및 취업을 위한 전문 과정별 심화 과정을 이수하도록 하고 있다.

김동완 교장은 앞으로도 4~5년 주기로 학과를 개편해 나가야 한다고 말한다. 아무리 현재에 적절한 학과라 하더라도 기초 과학이 아닌 이상, 직업교육은 지속적인 시대 변화를 반영할 필요가 있다는 것이 그의 설명이다. 이런 취지에서 산학점임교사를 적극 활용한다. 최근 산업체의 기술변화가 급속도로 가속화·전문화되어 가고 있는

추세에서 학생들이 현장을 체험하고 관련 기술을 익히기 위해서 산업 현장의 전문기능인을 활용한 수업을 하고 있다. 과정별로 산학겸임교사의 활용은 정규직 5명, 수시 11명을 활용하고 있으며, 특히 토털뷰티, 의상디자인 과정과 같이 교사 확보가 어렵고 실기가 더욱 강조되는 과정의 경우 산학겸임교사를 적극 활용하고 있다. 전문 과정 운영을 위한 산학협동 프로그램으로는 산학 협의체 구성, 현장 체험학습 등으로 전문 과정별 산학 협동 프로그램을 운영하고 있다.

김동완 교장의 노력과 교사들의 협조로 인해, 우진과학고등학교는 2003년 환경 관련 전국대회를 성공적으로 개최하였으며, 진로직업 페스티벌도 개최하게 되었다. 규모가 큰 이런 행사들을 개최하기 위하여 우진과학고등학교의 교사들은 2년 동안 쉼 없이 준비하였다. 김동완 교장은 큰일을 잘 치루는 교사들이 많아서 큰 행사에도 20% 이상의 교사들이 일사분란하게 움직여 주었음을 자랑하였다. 그러나 이렇게 시대변화를 적극 수용하면서도 학급별 5명 정도의 텃밭을 제공하여 직접 원하는 농작물을 재배해보게 함으로써, 과거 농업고등학교로서의 뿌리는 이어갈 수 있는 체험학습 역시 이루어지고 있으며, 학생들의 호응도 좋다고 한다.

이처럼 우진과학고등학교의 과업이 성공적으로 진행됨에 따라 그간 문화농업고등학교가 가졌던 위기 상황은 서서히 사라지게 되었다.

첫째, 지원자 유지를 위한 고민이 해결되었다. 학교명이 바뀌고, 학교가 여러 전국대회를 성공적으로 개최하고, 산학협동을 통해 대외적 명성을 쌓아가자, 우진과학고등학교는 문화광역시 내에서 좋은 이미지를 가진 학교로 알려지게 되었다. 그간의 갈 데가 없어 진학했던 학생들과 달리 이제는 성적과 상관없이 자신이 원하는 직업 능력을 가지기 위해 진학하고자 하는 학생들의 문의가 이어졌다. 중학교 학생들을 대상으로 고등학교 체험 프로그램을 실시하였을 때는 90명 모집에 800명이 신청했다는 사실에서 우진과학고등학교의 높아진 위상을 알 수 있었다.

이처럼 현재 우진과학고등학교에는 성적이 높고 경제적 수준도 중층 이상인 학생들의 지원이 늘고 있다. 2006년 9월 현재 입학생들의 커트라인은 전체의 68%까지 올라갔다고 한다. 또 우진과학고등학교로 진학하기 위해서 미리 중학교 때 자격증을 따두는 학생까지 있다고 김동완 교장은 자랑스럽게 설명한다.

둘째, 학교의 과업 성공과 이로 인한 학생들의 수준 상승은 교사들의 태도 변화로 이어졌다. 학생들의 학습 수준이 높아지자 교사들은 자신감을 가지고 열의를 보이게

되었다. 이뿐만 아니라, 교사들은 학교의 질 향상을 위한 예산을 따기 위해서 과정별로 협의를 해나가는 등 업무의 양과 속도가 향상되었다. 다음은 이러한 현상에 대한 김동완 교장의 설명이다.

학생들 질이 좋아졌잖아요. 쉽게 말하면 처음에 70점대는 간신히 이름을 쓸까 말까 하는 학생들이고, 80점대 애들은 이름을 쓰고 몇 쪽 끼적거리기까지 하는데, 90점대 애들은 글짓기를 한대요. 글짓기가 제대로 된다는 겁니다. 지금 1학년 학생들의 작년과 금년의 수준이 글짓기를 할 수 있는 수준입니다. 그러니까 화훼 장식 전공의 선생님들이 과거에는 영어로 명칭을 설명하면 열 번을 말해 줘도 학생들이 모른답니다. 그런데 지금은 세 번만 얘기 해 주면 다들 알아듣는 겁니다. 학생들 질이 그렇게 좋아진 거죠. 그러니까 선생님들 자신감이 생길 수밖에 없어요. 학생들 질이 좋아지고, 전문 과정의 말귀를 학생들이 알아 들어요. 그러니 선생님들이 신났어요. 선생님들이 자신감이 생기니까, 전문 과정 교육을 전과 달리 좀 심도 있게 할 수 있어요. 전에는 진도를 못 나가요. 간신히 학생들이 요리 실습 시간에는 즐지 않으니 실습 시간만 운영됐어요. 이제는 우리 선생님들이 학생들이 빨리 알아듣고 이해하니까, 전문 과정의 속도를 좀 더 높여 놓을 수가 있고, 심도 있게 나갈 수가 있어요.

셋째, 학부모의 관심이 증폭되기 시작하였다. 이러한 사실은 학부모 회의에 참석하는 학부모의 숫자가 0명에서 30~40명 정도로 늘어난 사실로도 알 수 있었다. 학교의 위상이 높아지면서, 학부모들은 자녀가 우진과학고등학교에 다니는 것을 자랑스러워하기 시작하였다. 학생들의 학습 수준이 높아지자, 학부모들이 직업 교육 쪽으로 관심을 가지고 특별한 요구를 하기도 한다고 김동완 교장은 설명한다. 또 직업 교육과정도 시대적으로 앞서고 있어서, 학부모의 특수학급 편성에 대한 요구도 늘어났다. 결국 특수학급을 1개 학급에서 3개 학급으로 늘리기도 하였다.

요컨대, 우진과학고등학교는 문화농업고등학교에서 학교체제 개편과 학교명 개명, 전문 과정 신설 등 시대를 앞서가는 직업 교육의 장(場)이 되기 위해서 부단히 노력한 결과, 학교의 이미지를 개선하고, 학생의 질을 높이고, 교사의 의욕을 북돋워, 결국은 위기를 극복하고 시대를 선도하는 직업교육 학교가 되었다.

#### 라. 김동완 교장의 지도 방법

김동완 교장은 우수한 학교장으로 추천을 받은 학교장으로서, 지금까지 살펴본 그의 어떠한 특성이 학교 조직을 긍정적으로 변화·발전시켰는가를 알아볼 필요가 있다.

이제 김동완 교장의 지도 방법을 의사 결정, 업무추진, 갈등 해결의 방식으로 구분해서 살펴보고자 한다.

첫 번째로 의사 결정 방식을 살펴보면, 김동완 교장은 ‘협의’를 중시한다. 즉, 협의를 통해 밑에서 위로 올라오는 방식으로 의사 결정을 진행한다.

옛날 같으면 학교장이 이렇게 하고 끝났지만 지금은 이게 아니고 밑에서부터 협의해서 올라와야 돼요. 그냥 결정해야 될 일이 생기면 일단 협의해서 올라오고. 일이 늦더라도 협의해서 올라와야 돼요. 그러니까 일단 협의를 해 봐야 됩니다.

하지만 이것은 사안에 따라 간혹 달라진다. 결정적으로 중요한 과업, 즉 학교를 살리기 위한 체제 개편과 같은 과업은 본인이 고안해서 공고한 후 반대 의견을 가진 사람들을 설득한다. 이 외에도 과업 추진은 결정되었으나 아이디어가 없을 때 그는 자신이 가지고 있는 주요 아이디어를 자주 의도적으로 내비쳐서 교사들끼리 결정해서 올라오게끔 만든다. 곧 아이디어나 기본 안은 학교장이 내지만, 나머지는 교사들이 모두 결정하게 하는 방식이다. 이와 관련해서 김동완 교장은 다음과 같이 설명한다.

일단 학교장이 아이디어를 내면 선생님들이 반대부터 하고 들어와요. 그게 뻔히 좋은 것인지 알면서도 일단 거부감부터 나타냅니다. 우리 때는 그런 게 전혀 없었죠. 그 때는 교장선생님이 신이었으니까요. 지금은 인간이고요. 그러니까 쉽게 이야기해서, 요즘은 ‘나 같으면 어떤 일을 해야 되겠다’ 그런 생각이 들면, 애드벌룬을 자꾸 튼금없이 띄우는 겁니다. 띄우다 보면 말이라는 것이 돌고 돌잖아요. 그러다 보면 좋은 쪽으로 이야기도 하고, 나쁜 쪽으로 이야기가 나오기도 하고 그렇습니다. 그러면 모두 종합해서 적극적으로 밀어버리는 거죠. 그러면 되는 겁니다. 어렵게 할 일도 없고 싸울 일도 없어요.

두 번째, 그의 업무 추진 방식은 ‘권한위임’을 중심으로 추진된다. 권한은 전적으로 위임하되, 사안에 따라 개입하는 것이 그의 업무 추진 방식이다. 즉, 기본 방향이 완전히 잘못되었다고 판단될 경우에만 개입하는 것이다. 이 때의 개입에 대해서 그는 다음과 같이 설명한다.

그러니까 부장선생님들이 어떤 사항을 가지고 계획해 올 때, 계획을 제대로만 해서 갖고 오십시오라는 거죠. 다만, 제가 보고 ‘이것은 방향이 전혀 아니다’, ‘잘못 됐다’라고 판단이 될 경우, 그런 경우 이외에는 거의 부장선생님들이 하자는 대로 밀어줍니다. 왜냐하면, 어차피 부장선생님들도 배워서 관리자가 되어야 하니까요. 그 훈련을 해야 될 것 아닙니

까.

이처럼 그는 교사도 관리자로서의 훈련을 받도록 하기 위해서 권한을 모두 위임해서 업무를 추진한다고 한다. 이러한 사실에서 김동완 교장이 교사들을 얼마나 아끼고 사랑하는가를 알 수 있다. 그는 교사들에게 아버지 같은 존재가 되고자 노력한다.

그가 학교의 세부 규율 준수나 출퇴근 시간 엄수를 교감에게 당부하는 것 역시 근대적 아버지의 상에 가깝게 보인다. 근대적이고 보수적인 면을 가지고 있으나, 세부 규율을 엄격히 지키도록 요구하는 것 역시 교사들이 바르게 교사생활을 하여 미래 훌륭한 관리자가 되어 나갈 수 있기를 희망하는 마음 때문이라고 한다.

부서 편성 할 때, 각 부서의 부장들이 알아서 결정하고 조직하도록 하는 것도 김동완 교장의 업무 추진 방식이다. 이와 관련해서 그는 이렇게 설명한다.

부서 편성은 교감선생님도 있지만, 인사자문위원회도 있어요. 부장까지만 협의해서 뽑아 놓고, 부장선생님들께 부서 조직을 시켜 버려요. 자기가 같이 일하고 싶은 사람들끼리 모여서 부서를 조직을 하기 때문에 전혀 문제가 없어요.

그는 모든 교사들을 성심껏, 선입관 없이 대하고자 한다. 절대 사전에 아무런 선입관도 없이 교사들을 대해줘야 정당하다는 것이 그의 지론이다. 그는 가시적으로 더 나아 보이는 교사는 단지 업무가 많은 부서, 중요 업무를 하는 부서에 소속되어 있을 뿐, 다른 차이는 없다고 설명한다.

다 똑같이 대해줘요. 나이 든 사람, 젊은 사람, 다 똑같이 대해주면서 항상 똑같이 대접합니다. 특별히 어떤 선생님, 어떤 부서를 더 예뻐하고 그런 것은 없어요. 단지, 부장들은 업무적인 차이는 있어요. 업무에 차이가 있어서, 중요 업무를 하는 부서도 있고, 또 그렇지 않은 부서도 있고, 일거리가 많은 부서도 있고, 적은 부서도 있고, 그렇지요. 그렇지만 다 똑같은 부장들인데요. 모든 교사는 똑같잖아요.

또 특정교직 단체 가입 교사에 대해서도, 우리 학교 학생들을 사랑으로 가르치는 똑같은 교사일 뿐, 절대 차이를 두어서는 안 된다고 설명한다.

쉽게 이야기해서 우리 학교의 특정 교직단체 가입 교사가 16명 정도 됩니다. 다 똑같은 선생님들이죠. 다 내 직원들이고, 우리 학교 선생님들이죠. 우리 학교 학생들 위해서 열심히 뛰는 사람들인데, 다 똑같은 사람들 아니에요?

그러나 그가 교사들을 판단하는 기준이 없는 것은 아니다. 그가 교사들을 판단하는 단 하나의 잣대는 학생들을 위하여, 학생들의 학습을 위하여, 교사들이 얼마나 노력하는가이다. 이것이 김동완 교장의 주장이며, 그 내용은 다음과 같다.

선생님들 대하는 거요? 기본적으로 성심껏 대해주면 언젠가는 누구든 쫓아오게 되어 있어요. 그러니까 나는 여태까지 선입관을 갖고 옛날 얘기를 듣고 그걸 가지고 하는 것이 아니라, 내가 맞닥트려서 일을 하면서 그 사람에 대한 나 나름대로의 평가를 해요. ... 그러니까 교사를 판단하는 기준은 선생님들이 학생들을 위하여 얼마나 노력을 하고 있는가입니다. 그게 주관점이 되어야지요. 그것 이외에 다른 것은 이유가 없어요.

그리고 업무의 원활한 추진을 위해서는 항상 교사들의 사기를 진작시켜 주어야 함을 강조한다. 학교를 살리려면 교사부터 살려야 한다는 것이 그의 지론이다. 김동완 교장의 교사 사기 진작 방법은 개인적으로 교사들에게 보상을 주는 것, 그리고 교사들에게 가야할 길을 열어주는 것 등으로 이루어진다.

교사들의 사기 진작 차원에서 보상을 많이 해 주어야 됩니다. 그런데 제가 보상해 줄 방법이 없잖아요. 보상해 줄 방법은 없지만, 그래도 일 년에 한두 번 정도는 중간고사 시험 끝나고 오후에 한 두 시간짜리 코스로 산에 갔다가 내려와서 저녁을 사줍니다.

마지막으로 갈등이 생겼을 때 그가 해결하는 방식은 ‘대화’와 ‘설득’이다. 그는 교명 개편과 학교 체제 개편 같은 큰 사안을 해결할 당시, 많은 반발이 있었다고 말하였다. 그 때 반발을 어떻게 해결해 나갔느냐는 질문에 그는 일단 모든 교사들을 대상으로 전체 회의, 분과별 회의 등 회의를 수차례 실시하며 대화와 토론, 설득과정에 돌입했다고 설명한다. 이렇게 전체적인 대화과정이 끝나면 다음으로는 개별적 설명과 대화 시간을 가졌다고 한다.

전체 회의도 하고, 분과별로 회의도 합니다. 여러 가지로 대화해 보지만, 그래도 안 되면 개별적으로 부릅니다. 불러서 의견을 나누고 대화해요. 사실 제가 여태까지 학교를 경영하면서 판단 내린 것 가운데 잘못된 것은 없습니다.

이러한 과정 이후에도 설득이 되지 않을 때에는 학교 발전을 위해서, 학생들을 위해서 어떤 길이 바른 길이라고 생각하는가를 주장하였다.

성격적으로 반대하는 사람들도 있고, 그게 자기가 판단하는 가치 기준에 맞지 않아 반대하는 사람들도 있습니다. 하지만 일단 그것이 학교 발전을 위해서, 학생들 위해서 바른 것이라고 하는 것만 믿어지게 되면, 그냥 추진이 됩니다.

또 업무 처리가 미숙한 부서로 인해 갈등이 생겼을 때는 몰래 개인적으로 담당교사를 불러서 슬그머니 말을 건네는 식으로 갈등을 해결한다. 또 부서별 업무 구분에 따른 분쟁이 발생했을 때는 교감을 통해 직접적인 조정을 부탁한다고 한다.

결국은 교사 평가 문제 하고 연관이 됩니다. 알더라도 앞에서는 절대 얘기 안합니다. 몰래 슬그머니 불러서, 이러 이리한 쪽은 선생님이 조금 더 신경 써 주시면 좋지 않겠습니까 말씀합니다. 그런 식으로 처리하죠.

처음에는 그런 게 있지요. 어느 부서에서 이건 너네 것이고, 이건 우리 것이고, 이건 아니고, 양 쪽에 있는 것은 네가 해라 그러는 거요. 하지만 똑같은 일을 하면서 당연히 협조해야 될 일 아닙니까? 그런 때에는 조정을 해 줍니다. 그렇지만, 이제 저도 학교장으로 늙어가지고... 교감에게 다 시켜요.

작은 사안에 대한 반발이 불거지거나, 서로 협의가 안 될 경우에는 김교장이 직접 개입하여 설명하고, 내용을 알려준다. 또 교사 간 의견충돌은 방법론적 문제지 원론적이거나 원칙적인 차이에서 오는 문제는 아니라고 생각한다. 따라서 교사들이 어떻게 쉽게 일을 풀어나갈 수 있을 것인가를 설명하고 지원해주는 것이 중요하다고 설명한다.

가끔 선생님들이 기본적인 내용을 모르는 경우에 조금 반발하는 경우가 있습니다. 근데 서로 내용을 알면 반발할 수가 없지요. 그래서 손에 쥐어 줘야 합니다. 왜 그렇게 해야 되는지를 설명을 하면 다 이해합니다.

## 마. 김동완 교장의 인성 및 사고 특성

### 1) 인성

김동완 교장을 한 마디로 표현하면, ‘아버지’이다. 처음 만난 자리에서 동석한 교사들을 바라보는 그의 눈빛은 자식을 염려하면서도 대견해하는 ‘아버지’의 눈빛 그 자체였다. 학교 지원 프로그램에 공모하여 예산을 지원받고자 계획서를 쓰기 위해서 김교장을 찾은 교사들을 보면서, 지금까지 김동완 교장이 설명한 그의 업무추진 방식과

교사들에 대한 그의 마음을 확인할 수 있었다. 교사들은 김교장이 말하지 않아도 알아서 학교에 도움이 되는 예산 지원 업무를 추진하고 있었으며, 어떻게 하면 더 학교에 도움이 될까를 고민하고 있었다. 그런 교사들을 너무 사랑스럽게 대하는 김동완 교장에게서 아버지 같다는 인상을 강하게 받지 않을 수 없었다.

사실 그는 학교장으로서의 경력도 많은 편이며, 연령대도 높아, 젊은 교사들과 어울리기 힘들지 않을까 하는 우려를 하게 만들었다. 또 그가 말하는 출퇴근 시간 엄수나 가끔 돌아보는 교실 순시 등은 과거 엄하고 거리가 있던 교장선생님들의 전형적인 모습과 같다는 인상을 주었다. 그러나 실제로 교사들과 의사소통하는 그의 모습에서 그런 우려는 사라졌다. 사랑의 매와 그냥 단순한 매질이 가해자에게 사랑하는 마음이 있는가 없는가의 여부에서 달라지는 것과 같았다.

그는 교사들을 사랑하고 학생들을 사랑하고 학교를 사랑하며, 학교장으로서의 자신의 업무를 사랑하는 훌륭한 학교장으로서의 기본 인성을 갖추고 있었다. 이러한 마음을 가지고, 학교를 이끌어나가는 그의 리더십은 당연히 빛날 수밖에 없었으리라고 생각한다.

## 2) 사고

김동완 교장은 학교를 살리기 위해서 끊임없이 정보를 습득하고 아이디어를 모아서 변화를 이룩한 학교장이다. 그가 이렇게 학교를 살리게 된 기저에는 어떤 사고가 숨어 있을까? 여기서는 그의 사고를 알아본다.

### 가) 학생관

김동완 교장이 학생에게 바라는 것은 인사를 잘하는 학생과 자기 주변이 깨끗한 학생, 이 두 가지이다. 그는 인사를 잘함으로써 좋은 첫인상을 받게 되고, 이것이 앞으로 그 사람의 미래를 결정하는 중요한 것이라고 말한다. 좋은 첫인상을 받게 되면 그 학생은 앞으로 어느 곳에 가서든 예뻐 받는다는 것이 그의 지론이다. 더불어 주변이 깨끗한 학생은 자기가 할 일의 분위기를 잘 조성해 놓는 학생이며, 분위기가 조성되면 일은 순조롭게 진행된다. 따라서 자기 주변을 깨끗이 하여 분위기를 제대로 조성해 놓는 학생은 앞으로 어딜 가서든 성공적으로 일을 해낼 수 있다는 것 역시 그의 지론이다.

여기에 더하여 학생들 역시 시대의 변화를 잘 읽고, 변화되는 사회에 적응할 수

있는 능력을 가지는 것이 중요하다. 그는 학교도 시대의 변화에 발맞추어 바뀌 놓았으므로, 학생들도 이러한 변화에 민감하게 적응할 수 있어야 할 것이라고 설명한다.

또 하나 이 학교가 실업계 고등학교라는 사실에 비추어 그는 특히 학생들의 생활지도가 중요하다고 설명한다. 일반계 고등학교에 비해 학업성취도나 가정형편 등 조금 뒤쳐지는 학생들이 많기 때문에, 학생들의 생활이 올바르게 지도되도록 하는 것이 중요하다고 한다.

#### 나) 교사관

김동완 교장이 생각하는 교사는 시대의 변화를 빨리 쫓아 기회를 만들 수 있어야 하며, 전문분야에 대한 노하우를 끊임없이 쌓아나갈 수 있는 교사이다. 또 교사는 학교 발전을 위해서 학생들을 위해서 바른 것이라고 믿으면 무조건 추진해야 한다.

이러한 교사관의 바탕에는 기본적으로 모든 교사들은 무조건적으로 학생들을 사랑해야 한다는 신념이 깔려있다. 그는 학생을 사랑해야 담임도 가능하다고 설명한다. 왜냐하면 담임교사의 역량에 따라 학급 내 학생들의 생활태도에서 차이가 나타남을 알 수 있기 때문이다. 즉, 담임교사가 어떤 역할을 해주는가에 따라 학생의 인생이 달라진다.

그렇다면 이렇게 학생들을 사랑하고, 학생들을 위해서, 학교발전을 위해서, 끊임없이 노하우를 쌓아나갈 줄 알아야 하는 교사에게는 무엇이 주어질까? 그에 의하면 교사에게 주어지는 것은 결국 ‘명예’라고 한다. 교사는 어떤 금전적 보상이나 다른 외적 보상을 꿈꿀 수 없으며, 단지 ‘명예’가 교사에게 주어지는 최상의 보상이라는 것이다.

고등학생들은 선생님들이 그리는 것에 따라서 변화가 됩니다. 선생님들이 굉장히 중요한 역할을 하고 있죠. 그러니까 청소년기 학생들한테 가장 큰 영향을 주는 고등학교 선생님들이 그 역할을 어떻게 해 주는가에 따라서 학생들의 인생이 달라집니다. 그것을 깊게 한 번 생각해 본다면, 우리 선생님들이 어떻게 무엇을 해야 할 것인가를 알 수 있습니다.

담임선생님들의 하는 역할을 보게 되면, 그게 학생들의 학교생활에서 표시가 납니다. 저 학급은 문제아들만 잔뜩 모여 있는 학급인데 결석도 안 하고, 학생들 사고도 없는 그런 학급이 있습니다. 반면, 우수한 학급인데도 그렇게 안 되는 경우가 있고요. 그게 뭐냐 하면 담임선생님 역량 차이거든요. ... 학생을 사랑하는 마음이 있어야 담임도 될 수 있고, 할 수 있고요.”

우리 선생님들에게 제가 얘기하는 것은 명예를 존중하는 교사입니다. 교사는 명예로

삽니다. 명예 외에는 다른 것이 없습니다. 교사는 다른 보상이 없어요. 교사는 명예로 살고, 학생들은 선생님의 사랑을 먹고 자라죠.

#### 다) 교육관

김동완 교장의 교육관은 직업교육관으로 볼 수 있다. 그는 직업교육에서 실험 실습이 최우선이라고 설명한다. 직업교육을 최우선으로 배정해야 하며, 이때도 기초 직업 능력 육성에 최우선을 둔다. 이러한 원칙을 가지고 교사들이 최대한으로 실습할 수 있는 시설을 우선적으로 확보 해 주려고 노력하는데, 그 이유는 직업교육에 있어서 실험 실습이 최우선이기 때문이다. 기초 직업 능력이 함양되지 않으면 미래 어디를 가서든 제대로 응용하거나 적용할 수가 없어지기 때문이다. 학교에서 배운 전문지식만 가지고 사회생활에 적용되는 것이 아니라 그걸 기본으로 해서 응용을 해야 충실한 직장 생활, 좋은 직업을 가질 수 있기 때문에, 김동완 교장은 학생들의 기초 직업 능력 함양에 특별히 유의하며 교육과정을 운영한다.

또 그는 교육은 시기를 맞춰주는 것이 중요하다고 설명한다. 농업을 전공한 그는 농업이 때를 놓치면 일 년 농사를 전부 망치는 것임을 안다. 이러한 원리를 교육에도 그대로 적용하면서, 고등학교는 고등학교 시기에 맞는 교육을 해줘야 하며, 전문 과정은 전문 과정에 맞는 교육을 해 줘야 된다고 설명한다.

#### 라) 세계관

그의 세계관은 그가 학교를 개명하고, 교육과정을 바꾸고, 학교체제를 변화시킨 것의 근본이라고 할 수 있다. 그는 앞으로의 세계가 기계로 할 수 없는, 즉 손으로 하는 직업 교육이 중요한 시대가 될 것이라고 생각한다. 따라서 그는 교사에게도, 학생에게도, 또 학교장 자신도, 변화하는 시대를 미리 예언하고, 새로운 변화에 적응할 수 있는 노하우를 습득하는 것이 중요하다고 주장한다. 그는 이와 관련하여 그의 세계관을 설명할 수 있는 중요한 얘기를 한다.

아, 굉장히 심하고, 굉장히 빨리 쫓아가야 돼요. 그러니까 빌 게이츠가 이야기 했나요? 변화가 'change'인데, 'change'의 'g'자를 가지고 'c'자로 바꾸면 'chance'다. 그러니까 변화라고 하는 것은 곧 기회입니다. 이 기회를 잡아야 하죠. 아, 굉장히 좋은 말이잖아요?

#### 마) 교장관(리더관)

그가 생각하는 지도자의 가장 큰 덕목은 미래를 예측하고, 선생님들이 가야할 길을 제시하는 것이다. 지도자가 미래를 예측하고 이끌어가기 위해서는 끊임없이 공부해야 한다. 이런 이유로 학교장은 자신의 분야뿐만 아니라 타 분야의 협회, 학회, 심포지엄, 세미나 등 정보를 가질 수 있는 자리에는 빠짐없이 참석해서 앞서가는 지식을 얻어야 한다.

물론 외부의 정보를 얻기 위해서 학교를 자주 비워도 된다는 얘기는 아니다. 그는 방학 중에도 매일 출근해서 학교를 관리한다. 그의 생각에 학교는 책임자가 있어야 한다. 학교장의 관점과 추진력에 따라 학교는 달라지기 때문이다. 또 학교장은 선생님들과 많은 대화를 해야 하며, 그렇게 해서 교사들을 잘 알아서 교사들의 욕구를 잘 만족시켜 주어야 한다. 교사를 살려야만 조직이 살아나기 때문이다. 그러면서도 학교장은 학생교육에 대해 욕심을 가져야 한다.

학교조직은 문제가 아닙니다. 조직을 운영하는 것은 사람이 운영하는 것이고, 선생님들이 운영하는 것이니까요. 어떤 사람이 그 일을 맡느냐에 따라서 일을 하는 방법이라든가 강도가 달라져요. 그것은 어느 학교에 학교장이 갔을 때 학교장이 보는 관점하고 추진력에 따라서 학교가 달라지는 것 하고 똑같은 이야기입니다.

선생님들에게 비전을 제시한다는 것은 진짜 어려운 일입니다. ... 쉽게 이야기하면, 이런 것들은 미래를 예측하고, 선생님들이 가야할 길을 제시하는 지도자의 가장 큰 덕목입니다. 어떤 때는 나조차도 모르면서 나가야 될 때가 굉장히 어려운 거죠. 그렇지만 이게 우리 학교를 살리는 길이고, 유일한 방법이라고 확신이 들었을 때, 좌우지간 선생님들과 싸워가면서 밀어 붙였기 때문에 되는 것입니다.

마음을 넓게 폭 넓게 비우고 살면 다른 거는 욕심이 없습니다. 단 한 가지 욕심은 학생교육을 제대로 하겠다고, 학교 살리겠다고 하는 욕심입니다. 그 외에 다른 욕심이 없으면 됩니다.

#### 바) 학교관

그렇다면 그가 생각하는 이상적인 학교는 어떤 학교일까? 그는 학교의 구성원들이 너나없이 뭉쳐서 일하는 학교가 가장 좋은 학교라고 말한다. 그에 의하면 구성원을 뭉치는 학교장이 가장 훌륭한 학교장이고, 좋은 구성원을 만나는 것이 학교장으로서 가장 바라는 점이라고 한다.

이상적인 학교라고 하는 것은 말 그대로 이상적인데, 100% 이뤄질 수는 없다고 봐요. 제가 물론 좀 전에 시스템의 문제가 아니라 사람이 문제라고 했는데, 그러한 사람들과 같이 일을 같이 하는 것이 가장 이상적이지요. 구성원들이 거의 뭉쳐져서 일을 하는 학교 말입니다.

#### 바. 김동완 교장의 리더십 형성 과정

김동완 교장은 학창시절 별명이 마당발, 마당쇠였다. 워낙 여러 사람들과 두루두루 잘 어울리는 두리 뭉실한 성격이었으며, 털털하고 꾸미지 않는 성격 탓에 여기저기 모르는 사람이 없었다고 한다. 바쁜 학창 시절을 보내고, 당시 우리나라에서 가장 높은 수준의 대학교에 진학한 그는, 큰 일이 닥쳤을 때 두려워하지 않고 방법론을 강구하는 자신감 넘치는 사람이 되었다. 처음 교직에 입문하였을 때부터 그는 학교장이 되고 싶었다고 한다. 그는 처음부터 학교장이 될 생각을 가지고 교직 생활에 전념하였으며, 이때에도 다른 사람들과 잘 어울려 지내는 그의 성격 덕에 교육계에서 자신을 모르는 사람이 없었다고 한다. 많은 모임에 참석했으며, 털털한 성격 탓에 양측업자들과도 곧잘 어울려 지냈던 그는, 다른 사람들에게 선생님 맞느냐는 소리도 자주 들었다고 한다.

그가 현재의 리더십을 형성하는 데 보탬이 된 경력은 전문직 장학사로서의 5년 반 경력이었다. 그는 전문직 시절, 교육부에서 내려오는 여러 정보를 가장 빨리 접할 수 있었는데, 바로 이러한 점이 그가 시대를 내다보고 올바른 방향을 예견해 나가는 안목 형성에 도움이 되었다고 한다.

그는 현재도 다양한 모임에 참석하여 정보를 얻으며, 농업교육학회, 협회, 직업학회, 세미나, 심포지엄, 포럼 등에도 빠짐없이 참석하여, 앞서가는 내용이 가장 빨리 발표되는 장소에서 아이디어를 얻고 있다고 한다. 그리고 앞으로도 끊임없이 공부하는 길만이 자신이 학교장으로서 할 수 있는 최선이라고 그는 생각한다.

## 10. 윤기성 교장(세광고등학교)

### 가. 윤기성 교장의 이력

윤기성 교장은 1945년 태생으로 1968년 상업 교사로 교직에 입문한 이래 연구사로 약 8년, 교감으로 약 1년, 장학관으로 약 5년을 근무하였으며, 1999년 9월 세광고등학교에 학교장으로 부임하여 현재까지 7년간 재직하고 있다. 본인 역시 과거 명문으로 알려진 상업고등학교 출신으로 상업 교육에 대한 깊은 관심을 가지고 있으며, 컴퓨터 관련 석사학위를 취득하여 전공 교과에 대한 전문성을 확보하고 있다.

### 나. 세광고등학교의 조직 구성

학생 수 약 800명, 교직원 수 90여명으로 구성된 세광고등학교는 대도시의 도심 지역에 위치하고 있는 특성화 고등학교이다. 100년 이상의 역사를 가진 세광고등학교는 상업고등학교로서 오랜 역사와 전통을 자랑해 왔다. 그러나 사회·경제적 수준이 높아지고 교육 수준도 향상되면서 대학을 진학하는 학생들이 많아지고 실업계 고등학교에 대한 선호도가 떨어지자 학교도 어려움을 겪기 시작하였다. 인문계 고등학교와 달리 갈수록 학생 유치가 어려워지고 있는 대부분의 실업계 고등학교와 마찬가지로 세광고등학교 역시 학교로서의 명맥만 유지하고 있을 뿐 정상적인 학교교육과정의 운영이 어려운 형편이었다.

세광고등학교는 윤기성 교장이 부임할 당시 인근 지역에서 학생 성적이 80% 이하인 학생들이 진학하는 학교로, 진학한 학생들마저도 상당수가 수업일수를 채우지 못하여 퇴학 처리 되거나 자퇴하는 학생들이 많았으며, 남아있는 학생들 역시 잦은 지각, 흡연, 두발 및 복장 불량 등 정상적인 학생 생활 지도가 거의 불가능한 형편이었다. 학생들은 그나마 고등학교 졸업장이라도 따자 라는 생각으로 학교에 형식적으로 등교하는 상황이었다.

학교의 형편이 이러하니 교사들 역시 정상적으로 수업을 진행시키기가 불가능하였으며, 가르치고자 하는 의욕마저 상실한 상태였다. 대부분의 교사가 본인이 원치 않았으나 발령은 받았으니 적당히 시간만 때우다 가자는 생각으로 수업과 생활지도를 모두

포기한 상태라고 볼 수 있었다.

학교의 교육환경 역시 최악의 상황이었다. 음악실 천장이 내려앉아 언제 무너질지 모르는 상태인데도 누구 하나 고치려고 나서지 않았으며, 명목만 상업고등학교이지 7-80개 교실 중 컴퓨터 사용이 가능한 교실이 단 2개 밖에 되지 않았다.

최악의 교육 환경, 수업에 관심 없는 학생, 가르치기를 포기한 교사로 이루어진 학교가 세광고등학교의 모습이었다. 어느 것 하나 정상적이지 못한 상황에서 구성원들 간의 관계도 원만할 수 없었다. 학생은 제대로 수업하지 않는 교사를 교육청 홈페이지에 고발하고, 교사들 간에는 부장 교사 등 주류층과 교원단체 소속 교사, 젊은 교사 등 비주류층 간의 갈등이 야기되고 있었다.

#### 다. 세광고등학교가 성취한 과업

세광고등학교가 학교로서 제 기능을 수행하고 정상적인 교수-학습 활동이 이루어질 수 있도록 하기 위해서는 변화가 절실하였다. 그러나 변화란 쉬운 일이 아니었다. 학교의 정상화를 위해서는 교사도, 학생도, 학교의 교육환경도 달라지지 않으면 안 되었다. 뿐만 아니라 시대적·사회적 흐름의 변화는 실업계 고등학교의 정체성과 향후의 방향에 대해서도 의문을 제기하고 있었다. 학교 안팎의 모든 조건들이 세광고등학교의 변화를 가로막는 걸림돌이었다. 더군다나 이 모든 것을 동시에 변화시켜야 한다는 것이 가장 어려운 문제였다. 당시의 상황에 대해 윤기성 교장은 다음과 같이 설명하였다.

새롭게 변화하려면 어떻게 하면 되겠어요? 여기가 공장이라면 먼저 자본을 끌어 모아서, 돈이 되는 만큼 좋은 원자재를 사다 모으고, 또 그다음에 공정을 새롭게 하고, 좋은 인력을 끌어들이 열심히 일하게 하고... 그러면 되겠지요. 혹은 생산이 잘못되면 다시 수거해서 새로 고쳐 내보내기라도 하지요. 하지만 학교는 다릅니다. 학교의 모든 요소들은 계속해서 흘러갑니다. 특히 공립학교는 그렇습니다. 교사도, 학생도, 심지어 교육과정마저도 머물러 있는 것은 한 시기입니다. 그것도 제각기 말이지요. 그래서 학교의 변화는 그 순간에 이루어져야 합니다. 하나씩 변화시키려고 생각하면 다 흘러가 버리고 말아요. 모든 것을 동시에 변화시켜야 한다는 것이 가장 큰 어려움이었습니다. 과연 어떻게 이 모든 것을 동시에 변화시킬 수 있느냐 하는 문제는 정말 너무도 어려운 과제였습니다.

윤기성 교장은 학교의 변화를 위해 해야 할 일이 무엇인지 고민하였다. 그의 말에 따르면 그때는 마치 벤처 기업을 운영하는 경영자의 심정이었다고 한다. 말하자면

불가능의 상황에서 새로운 것을 창출해 내야 하는 것 같은 기분, 모험에 도전하는 마음이었다는 뜻일 것이다. 세광고등학교의 변화를 위해 윤기성 교장이 수행한 과업을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로 학교의 비전을 세우는 일이었다. 실업계 고등학교인 세광고등학교가 제대로 학교 교육과정을 운영할 수 있으려면, 무엇보다 학교의 정체성을 확립하고, 나아갈 방향을 명확히 설정해야 한다고 생각하였다. 윤기성 교장은 상업 교육의 본질적 의미에서부터 미래 사회에 대한 예측에 이르기까지 고민을 시작하였고, 자신의 상업 교육에 대한 전문성을 살려 나름의 교육 신념을 세울 수 있었다. 그것은 그동안 산업사회에 맞추어져 있던 상업 교육을 21세기 지식기반사회에 맞추어 변화시키고자 하는 것이었다. 그는 자신의 이러한 교육 신념을 다른 구성원과 공유하고자 노력하였고, 부임 1년 후인 2000년 세광고등학교는 기존의 정보산업고등학교라는 교명을 인터넷고등학교로 변경하였다. 그리고 같은 해 인터넷 교육, 정보 교육을 담당하는 특성화 고등학교로 새롭게 변모하였다.

두 번째로는 학교의 운영에 필요한 자원을 확보하였다. 학교를 변화시키기 위해서는 그 변화를 뒷받침해줄 자원이 필요하였다. 학생들의 교육 환경을 개선하고 교사의 전문성 개발을 지원하는데 필요한 자금을 확보하기 위해 윤기성 교장은 해당 교육청 및 각종 국가기관의 지원 자금을 유치하였다. 확보된 자원을 바탕으로 열악한 학교 환경을 개선하고, 누구든지 원하는 교사에게는 각종 연수 지원금을 아끼지 않고 제공하였다.

세 번째로는 우수 학생을 유치하기 위해 노력하였다. 윤기성 교장은 우수한 학생이 교사의 노력을 이끌어낸다고 생각하였다. 질문하는 학생이 있으면 교사는 더 많이 노력하지 않을 수 없다는 것이다. 그는 신입생 모집 요강에서부터 커트라인을 설정하고, 우수한 학생 모집의 의지를 확고히 하였다. 또한 자신의 뜻을 이루기 위해서 직접 발로 뛰며 노력하였다. 중학교 마다 찾아다니며 홍보하였으며, 지하철까지 전단지 돌리는 수고를 아끼지 않았다. 이러한 노력으로 부임 다음해 신입생 성적이 80% 내외 수준에서 5~60% 수준으로 향상되었다.

이와 더불어 학생 자율성과 자치 활동을 강화하였다. 흡연과 지각 등 학생 생활 교육을 위해서 강압적인 규제보다는 회유의 방법을 활용하였다. 가장 문제거리였던 흡연, 지각 등을 개선하는 조건으로 두발 자율, 휴대폰 소지 허용 등 학생들에게 자율권

을 주었다. 또한 학생들의 인성 교육 및 다양한 특기 교육을 위해 각종 동아리 활동을 활성화시켰으며, 하고자 하는 학생에게는 최대한의 지원을 아끼지 않는다는 방침 하에 방과 후 컴퓨터 활용 교실 등 무료 강좌를 개설하였다. 자율권을 줌과 동시에 책무를 다하게 하고, 배움에 있어서는 하고자 하면 얼마든지 할 수 있는 환경을 조성해 주는 것이었다.

끝으로, 무엇보다 중요하게 생각하고 가장 많은 고민과 노력을 아끼지 않은 부분은 교사들의 사기 진작과 동기 부여였다. 학교를 변화시키려면 학교를 운영하는 구성원을 변화시키는 것이 가장 핵심임과 동시에 가장 힘들고 어려운 일이라 할 수 있다. 사람의 마음을 움직이는 일은 자원을 확보하고 환경을 조성하는 것과는 본질적으로 다른 것이기 때문이다. 그는 학교를 정상화시키고 보다 우수한 학교로 만들고자 하는 자신의 비전을 공유할 수 있도록 끊임없이 설득하고 이해시켰다. 강요하는 대신에 하고자 하는 사람에게는 어떤 연수이든지 지원을 아끼지 않았다. 처음에는 미온적이던 교사들도 동참하는 교사들의 변화하는 모습을 통해서 점점 마음을 돌리기 시작하였고, 열정을 가지고 교수 활동과 전문성 신장에 노력을 기울이게 되었다.

2001년 컴퓨터 교육 우수교 선정, 2003년 청소년 창업 아이디어 경진 대회 우수상(여성부장관상) 수상, 2003년 전국 청소년 연극제 대상(국무총리상) 수상, 2003년 실업계 고등학교 우수교 선정(교육감상), 2003년 실업계고등학교 특별활동 우수교 선정(교육인적자원부), 2004년 전국 청소년 연극제 교육인적자원부 장관상 수상, 2004년 특성화 고교 우수교 선정(교육인적자원부), 2005년 전국 Be the CEOs 대회 우수교 선정(교육인적자원부) 등 각종 수상 경력들은 세광고등학교의 우수한 교육과정 및 학교 운영의 성과를 대변하는 것이라 하겠다.

학교로서 제 역할을 수행하지 못한 채 명맥만 유지하던 세광고등학교가 각종 언론을 통해 특성화 고등학교 성공 모델로 보도되고, 국내 뿐 아니라 해외 우수 대학에 진학하는 학생들이 늘어가고, 교사들이 쓴 교재가 출판되어 인기 교재로 시판되며, 신입생 성적 상위 2-30%의 학생들이 약 2.7 : 1의 경쟁률을 뚫고 진학하는 학교로 변모할 수 있었다는 것은 그야말로 놀라운 변화가 아닐 수 없다. 윤기성 교장의 부임이 후 변화를 시작한 세광고등학교는 학교의 정상화를 넘어서 최고의 학교로 발돋움 하였으며, 앞으로 세계적인 학교로 키우는 것을 목표로 하고 있다.

## 라. 윤기성 교장의 지도 방법

최악의 학교에서 정상적인 학교 그리고 최고의 학교로 발돋움하기까지 지난 7년 동안 세광고등학교는 엄청난 변화를 이루어 냈으며, 그 변화의 핵심에는 윤기성 교장이 있었다. 그가 이러한 변화를 이루어낼 수 있었던 것은 윤기성 교장이 나름대로 터득하고 실천한 지도 방법이 있었기 때문이라 할 것이다. 학교를 변화시키고 구성원들을 변화에 동참시키기 위해 의사 결정을 내리거나 업무를 추진할 때, 그리고 갈등을 해결하기 위해 어떠한 방식으로 그의 특징적인 지도 방법을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 믿게 만들기(신뢰감 형성)

학교를 변화시키기 위해서는 무엇보다 변화의 방향에 대한 구성원들의 동의와 참여가 우선된다. 윤기성 교장은 구성원들을 동참시키기 위해 그에 앞서 학교장에 대한 신뢰감을 형성하였다.

그 첫 번째는 학교장의 교과 전문성에 대한 신뢰감의 확보였다. 윤기성 교장은 자신의 학문적인 배경과 현직 교사로서 일한 경험, 그리고 독서 등을 통한 자기 연찬으로 획득한 전문성을 증명시켜 줌으로써 교사들에게 그의 교육적 신념과 방향성이 믿을만하다는 신뢰를 가질 수 있도록 하였다.

전체 교사가 90명 정도 됐는데 전문교과 선생님이 4-50명 정도예요. 그 중에 나보다 연세가 많으신 분도 10여명 정도 되었지요. 내 질문을 두 가지 하는데 선생님이 누구라도 이 질문에 답변할 수 있으면 내가 그만두고 선생들 하자는 대로 하고 선생님이 이 질문에 답변하지 못하면 내가 하자는 대로 하자고 하니 그렇게 하자고 하더라고요. 저는 정말 그만 둘 각오를 하고 있었지요. 그 중에 한 사람도 답변하지 못했어요.

사실 제가 온 좋게 시대를 앞서서 예견한 것이 많았는데요. 그 때 전자 상거래, 디지털 쪽을 해야 되겠다고 주장했었어요. 그 때는 언론에도 알려지지 않았던 때인데요. 제가 한 9월부터 IT 쪽으로 방향을 잡아야 한다고 말했었는데, 그 다음해 1월부터 바로 신문에 나오기 시작하는 거예요. 처음엔 우리 학교장은 구름에 떠 있다. 되지도 않을 걸. 하면서 6개월을 선생님이 얼마나 욕을 많이 했는지 몰라요. 미친 것이라고. 학교장이 학교 망하게 한다고요. 그런데 그게 맞아 떨어진 거죠. 거기서 신뢰가 생기기 시작했어요. 저 사람이 아무것도 모르고 헛소리를 하는 게 아닌가 보다. 이런 게 하나둘씩 쌓이기 시작했지요.

두 번째로는 원칙을 지키는 것이었다. 그는 자신이 학교를 운영함에 있어서 분명한 원칙을 내세우고, 그 원칙을 반드시 지키는 사람이라는 인식을 심어주었다.

처음 학교에 왔을 당시에 공식이었던 부장 선임과 관련하여 부장교사 등 소위 기존의 주류 교사들과 그밖에 교원단체에 속한 교사 등과 같이 비교적 젊은 교사들 사이에 약간의 갈등이 있었습니다. 그래서 저는 그렇게 했습니다. 아직 제가 잘 모르니 무기명 투표로 선출하자고요. 그래서 결과적으로 주류 교사들이 지지하는 쪽이 아닌 교원단체 소속의 젊은 교사가 선출이 되었지요. 그 이후로 저는 인사에는 오직 능력만 고려한다는 원칙을 분명히 했습니다. 다음해부터 젊은 부장교사들이 대대적으로 선임되었지요.

세 번째로, 하고 싶은 사람만 하라는 것이다. 그의 말이 옳고, 자신의 말을 지키는 사람이라 인정했다고 해서 모든 교사들이 적극적으로 추진하고자 하는 학교의 변화 노력에 동참한 것은 아니었다. 그래서 윤기성 교장은 일단 하고자 하는 사람들을 적극적으로 지원하는 지도 방법을 사용하였다.

처음 한 것은 지지자를, 꿈이 있는 사람을 내 꿈에 동조하는 사람으로 만들어서 적극 지원하는 일이었습니다. 처음에는 그래도 될 것 같다는 사람이 7,8명, 반대하는 사람이 거의 절반, 그 다음에는 잘 되나 두고 보지 뭐. 잘되면 좋고, 안 되면 안 되고. 내 월급 줄어들지 않고, 내 잃을 것도 없고... 라는 시큰둥한 반응이 절반 정도였지요. 근데 중요한 것은 잘 될 거라고 믿고 실천하는 사람을 51%로 만드는 것이 제일 중요하다는 거예요. 51%가 되면 그 이후에는 다른 교사들도 긍정적으로 변화하게 됩니다. 그때까지는 우선해보자는 사람들을 적극적으로 지원하였지요. 그러다보니 조금씩 참여하는 사람들이 늘어나기 시작했습니다.

이렇게 함으로써 윤기성 교장은 교사들에게 우리 학교장은 전문적인 능력을 가진 사람이고, 학교장이 한 말은 반드시 지킬 뿐만 아니라 적극적으로 지원을 아끼지 않는 사람이라는 믿음을 심어주게 되었다. 교사들이 학교장의 말과 행하는 일들은 믿고 따라도 좋다는 신뢰를 가질 수 있게 된 것이다.

## 2) 비전을 제시하고 공유하기

학교를 정상화시키기 위해 세광고등학교가 나아갈 비전을 새롭게 제시하였다. 그러나 이것이 진정한 학교의 비전이 되기 위해서는, 그리고 그 비전을 향해 나아가기 위해서는 비전에 대한 모든 구성원의 합의와 공유가 필요하였다. 방향을 인정하지 않고서는 누구도 진정으로 열성을 가지고 참여할 수 없기 때문이다. 윤기성 교장은 구성원 모두의 비전 공유가 얼마나 중요한 것인지 알고 있으며, 이를 위해서 노력을 아끼지 않았다. 그 단편적인 일화를 보여주는 이야기를 들어 보면 다음과 같다.

학교가 변화려면 나 혼자만 생각해서는 안 되지요. 무엇보다 중요한 것이 구성원 모두가 비전을 공유하는 것입니다. 저는 교직원 회의에서도 그렇고 늘 말합니다. ‘우리 학교는 반드시 최고의 학교가 될 것이다.’ ‘그렇게 하기 위해 노력하자. 이렇게 이렇게 하자’ 그렇게 말이지요. 비유하자면, 마치 광고에서 나오는 CF송과 같은 효과를 가지지 않을까 하는 것이지요. 그만큼 모두에게 익숙해 질 정도로 학교의 비전을 공유해야 한다는 겁니다. 그럼으로써 모두의 생각이 공유되고, 구성원의 마인드가 변화하고, 그래야 학교가 변화되지 않겠어요?

### 3) 내가 먼저 하기

윤기성 교장은 일을 추진함에 있어서 자신이 먼저 실천하는 모습을 보여주었다. 이렇게 솔선수범하는 모습은 교사들에게도 귀감이 될 수 있었으며, 그럼으로써 학교 변화시키고자 하는 학교장의 노력에 동참하게 만들 수 있었다.

처음에는 학생 섭외를 위해 제가 직접 지하철까지 발로 뛰며 학교 홍보 전단지 돌리고 그랬습니다. 학교마다 찾아가서 인사하고 학생 유치 홍보하는 것은 너무도 당연하고요. 전국 안다녀본 학교가 없을 정도였지요. 내가 하지 않으면 누가 하겠습니까.

### 4) 하게 만들기(분위기 조성, 적극 지원)

윤기성 교장은 자신이 솔선수범하여 일을 추진하기는 하지만, 그렇다고 해서 다른 구성원도 나처럼 하라고 강요하지 않았다. 그는 직접 시키는 대신 스스로 할 수 있도록, 하고자 하는 마음이 생기도록 환경을 조성하고 설득하며, 하고자 하면 무엇이든 최대한으로 지원하는 방식을 취하였다.

학생도 그렇고, 선생도 그렇고, 절대로 시키지 않습니다. 제가 가진 경영 원칙 하나가 ‘절대 시키지 않는다, 직접 시키지 않는다, 하라고 하면 하지 않는다.’ 라는 것입니다. 고등 학교 학생쯤 되면, 선생쯤 되면, 다 의지도 있고 눈이 있어서 책도 읽을 수 있고 이해할 수 있는 능력이 있기 때문에 하고 싶은 사람은 알아서 다 할 수 있다는 얘기죠. 모든 사람은 다 가능성이 있고 능력이 있다는 것을 전제로 해석하기 때문에 내가 시키지 않는다는 거죠. 반대로 하고 싶은 사람은 끊임없이 지원해 줍니다. 학생도 그렇고 교사도 그렇고요. 하고 싶으면 마음껏 할 수 있게 해주는 것이지요.

무엇보다 교사가 발전해야 학교가 발전합니다. 그래서 저는 교사들이 하고 싶다고 하는 연수는 무엇이든지 다 받게 했어요. 심지어는 해외 연수를 보내기 위해서 강사까지 쓰면서 보내주기도 했지요. 그렇게 함으로써 무언가 해보자는 기운을 북돋워주고자 했습니다.

### 5) 나누어 주기

뿐만 아니라 윤기성 교장은 교사들에게 권한을 위임하였다. 그가 학교의 비전을 제시하고, 일의 추진 시 앞장서서 행동한다고 하더라도 학교 운영에 관련한 모든 권한을 학교장이 가지도록 하는 것은 아니었다. 오히려 그는 교사들에게 권한을 확실하게 위임하는 방식을 취하였다.

모든 학교장들이 반드시 해야 할 일이 있습니다. 바로 예산과 시간운영에 대한 모든 권한과 권력을 교사들에게 있도록 나눠주는 거예요. 같이 해야 해요. 교과서 전달만 하는 것이 교사 업무가 아니거든요. 학교의 운영도 같이 해야 합니다. 예산과 교과 운영 권한을 주어야 합니다.

### 6) 형식적인 틀 없애기

권한 위임과 함께 윤기성 교장은 번거로운 학교의 형식적인 틀을 없앴다. 교사들에게 교과 운영에 관한 권한을 줌과 동시에 지도안을 받지 않았으며, 교실 순회와 같은 형식적인 관리 행위는 일체 하지 않았다.

처음에 학교를 한번 둘러본 이후로 저는 한 번도 교실 순회를 하지 않습니다. 그렇게 찾아다니며 볼 필요가 뭐가 있습니까. 스스로 책임감을 가지고 할 수 있도록 하면 아무런 문제가 없습니다. 누구보다 알아서 잘 할 수 있는 사람들이니까요.

또한 학생들에게도 복장 자율, 두발 자율, 휴대폰 자율 소지 등 규제를 완화시켜 주고, 그 대신에 지각 안하기, 흡연금지, 휴지 안 버리기 등 학생으로서 지켜야 할 기본 원칙을 지키도록 하였다. 형식적인 틀을 없애고 자율성을 주는 대신에 스스로 책임감을 가질 수 있도록 한 것이다. 이와 같이 구성원에 대한 믿음을 전제로 한 자율과 책무 부여는 구성원들로 하여금 누구에게 강요당하는 것이 아닌 자율적인 실천을 가능케 하였다.

### 마. 윤기성 교장의 인성 및 사고 특성

미래에 대한 통찰, 확고한 교육 신념, 교과 전문성을 바탕으로 하는 카리스마 리더십을 두드러지게 발휘하면서도 구성원에 대한 신뢰에 기반을 둔 권한 위임과 자율성 확보, 적극적인 지원을 아끼지 않는 지도 행위를 발휘한 윤기성 교장은 전문성을 가진

카리스마 리더십의 소유자라고 할 수 있다. 이러한 그의 지도 행위들이 기반하고 있는 인성과 사고 특성을 살펴봄으로써 윤기성 교장의 리더십 특성을 더욱 분명하게 알 수 있을 것이다.

## 1) 인성

윤기성 교장에게서 느낄 수 있었던 첫 번째 인상은 카리스마 넘치는 강한 자신감이다. 면담 진행 과정 동안 그의 모든 말과 행동 속에는 하고자 하는 의지와 해낼 수 있다는 자신감이 뚜렷이 배어 나옴을 느낄 수 있었다.

또한 그는 뚜렷한 교육적 소신을 가진 사람이었으며, 자신의 소신을 굽힘없이 끌고 나갈 수 있는 실천력과 끈기를 가진 사람이었다. 학교 내·외부의 불신 속에서도 직면한 수많은 어려움을 극복하고, 자신이 하고자 하는 일을 추진시키는 모습 속에서 윤기성 교장이 가진 남다른 추진력과 끈기를 찾아볼 수 있었다.

그는 늘 한 발 앞서 예측하고 준비하고 계획하는 사람이다. 학교의 미래에 대해 먼저 고민하고, 끊임없는 자기 연찬을 통해 준비하며, 일을 추진할 때에는 해당되는 일과 관련된 사람들의 특성까지 면밀히 분석하는 모습은 그가 얼마나 준비성이 철저한 사람인지를 보여준다.

한편, 윤기성 교장은 자신의 단점을 굽힘 없고 타협을 모르는 성격이라고 말하였다. 이러한 성품 때문에 때로는 손해 보는 일도 적지 않았다고 한다. 그렇지만 그의 이러한 성품이 언제 어디서 누구에게라도 자신감 있고 떳떳하게 자신을 내세울 수 있는 윤기성 교장의 카리스마 넘치는 모습을 만들어 낼 수 있었던 것 같다.

하고자 하는 일에 대한 굳은 의지와 강한 자신감, 소신을 가지고 역경을 극복하고 일을 추진하는 강한 추진력과 끈기, 남보다 먼저 준비하고 계획하는 그의 성향은 학교를 운영하는데 있어 그만의 남다른 지도 행위의 바탕이 되었으며, 최악의 환경, 교육하기를 포기한 교사, 교육받기를 포기한 학생으로 이루어진 학교에서 누구도 예상하지 못했던 오늘날의 세광고등학교를 가능케 한 변화를 이루어내었다고 하겠다.

## 2) 사고

가) 학생관 : 학생 자체가 전부이다.

윤기성 교장은 학생 자체가 전부라고 말하였다. 즉 학교의 수요자이면서 소비자이

고, 소비자이면서 생산자라는 것이다. 학교의 모든 것은 학생의, 학생에 의한, 학생을 위한 것이 되어야 한다는 것이다. 또한 그는 모든 학생에 대한 가능성을 믿는다. 그가 가진 학생관에 대해 다음과 같이 말하였다.

모든 사람은 유능하다고 가정합니다. 신뢰하는 것이지요. 단지 그 각각의 색깔이 틀릴 뿐이지요. 그리고 꽃이 늦게 피나? 일찍 피나? 그런 차이이지요. 그렇다고 하더라도 그 나름대로 존재 가치가 있다는 것이죠. 그러니까 학교는 각각의 색깔에 따라 꽃이 잘 필수 있게 해주어야 합니다.

나) 교사관 : 교사는 지식인, 스스로 생각하고 발전하는 교육 모델

학생의 가능성을 믿는 것과 마찬가지로 윤기성 교장은 교사의 가능성도 믿고 있었다. 그는 교사는 지식인이며, 스스로 생각하고 발전하는 교육 모델이라고 말하였다. 따라서 학교는 교사의 발전을 도와주어야 하며, 그럼으로써 학교의 발전이 가능하다고 보았다. 그렇지만 교사 역시 스스로 노력하지 않으면 안 됨을 강조하였다.

교사는 학생의 교육 모델로서 통합적인 지식과 교양과 다양한 멀티플레이어가 되어야 합니다. 그러기 위해 스스로 노력하고 발전해야 하지요. 특히 교사 집단은 변화를 싫어하고, 수동적입니다. 지식인의 특성은 옳은 것을 알고는 있지만, 먼저 나서기를 꺼려한다는 것이지요. 학교의 변화를 꾀하는 학교장은 이러한 교사들의 특성을 잘 파악하는 것도 중요합니다.

다) 교육관 : 인간의 가능성, 교육의 가능성에 대한 신뢰

그의 교육관을 한마디로 말하자면 인간의 가능성 신뢰, 교육의 가능성 신뢰라 할 수 있다. 윤기성 교장은 모든 사람은 다 능력이 있으며, 따라서 누구든 제대로 가르치면 다 유능해 질 수 있다고 생각한다. 그러므로 어떤 철학 안에서 어떤 교육받느냐가 무엇보다 중요하다고 보았다. 인간은 각자의 소질에 맞는 교육을 받아야 하고, 그것이 교육이 해야 할 일이라고 생각하였다. 또한 이러한 교육은 환경을 통해 숨 쉬듯 이루어지는 것이 가장 좋은 방법이라고 보았다.

미래가 있다는 것이 뭐 줄 아세요? 취업을 잘 하거나 권력을 가지는 것이 아니라 나한테 맞는다는 거죠. 그동안 생각해왔던 것처럼 제도권 위주에서 사람을 원자재로 취급하는 이런 공정은 안 됩니다. 사람 하나를 전부로 보고, 그 사람의 미래를 행복하게 해 주는 교육으로 전환해야 합니다. 본질적인 개인이 가지고 있는 소질을 키워주고 그것에 맞추어

성장할 수 있는 교육이 이루어져야 합니다.

최고의 교육은 말이지요. 가르치는 것이 아니라 스스로 즐거워서 하다 보니 가치를 찾는 것이죠. 그러니까 숨 쉬듯이 할 수 있는 것이죠. 예를 들면, 꽃을 보고 벌을 보면서 삶의 의미라든지, 자연의 아이디어라든지 아니면 아름다움이라든지 이런 것을 깨닫게 되는 것이죠. 그 밑에는 가르친다는 것이 없어요. 보고, 스스로 숨 쉬듯이 배우게 되는 것이죠.

라) 학교관 : 학교는 구성원의 꿈을 공유하는 곳

윤기성 교장은 학교란 무한한 가능성을 가진 인간에게 영양소를 주는 곳이라고 생각하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 그가 가진 인간의 가능성에 대한 신뢰, 교육에 대한 신뢰를 그대로 담고 있는 학교관이라 할 수 있다. 따라서 그는 학교는 구성원의 꿈을 공유하며, 이것을 위해 함께 노력하는 곳이라고 보았다. 또한 구성원이 만족하는 학교가 좋은 학교라고 생각하였다.

마) 경영관 : 학교장은 CEO, CEO는 비전 제시자이자 조력자

교장은 CEO이며, CEO로서 학교장은 미래에 대해 통찰력을 가지고, 조직의 비전을 제시하며, 구성원이 비전을 공유하도록 하고, 스스로 행할 수 있도록 필요성을 일깨워 주는 역할을 실천하는 전문가이라고 보았다. 그러기 위해서 학교장은 해당 분야에 대한 소신과 전문성을 가지고 있어야 하며, 미래에 대해 끊임없이 관심을 기울이며, 조직과 구성원을 잘 파악하는 동시에 구성원을 근본적으로 신뢰하여야 하며, 도전을 두려워하지 않아야 한다고 생각하였다. 다음의 윤기성 교장의 진술에는 이 같은 생각이 잘 담겨있다.

CEO가 학교에서 해야 할 제일 중요한 것은 모든 학생과 교사가 스스로 할 수 있도록 철학을, 사고를 심어주는 것입니다. 모든 교사와 학생들이 기업으로 치자면요. 생산 공정의 하나로 보면 각각의 기계가 있을 것이고, 그것들이 다 작동을 해야 될 거 아녜요? 우리는 그것을 기계라고 보지 않아요. 그 하나하나가 움직일 수 있는 개체라고 보면 되지요. 그 각각이 스스로 작동해서 역할을 해야 해요. 근데 학교장 역할은 구성원들이 그렇게 생각하고, 그렇게 작동할 수 있도록 지원해 주는 것, 바로 거기까지죠.

#### 바. 윤기성 교장의 리더십 형성 과정

윤기성 교장이 지금의 세광고등학교가 있기까지 변화를 이끌어올 수 있었던 것은 해내고야 말겠다는 강한 의지와 자신감, 인간과 교육에 대한 긍정적인 신념이 뒷받침된 것이라 생각된다. 그의 이러한 인성과 사고는 어려운 환경 속에서도 자신의 맡은 바 역할에서 늘 최선을 다함으로써 하고자 하는 바를 이루어낸 그동안의 경험이 바탕이 되었다고 하겠다.

특히, 본인 역시 상업고등학교 출신으로서 상업교사로서 근무했던 경력과 컴퓨터 석사학위 등 학문적 배경이 상업교육에 대한 전문성을 획득하는 토대가 되었으며, 이러한 전문성이 학교장으로서의 자신의 역할을 수행하는데 가장 근본적인 기반이 되었다고 말하였다. 또한 교감 및 교육 전문직에서의 다양한 경험들이 해당 교과에 대한 전문성의 확보와 학교 내·외부의 운영상의 어려움을 극복하는데 도움이 된 것으로 나타났다.

그의 서고에는 미래와 경영에 대한 서적들로 가득하다. 자신의 독서 목록에 대해 윤기성 교장은 이렇게 설명하였다.

제 서고와 책상에 놓여 있는 책을 살펴보시면 아시겠지만, 미래와 경영에 대한 책들이 주를 이룹니다. 학교장으로서 학교를 운영하는 데는 그동안의 경험과 지식으로도 해결되지 않는 것들이 너무나 많습니다. 어디에서도 배우지 못한 것들이죠. 그래서 저는 미래와 경영과 관련된 책들을 많이 읽습니다. 일단, 학교장은 학교의 비전을 세우는 사람으로서 미래에 대한 통찰력을 가지고 있어야 합니다. 그래서 저는 미래에 대한 서적들을 꼭 챙겨서 봅니다. 그리고 경영에 대한 책들을 많이 읽지요. 다 읽지는 못해도 목차만이라도 쪽 읽어 봅니다. 기업 경영에 대한 서적들을 보다 보면 배울 점들이 참 많아요. 물론 학교와 기업은 다르지만, 그러한 책들에서 힌트를 얻어서 학교를 경영하는데 아이디어를 낸 것들이 많습니다. 이제는 자꾸 보다보니 목차만 쪽 읽어 보아도 무슨 내용이다 알 정도가 되었어요.

이처럼 자기 자신과 학교 경영에 대해 자신감 넘치는 윤기성 교장의 모습은 교직에 몸담아 온 지난 40년 남짓 동안 매순간 최선을 다해 자신의 역할을 수행한 결과이며, 지금도 끊임없는 자기 연찬을 통한 꾸준한 자기 개발 노력이 만들어 낸 것이라 생각된다.

## 11. 김기훈 교장(명지고등학교)

### 가. 김기훈 교장의 이력

김기훈 교장은 1946년 초등학교 교사였던 아버지 슬하에서 8남매 중 맏이로 태어났다. 올해 회갑이다. 어릴 때부터 총명했던 그는 지방 대도시의 명문 고등학교를 졸업하고, 지금은 없지만 그 당시에는 존재했던 교사자격고시를 통해 초등학교 교사자격을 취득했다. 아버지가 교사였지만, 8남매의 맏이로서 부친의 경제적 부담을 덜기 위해 명문대학 입학은 포기하고 취업 전선에 나선 것이다. 그러나 그는 만 18세가 되지 않으면 교사로 임용될 수 없다는 규정 때문에 교사 자격 취득 후 바로 교사가 될 수 없었다. 몇 해를 더 기다려야 했던 그는 중등교사 자격시험에 응시하였고 합격이 되어 중등 국어교사로 교직에 입문하였다.

21살이 되던 해인 1966년에 교사가 된 그는, 이후 고향 인근의 여러 학교를 다니며 교편을 잡기 시작했다. 학교 근무와 공부를 병행하여 방송대학을 졸업하기도 했다. 주로 고등학교에서 근무한 그는 언젠가부터 3학년 학생들을 열심히 지도하여 대학에 보내는 데에 보람을 느끼기 시작했다. 그래서 그는, 남들이 꺼리는 고등학교 3학년 담임을 무려 16년 동안 맡았다. 깡마른 외모 때문에 ‘해골’이라는 별명을 가진 그는 자신의 이름을 걸고 학급 체육대회를 여는 등 학생들과 혼연일체가 되려고 열심히 노력했다. 그 결과 그는 많은 제자들을 명문대학에 입학시킬 수 있었고, 그 때 김교사로 부터 배운 제자들은 지금도 모임을 열어 자신을 초대하고 있다고 한다. 학교장이 된 지금도 어느 누구보다 국어교과를 잘 가르칠 수 있다고 김교장은 자신한다.

교사 시절을 주로 평교사로 지낸 그였지만, 교감이 되기 직전에 6년간의 부장교사 경험을 쌓았다. 그리고 교직 경력 30년이 지난 1998년에 교감이 되어 어느 중학교에서 근무를 시작했다. 3년 동안 교감직을 수행한 그는 2001년에 학교장이 되었다. 지방 중소도시의 중학교 교장으로 1년을 보낸 그는 자신의 고향이자 과거 부친이 학교장을 지낸 이 교장의 유일한 인문계 고등학교인 명지고의 제 12대 학교장으로 부임하게 되었다. 2002년 3월에 부임한 그는 2006년 9월 현재 4년 6개월 이상을 이 학교에서 근무하고 있다.

### 나. 명지고등학교의 조직 구성

명지고등학교는 명지군 명지읍에 위치하고 있다. 이곳은 남북으로 큰 산을 끼고 있는 산간 오지이다. 군 전체의 1년 세수가 60억원에 불과한 영세 도시다. 인구 4만 1,000여 명 가운데 60%가 농업에 종사하고 있다. 재정자립도가 10% 미만이라는 것은 이곳이 얼마나 영세한 곳인지를 잘 말해준다.

수년 전만 하더라도 명지군은 심각한 인구 감소 추세에 놓여 있었다. 번듯한 공장 하나 없다 보니 해마다 1,000여 명 이상이 이곳을 떠났다. 이탈 행렬에는 학생들도 포함되어 있었다. 중학교만 졸업하면 인근 큰 도시나 이름만 들어도 알 정도로 유명한 사립 고등학교가 있는 옆 도시로 진학하기 바빴다. 초등학교 고학년부터 떠나는 학생들도 적지 않았다. 사정이 이렇다 보니, 지역 주민이나 학부모들은 학교와 여기서 일어나고 있는 일에 대해 그다지 관심을 보이지 않았다. 관심을 보일 수가 없었을 것이다. 먹고 살기도 바빴겠지만, 관심을 갖고 싶지도 않았을 것이다.

그러나 지금은 사정이 달라졌다. 김기훈 교장이 부임한 이후 학교는 조금씩 변화되었다. 다른 지역으로 빠져 나가던 학생 수가 점차 줄었다. 학교에는 기숙사 등 새로운 시설들이 속속 마련되었다. 장학금 수혜자도 대폭 늘었다. 명문대학에 진학하는 학생들도 나오기 시작했다. 학교가 생기를 찾고 있다. 명지고등학교가 발전하고 있다.

명지고에는 현재 433명의 학생이 재학하고 있다. 1학년부터 3학년까지 각각 5학급이며, 각 학급에는 30명 내외의 학생이 있다. 2학년부서는 3개의 인문계반과 2개의 자연계반으로 나뉘게 된다. 3학년 과정을 마친 학생들의 대부분은 대학에 진학한다. 최근 3년 간 졸업생 487명 중에서 대학에 진학하지 못한 학생은 19명에 불과하다. 2005년의 경우에는 모든 고등학교 3학년 학생이 대학에 진학했다. 부모가 주로 농업에 종사하므로 학생들의 가정 형편은 높은 편이 아니다. 그러나 대부분의 학생들은 순박하고 착하다. 교사들에게는 매우 순종적이다.

명지고에는 김기훈 교장을 비롯하여 44명의 교직원이 근무하고 있다. 그 가운데 교원은 33명이다. 이중 학교장과 교감을 비롯하여 22명이 남자이고, 나머지 11명은 여교사이다. 교사 31명 중에서 23명이 전교조 조합원이라는 점이 매우 특이하다. 명지고는 지금 이 교직원들의 힘으로 학생과 학부모로부터 신뢰받고 각종 언론으로부터 주목받는 명문 고등학교를 만들어 가고 있다.

명지고가 지금과 같은 학교가 된 것은 그리 오래 되지 않았다. 앞서서도 잠깐 언급했

지만, 김교장이 부임하기 전의 이 학교는 가세가 기울어가는 집과 같았다. 학생 수는 계속 감소되어 2001년까지 정원 미달 사태가 벌어졌다. 좋은 인재는 중학교 이전부터 인근 도시로 유학을 떠나는 상태였다. 소위, 명문대학에 진학하는 학생들도 매우 드물었다. 그러다 보니 학교교육에 대한 학부모들의 기대는 저조했다.

그 당시 명지고는 교사들에게 ‘좀 놀다가는’ 학교였다. 농어촌 지역이어서 가산점이 있는 반면에, 입시에 그다지 신경을 쓰지 않아도 되는 학교였기 때문이다. ‘놀다가는 학교’로 여긴 교사들에게 학생 교육은 그다지 중요하게 여겨지지 않았다. 수업은 형식적으로 진행되는 경우가 많았다. 김교장은 부임 당시 수업 시간이나 야간 자율 학습 시간에 엎드려 자고, 쉬는 시간이나 점심시간이 되면 운동장에 나와 공차는 학생들이 태반이었다고 회상했다.

교사들이 학생 교육에 헌신하지 않은 데에는 또 다른 이유가 있다. 전임 교장의 지도 방법 때문이다. 전임 교장은 교사들에게 간섭을 많이 하는 스타일이었다고 한다. 교사들이 대학원 수강하는 데 대해서도 매우 부정적으로 생각하여 수강을 금지시키기도 했다고 한다. 전임 교장의 이러한 지도 행위 때문에 학교장과 교사 간에는 많은 갈등이 일어났다. 신문 등을 통해 투쟁하며 양속처럼 지내기도 했다고 한다. 교직원 간에 이러한 갈등이 있으니 학생 교육에 열의를 가지고 전념하는 것은 거의 불가능했을 것이다.

요컨대, 김기훈 교장이 부임하기 전인 약 5년 전의 명지고는 교직원 간에 갈등이 존재하고, 교육에 대한 교사들의 열정이 부족하며, 학생과 학부모가 학교에 대해 크게 실망하는 학교였다. 또한, 실망한 학부모는 자녀들을 중학교 이전 단계부터 인근 도시로 유학을 보내 입학생 수는 계속해서 줄어들게 되었고, 마침내 명지고는 정원 미달 사태를 맞이하게 되었다. 점점 희망을 잃어가는 학교가 되고 있었다.

#### 다. 명지고등학교가 성취한 과업

지방의 소도시에서 1년간 학교장으로 근무했던 김교장은 2002년 3월 1일에 자신의 고향인 이곳 명지고의 제 12대 학교장으로 부임했다. 근무를 원하던 곳은 아니었지만, 자신의 고향이자 부친이 초등학교 교장으로 있던 곳이어서 기대와 동시에 많은 부담이 있었다고 김교장은 말했다.

내가 여기 오고 싶어 온 것은 아니었죠. 아닌데, 내 돌아가신 아버지가 여기서 초등학교 교장을 하셨고, 이왕 내 고향에 왔는데 뭔가 육은 안 먹어야겠다는 생각으로 왔어요. 그런데 와서 보니까, 학교의 시스템이 너무 문제가 많았어요. 그래서 그 문제들을 많이 고쳤죠.

김기훈 교장의 말대로 그가 부임할 당시 명지고의 상황은 열악했다. 명지읍내에 2개의 고등학교가 있었지만 학생들은 타 지역으로 유학가지 못한 일종의 열등감에 휩싸였다. 그렇다고 타지로 유학 간 학생과 학부모들이 행복했던 것은 아니다. 학생 한 명을 유학 보내는 데 연간 1,500만원 가까이 들었다. 자녀가 염려스러워 부모가 같이 지역을 뜨는 일도 빈번했다.

이런 상황 속에서 김교장은 학생의 유출을 막는 것이 학교가 해결해야 할 가장 시급한 과제로 판단했다. 그래서 그는 학생 유출 문제를 해결하기 위해 군수를 찾아가 전문적인 지원을 해 줄 것을 요청했다. 학생 유출 문제는 비단 이 학교만의 문제가 아니라 인구가 계속 줄어들고 있는 명지군 전체의 문제이기도 했기 때문이다.

김교장과 군수는 만나자마자 뜻이 통했다. 김교장은 당장 우수한 인재의 이탈을 막는 대책을 세우는 것이 시급했고, 군수는 군민의 이탈을 막기 위해서는 군내에 좋은 학교가 있어야 했기 때문이다. 결국, 김교장과 군수의 생각은 하나였다. 명지고를 살려 인근 도시로 나가려는 학생을 잡고, 학생 교육을 뒷바라지하기 위해 함께 떠나려는 가족 모두를 잡는 것이 그들의 목표였다.

김교장의 제안이 나오자 군수는 반색하며 적극 지원을 약속했다. 군수가 나서자 군청직원 100여 명은 매년 10만원씩을 ‘명지군 장학회’에 기부하는 회원이 됐다. 동창회와 학부모, 지역주민들도 동참하기 시작했다.

학교에 조금씩 생기가 돌았다. 2004년 봄, 군청과 모 건설회사의 도움으로 명지고에는 지상 3층의 현대식 기숙사가 들어섰다. 열람실, 강의실, 휴게실, 체력단련실을 갖춘 기숙사에는 성적순으로 선발된 76명이 생활한다.

‘명지군 장학회’는 2001년 1억 3400만원에서 2004년 35억원으로 규모가 커졌다. 늘어난 재정은 명지고 학생들의 장학금으로 돌아갔다. 2003년 전교생 448명 중 장학금 수혜 학생은 41명이었지만 2004학년도에는 216명으로 뛰었다. 학비 감면자(183명)까지 합하면 83.5%가 금전적 지원을 받은 것이다.

시설과 장학제도를 마련한 군청과 학교는 이제 면학 분위기 살리기에 나섰다. 수준별 수업을 도입하고 방과 후 학생들의 실력 향상을 위해 사교육 강사를 초빙했다.

우수 학생들을 모아놓은 기숙사에 들어가기 위해 학생들은 치열하게 공부했다.

그러자 다른 지역으로 빠져나가던 학생 수가 줄기 시작했다. 2003년 명지읍내 2개 중학교에서 타지 진학생은 졸업생 289명 중 49명(16.9%)이었지만 2004학년도에는 졸업생 283명 중 19명(6.7%)으로 줄었다. ‘탈(脫)명지’ 현상이 주춤해진 것이다.

2004년 겨울 마침내 명지에서는 잔치가 열렸다. 명지고가 인문계로 전환한 이후 첫 서울대 합격자가 나온 것이다. 김교장은 “수업 분위기가 확실히 달라졌다. 올해 입시에서도 기대를 한다.”고 말했다. 인근 도시에서 이 학교로 유학 오는 학생들도 더러 생겨났다.

2005년에는 명지고가 ‘1군 1우수교’로 선정되었다. 해당 지역에서는 명지고가 유일하게 선정되어 언론에 보도되기도 했다. 이뿐만 아니라 교육청 주관의 ‘좋은 책 읽기 교육 우수학교’에 선정되었고, 도내 최초로 디지털 도서관을 설치하기도 했다. 불과 4년 반 사이에 명지고에는 실로 엄청난 변화가 일어난 것이다. 어느 언론에서는 이를 ‘기적’이라고 부르고 있다.

#### 라. 김기훈 교장의 지도 방법

명지고에는 이처럼 지난 4년 여 동안 많은 변화가 있었다. 명문대학 진학, 기숙사 완공, 장학금 확대 등과 같은 외적인 변화와 더불어 교사들의 교육에 대한 헌신과 학부모와 학생의 학교에 대한 긍지가 높아지는 등의 내적인 변화가 있었다. 이러한 변화는 전 교직원과 학생, 학부모가 그동안의 갈등과 불신을 해소하고, 자신들이 해야 할 과업에 전념하려 했던 노력이 있었기 때문에 가능했을 것이다. 그리고 그러한 변화와 노력의 가운데에는 김기훈 교장이 자리하고 있다.

요컨대, 명지고의 변화는 김기훈 교장의 학교 경영에 대한 확고한 신념과 그 신념을 실현하려는 노력이 있었기 때문에 가능했다. 그 점에서 학교를 변화시키려고 했던 김교장의 노력에 대해 주목하지 않을 수가 없다. 그리고 김교장의 그러한 노력은 학교 장으로서 학교를 위해 교직원들을 지도한 행위라고 볼 수 있다. 이하에서는 김기훈 교장이 교직원들을 어떠한 방법으로 지도했는지를 살펴보기로 한다.

##### 1) 비전 공유하기

김교장은 부임 초기부터 자신이 추구하는 학교 경영의 스타일을 명확히 제시하였고,

모든 교직원이 이를 이해하고 공유하도록 유도하였다. 자신은 교사들을 굳게 믿고 있으며, 앞으로 자신은 교사들이 열심히 가르칠 수 있는 환경을 만드는 데 주력하겠다고 약속했다. 또한, 자신이 목표로 하는 학교의 모습을 분명히 제시하려고 노력했다. 김교장이 부임 직후부터 교사들에게 기회가 되는대로 했다는 말을 들어보자.

주로 기회 있는 대로 선생님들 모아 놓고 다음과 같은 얘기를 힘주어 말합니다. '선생님은 자존심으로 먹고 사는 사람이다. 거창은 저렇게 전국 마스크를 타고 좋은 학교로 불리는데..... (우리는) 거창에 비해서 전혀 뒤떨어질 요소가 하나도 없는데 (안타깝다) 자존심이 매우 상한다. 우리가 한 번 해보자. 좋은 학교 만드는 게 내 꿈이다.' 이 얘기를 끝없이 반복을 했죠. 그래서 아마 좋은 학교라고 하는 게 선생님들 머릿속에 인처럼 확 배긴 셈이죠.

김교장은 자신이 생각하는 좋은 학교를 인근의 명문고에 비유함으로써 자신의 경영 목표가 무엇인지, 학교상이 무엇인지를 교직원들에게 명확히 인식시켜 주었다. 또한 자신의 목표가 교사들의 노력과 협조 없이는 달성되기 어렵다는 사실을 너무나 잘 알기에 교사들의 자존심을 자극하여 그들의 자발성을 이끌어 내려고 했다.

## 2) 아래로부터 위로 의사 결정하기

김교장은 자신이 원하는 이상적인 학교상을 전체 교직원들에게 명확히 심어 주었을 뿐 구체적인 실현 방법까지 상세히 지시하거나 안내하지는 않았다. 학교장이 시켜서 어쩔 수 없이 따라하는 일의 결과가 어떤지를 너무나 잘 알고 있었기 때문이다. 그래서 김교장은 좋은 학교를 만들기 위한 구체적인 실행 방법은 교사들이 스스로 찾아서 결정하도록 하였다. 그것이 바로 '아래로부터 위로'의 의사 결정 방법이다. 예를 들어 고쳐야 하거나 새롭게 시도해야 할 학교의 일이 있다면 김교장은 자신이 그 일을 결정하지 않고, 교사들 전체나 혹은 부장회의, 각종 위원회 등을 통해 결정하는 방법을 활용했다. 그리고 아래로부터 올라온 건의 사항은 대부분 수용했다.

(의사 결정은) 주로 부장들이 중심이 되어서 하는 것도 있고, 각종 위원회가 하는 것도 있습니다. 사안별로 위원회가 있습니다. 인사 같으면 인사위원회가 있고, 상벌 같으면 상벌위원회가 있고, 교육과정 운영 위원회가 있고. 그런 위원회들이 모여서 의논을 하여 '이렇게 했으면 좋겠습니다.'라고 학교장한테 가지고 왔을 때, 대부분 브레인스토밍을 통해 들어온 안이기 때문에 학교장이 반대할 거리가 거의 없습니다. 대개 교육적으로 바른

것을 해오므로 지금 와서 ‘아니야, 이견 아니야’ 하고 크게 바꾼 게 기억이 잘 안나요.

위의 말처럼 김교장은 중요한 일에 대한 결정을 교사와 각종 위원회에 맡기는 방식을 취했다. 학교장이 결정한 일이 아니라 교사들 자신이 결정한 일이므로 대부분의 교사들은 결정된 일에 순순히 따랐다. 이렇게 하여 좋은 학교를 만들기 위한 학교의 여러 가지 일은 순조롭게 진행될 수 있었다.

### 3) 믿고 맡기기

김교장의 의사 결정 방식에는 구성원들에 대한 믿음이 전제되어 있다. 교직원들을 믿기에 그들에게 중요한 의사 결정을 맡길 수가 있었고, 또한 그들의 결정을 받아들일 수가 있었던 것이다. 이러한 교직원들에 대한 김교장의 믿음은 과업을 추진하는 과정에서도 그대로 적용된다. 김교장은 자신의 역할을 외부 활동에 한정해 놓고 학교 안의 여러 가지 일들에 대한 역할과 책임을 교직원들에게 철저히 맡기고 있다. 다음의 이야기를 들어보자.

학교에 오면, 주로 그날 특별히 해야 할 일이 있을 경우에 교감 및 교무부장하고 잠깐 서로 의논하고, 월요일은 전체 부장들 다 모아 회의를 하고, 그 외에는 대개 교감하고만 얘기를 합니다. 나는 학교 안에 그렇게 붙어 있을 새가 없어요. 외부에서 주로 활동을 합니다. (저는) 돈 끌어 오는 일, 도움을 받게 하는 일, 또 학교를 홍보하는 일, 그런 일들을 합니다. 학교 바깥과 관계를 맺는 일은 내가 책임지고 있고 학교 내부 일은 교감과 해당 선생님이 (책임지고 있어요.) 그만 내가 전권을 쥘어요.

실제로, 김교장은 학교 안살림을 교감에게 맡기고 자신은 학교의 살림을 키우고, 홍보하여 우수한 학생을 유치하는 데 전력을 다하고 있다. 그가 대외 활동에 전력할 수 있었던 것은 교감을 비롯한 전 교직원이 자신의 역할을 충실히 수행하였기 때문이기도 하지만, 김교장이 교감을 비롯한 전 교직원들을 믿고 그들에게 일을 맡겼기 때문이라고 볼 수 있다.

### 4) 돌려서 말하기

아무리 교직원들에 대한 믿음이 강한 김교장이라고 하더라도 그들 모두의 과업 수행에 대해 만족할 수는 없었다. 어느 조직이나 마찬가지로겠지만, 김교장의 믿음을 악용하

여 자신의 역할을 제대로 수행하지 않는 교직원들이 이곳에도 더러 존재 하였다. 이런 교직원들을 발견할 때마다 김교장은 갈등을 했다고 한다.

속상했죠. 불려서 호통을 칠까도 생각해 봤습니다. 모든 일을 내가 직접 챙길 걸 그랬나 하고 후회도 잠시 했습니다. 그런데 금방 마음을 다시 고쳐먹었어요. 그런 교사들은 소수에 불과했거든요. 다수의 교사들은 정말 열심히, 그리고 묵묵히 자기 일에 최선을 다하고 있다는 사실을 알게 되었거든요.

이런 일을 겪은 김교장은 교직원들에 대한 믿음을 더욱 강하게 가지게 되었다. 그리고 자기 일에 소홀한 일부 교사들에게는 직접적으로 훈계하기보다는 스스로 부족한 점을 느낄 수 있는 방법을 사용하였다. 돌려 말하는 것이었다. 김교장은 주로 자신의 경험을 말하며, 상대방이 스스로 자신의 약점을 발견할 수 있도록 하였다.

(수업 방법에 대해 학부모로부터 항의를 받은 교사에게) 나도 예전에 그런 일을 경험한 적이 있었어요. 정말 어이없기도 하고, 속상하기도 하고, 억울하기도 했어요. 어쨌든 학부모들에게 그렇게 보였다니까, 내가 변해야 한다고 마음을 고쳐먹었죠. 그래서 이런 방법을 써 봤더니 효과가 있더라고요.

극소수를 제외한 대부분의 교사들은 위와 같은 김교장의 말을 듣고 자신의 부족한 점을 스스로 깨닫고 변화해갔다고 김교장은 힘주어 말했다.

#### 5) 갈등을 적극적으로 해결하기

김교장이 부임하기 전에 이 학교에는 학교장과 교직원 사이에, 그리고 교직원들 간에 상당히 많은 갈등이 존재했었다. 김교장은 부임 후 이러한 갈등 양상을 파악하여 갈등을 적극적으로 해결해 나갔다. 이런 갈등이 존재하는 한 김교장이 생각하는 학교를 만들어가는 것은 공염불에 불과할 것이라고 생각했기 때문이다.

우선, 김교장은 투명한 학교 경영과 교직원들에 대한 편의 제공을 통해 학교장과 교사 사이에 존재하는 갈등을 줄여 나갔다. 전임 교장과 교사 사이에 존재했던 갈등은 김교장 부임 후 대부분 사라지게 되었다. 그러나 교사들 간의 갈등은 여전히 존재하였다.

주로 어떤 갈등이 있을 수 있냐하면요. 대개 시골 학교는 인근에 중소도시가 있고, (교사들의 집이) 어차피 거기 있으니까 통근할 수밖에 없죠. 그래서 통근 교사와 비통근

교사들 사이에는 갈등이 언제나 있어요. 통근 교사들은 지역 주민들로부터 따돌림 당하거나 백안시당하고, 또 여기서 사는 교사들로부터도 질시를 받았어요. 일찍 퇴근한다 이거지요. 이런 갈등이 있다는 걸 알고 내가 그걸 사전에 차단을 했어요.

시골 학교에 더러 존재하는 이러한 교사들 간의 갈등은 명지고에도 존재하였고, 이러한 갈등이 존재하는 한 학교를 변화시키는 것은 불가능하다고 김교장은 판단하였다. 그래서 그는 자신이 직접 나서서 교사들 간의 갈등을 적극적으로 해결하려고 하였다. 도시에서 출퇴근하는 교사들의 입장을 헤아려주자고 나머지 교사들을 설득하는 방법으로 갈등을 해결하려고 하였고, 김교장의 노력으로 교사들 간에 존재하는 갈등은 상당히 많이 줄어들게 되었다.

그런데 학교장의 노력만으로 모든 갈등이 사라지지는 않았다. 학교장에 대한 거부감을 지닌 일부 교사들에게는 김교장의 설득이 먹히지 않았던 것이다. 이런 사실을 알게 된 김교장은 동료교사를 활용한 갈등 해결 전략을 구사하였다. 교무기획부장이 학교장을 대신하여 교사들 간의 갈등을 조정하는 역할을 수행하였다.

아무래도 교무기획부가 가장 핵심이지요. 그런데 교무기획부장을 지금까지 내가 여러 사람을 시켜봤는데 가장 잘 했던 사람이 갔어요. 그 사람은 선생님들 사이에서 일어나는 갈등을 조율하는 일을, 같은 평교사이면서도 기가 막히게 잘 했어요. 그런 사람이 있었는데 연한이 되어서, 6년간 여기 있다가 갔어요.

이러한 김교장의 노력 덕분에 명지고에 존재하던 조직 구성원들 간의 갈등은 차츰 사라지게 되었다.

#### 마. 김기훈 교장의 인성 및 사고의 특성

##### 1) 인성

면담 내내 연구자가 김기훈 교장으로부터 받은 인상은 ‘자신감과 자부심으로 똘똘 뭉쳐진 사람’이었다. 교사로서의 성공적인 삶을 살았고, 이제 학교장으로서의 성공을 많은 사람들로부터 인정받는 마당에 김교장이 자신감과 자부심을 갖는 것은 어찌면 당연해 보였다. 비록 그의 체구는 마르고 작았지만, 안경 너머로 발산되는 눈빛은 예리하였다.

연구자에게 비쳐진 김교장의 인상은 강인하였지만, 인터뷰를 통해 그는 매우 자상하

고 부드러운 사람이라는 사실을 알 수 있었다. 8남매의 맏이로 태어나 부모를 대신하여 동생들을 키웠던 김교장의 자상함은 학교장이 된 지금은 교직원들에게 베풀어지고 있는 듯 했다. 40명이 넘는 전체 교직원들의 생일을 일일이 챙겨주는 모습에서 김교장의 자상함을 충분히 엿볼 수 있었다. 이 외 김교장은 타인에 대한 배려심이 강하며, 매사에 적극성을 가진 인물로 보였다.

## 2) 사고

매사에 적극성이 뛰어난 김교장은 한편으로는 타인에 대한 배려심도 남다르게 강하다. 그리고 남에 대한 배려심은 그의 인생관, 인간관, 경영관 등의 사고에도 큰 영향을 주고 있다. 여기서는 김교장의 인생관, 인간관, 학교관, 교장관 등을 살펴보기로 한다.

### 가) 인생관 : 기소불욕하면 물시어인하라

김교장의 인생관은 한 마디로 말해 ‘기소불욕 물시어인’이다. 이 말의 본래 뜻은 “내가 하기 싫은 일은 남에게 해서도 안 된다”라는 것이다. 김교장은 이를 자신의 인생관으로 삼고 있으며, 이 인생관은 김교장의 인간관, 조직관 등의 사고에 커다란 영향을 주었다.

내 가장 기본이 되는 철학인데, 공자식으로 표현하면 ‘기소불욕은 물시어인’하라. 자기가 바라지 않는 바를 남에게 베풀지 마라. 이제 그게 예수가 한 말로 하면 산상수훈에 해당하는 말이거든요. 남에게 대접 받고 싶은 대로 네가 먼저 남을 대접하라. 그런 생각들이 가장 기본에 깔려 있습니다. 살아가는데, 살아가는 모든 일에 나는 그걸 기본 바탕으로 해요.

김교장의 설명대로 원래 내가 하기 싫은 일을 남에게 시키지 않는 것이 김교장의 인생철학이 되었다. 그는 이 말에서 한 걸음 더 나아가 내가 원하는 게 있으면 내가 먼저 행해야 한다고 말하고 있다.

### 나) 인간관 : 인간은 본디 간섭받는 것을 싫어한다

김교장은 어린 시절부터 남으로부터 간섭받는 것을 대단히 싫어했다고 한다. 이런 생각은 그의 인생관과 밀접하게 관련되어 있다. 그래서 그는 교사 시절에도 학교장이

나 교감, 또는 동료 교사들로부터 간섭받는 것을 싫어했다고 한다. 인간은 본디 간섭받는 것을 싫어하는 자율적인 존재라는 것이 그가 가진 기본적인 인간관이다. 특히 그는 교사라는 존재는 자존심을 먹고사는 존재이므로 그들의 자존심을 절대로 건드려서는 안 된다고 강조하기도 했다. 이런 인간관은 교사관에도 영향을 주어 학교장으로서 김교장은 교사들의 자존심 영역을 지켜주려고 노력했다.

#### 다) 학교(조직)관 : 교사가 학교 변화의 주체다

김교장은 명지고를 맡은 지 수년 만에 명지고를 우수한 학교를 만든 탁월한 능력의 학교장이다. 인문계 고등학교로서 중학생들이 선망하는 학교로 만들었고, 교사들이 즐겁게 근무하는 학교, 학부모들이 희망을 갖는 학교로 만들었다. 그런데 이러한 성과는 김교장 혼자 노력에 의해서 이루어진 것은 아니다. 바로 학교 구성원 모두의 노력이 있었기 때문에 가능했다. 특히 교사들의 협조와 노력이 중요했다. 교사들이 자신의 일처럼 여기고 학생 교육에 매진했기 때문에 명지고가 지금의 기적을 만들 수 있었다.

그렇다면 교사들이 학생 교육에 매진할 수 있었던 이유는 무엇일까? 그것은 바로 김교장의 리더십이 있었기에 가능했고, 그 리더십의 한 가운데에는 김교장의 학교관이 자리 잡고 있었다. 즉, 학교가 변화되기 위해서는 교사들의 노력이 반드시 필요하다는 사실을 김교장은 너무나 잘 알고 있었고, 교사들의 헌신을 이끌어내는데 그의 리더십을 집중하였던 것이다. 김교장은 교사가 학교 변화의 주체라는 생각을 늘 가지고 있었고, 이를 실천에 옮겼던 것이다.

#### 라) 교장관 : 바깥사람

김교장의 사고 특성 중에 마지막은 교장관이다. 그는 다른 학교장과는 달리 주로 바깥 살림하는 데 많은 노력을 기울이게 되었다고 한다. 기숙사를 짓기 위해 재원을 따내야 했고, 우수한 중학생을 입학시키기 위해 학교를 홍보하러 다녀야 했기에 바깥 활동을 많이 할 수밖에 없었을 것이다. 그러나 바깥일을 자신이 아닌 교감이나 다른 사람한테 맡길 수도 있었을 텐데 김교장은 그렇게 하지 않고 자신이 직접 재원을 얻으러 다녔고, 학교를 홍보하러 다녔다.

김교장이 학교 안살림을 교감이나 다른 교사들에게 맡기고 학교 밖의 일에 전념할

수 있었던 것은 평소 남을 잘 믿는 확고한 인생관과 인간관이 있었기 때문에 가능하기도 했지만, 학교장의 역할에 대한 나름대로의 소신이 있었기 때문에 가능하기도 했다. 즉, 김교장은 학교장은 상징적인 존재로서 주로 바깥일을 하는 사람이라는 생각을 지니고 있었다. 이런 평소의 소신이 있었기 때문에 김교장은 군청, 기업체 등을 찾아가 후원금을 얻어내거나 인근 중학교를 방문하여 우수한 학생들을 유치해 올 수 있었던 것이다.

#### 바. 김기훈 교장의 리더십 형성 과정

김기훈 교장은 소위 ‘야전 출신’ 학교장이다. 즉, 교육전문직을 거치지 않고 교사에서 교감과 학교장이 되었다. 대단히 어려운 과정을 거치며 학교장이 된 것이다. 그러다 보니 김교장의 리더십은 주로 교사 시절의 경험에 의해 형성되었다. 앞서서도 잠시 언급한 적이 있지만, 어느 누구보다 열심히 가르쳤고, 또 잘 가르칠 수 있다는 자신감을 가졌던 교사 시절의 성공적인 경험이 오늘의 김교장을 만든 원동력이 되었다. 교사 시절 교육에 대해 가진 자신감은 학교장으로서 학교경영을 성공적으로 할 수 있다는 자신감을 갖게 해 주었다.

김교장은 학교장의 리더십 형성에 교감의 역할도 강조하고 있다. 교감 시절의 경험이 학교장의 리더십을 배우는 데 있어서 소중한 경험이 되었다는 것이다. 또한 교감이 되기 전에 담당했던 다양한 부장교사의 역할도 학교 경영을 하는데 큰 힘이 된다고 한다. 다양한 입장을 이해할 수 있기 때문이다. 그 외 김교장은 개인적인 독서와 사색 등이 리더십을 기르는 데 도움이 되었다고 하며, 자신이 모셨던 학교장들, 한약방 주인 등 주변에서 접하는 다양한 사람들도 리더십을 기르는 데 소중한 자원이 된다고 말했다.

- 
1. 조직 특성 분석
  2. 인성 특성 분석
  3. 사고 특성 분석
  4. 지도 행위 특성 분석
  5. 리더십 형성 과정 분석
  6. 학교장 리더십 개선을 위한 시사점

## IV. 우수 학교장의 리더십 특성 분석



이 장에서는 학교를 변화시키는 과정에서 나타난 우수 학교장들의 리더십 특성을 분석하였다. 먼저 우수 학교장들이 근무하면서 리더십을 발휘했던 학교의 조직 특성을 분석하였고, 이어서 우수 학교장들에게서 발견되는 인성 특성과 사고 특성, 그리고 지도 행위의 특성을 분석하였다. 마지막으로, 우수 학교장들의 리더십이 형성된 과정을 분석하고 시사점을 도출하였다.

## 1. 조직 특성 분석

조직 특성은 그 조직만이 가지고 있는 특유의 속성으로 조직에 대한 구성원들의 헌신도, 구성원 간의 관계, 조직 환경, 조직 목표의 달성도, 변화에 대한 수용도, 과업의 특성 등을 통하여 파악될 수 있다. 이러한 기준에 따라 우수 학교장들이 근무하고 있는 학교를 분석한 결과, 1) ‘위기직면형’, 2) ‘내부갈등형’, 3) ‘여건열악형’, 4) ‘현실안주형’ 등 네 가지 유형의 학교로 분류되었다. 이하에서는 각 유형 별로 특징을 추출하여 기술하였다.

### 가. 위기직면형 학교

이 유형은 분석 대상 학교 중에 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 학교가 조직 안팎으로부터 시련을 겪어 제 기능을 수행하지 못하고 구성원들 역시 무기력하게 생활하는 유형이다. 학교 밖으로부터 통폐합, 폐교 등에 대한 논란이 일고 있거나 학교 조직 안에는 늘 구성원 간에 갈등이 존재하고 있으며, 이에 따라 교사들의 열의와 헌신도는 낮고 각자의 역할을 등한시하게 된다. 그 결과 학생들의 성취 수준은 낮아지게 되고, 학교의 변화는 점점 요원해지게 된다.

위기직면형 학교의 특징을 구성원간의 관계, 헌신도, 변화 수용도, 성취 수준으로 구분하여 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, ‘위기직면형’ 조직의 가장 큰 특징은 학교 조직 구성원 간에 늘 갈등이 존재한다는 점이다. 구성원 간의 갈등은 다시 학교장과 교사 간, 교사상호 간, 교원과 학부모

간의 갈등으로 구분된다. 학교장과 교사 간, 교사 상호 간의 갈등은 ‘내우(內憂)’에 해당되고, 교원과 학부모, 또는 교원과 지역사회와의 갈등은 ‘외환(外患)’에 해당된다. 따라서 위기직면형 조직은 늘 ‘내우외환’을 겪게 된다.

내우에 해당되는 학교장과 교사 간의 갈등은 가장 빈번히 나타나고 있는 갈등 중의 하나이다. 그 원인이 학교장에 의해 제공되었던, 혹은 교사에 의해 제공되었던 간에 학교장과 교사 간의 갈등은 학교를 더욱 어렵게 만든다. 가령 지방 중소도시에 위치한 어느 중학교에서는 입 바른 소리를 잘하는 부장교사를 면직시키기 위해 부장보직을 통폐합하는 과정에서 학교장과 교사 간의 갈등이 촉발되었다. 그리고 농촌의 한 고등학교에서는 학교장이 교사들의 대학원 수강을 금지시켜 교사들의 불만을 야기 시켰다. 이렇게 시작된 학교장과 교사들의 갈등은 학교 조직 전체로 퍼져 학교장과 교사 사이에 넘을 수 없는 벽을 만들고 말았다.

또 다른 내우인 교사 상호 간의 갈등도 학교 조직을 어렵게 하는 요인이 된다. 자주 발생하는 문제는 아니지만, 이러한 갈등은 교원단체 간의 교육에 대한 생각의 차이에 의해 일어나기도 한다. 교사 간의 갈등은 때로는 일부 교사들 간의 문제로 국한되지만, 학교장이 적절한 대책을 마련하지 않거나 부적절한 해결책을 사용할 경우에는 역시 견잡을 수 없는 갈등으로 비화되기도 한다. 이러한 갈등은 학교장과 교사 간의 갈등과 마찬가지로 학교와 학생, 교육에 대한 교사들의 헌신도를 현저히 떨어뜨리게 된다는 점에서 매우 심각한 문제가 아닐 수 없다.

한편, ‘내우’를 겪고 있는 대부분의 학교는 ‘외환’ 역시 피해갈 수 없게 된다. 학교 조직 내부의 갈등은 교사들의 교육에 대한 열정을 싸늘하게 식히게 되고, 식은 열정은 학생 교육에 그대로 전달되어 학생들의 학습 동기 저하나 낮은 성취로 연결되기 때문이다. 학생들의 낮은 성취도가 학교의 무성의에 있다고 생각하는 학부모들은 학교를 공격하게 된다. 이것이 많은 학교들이 겪는 외환 가운데 하나이다.

외환은 다양한 형태로 나타난다. 일부 적극적인 학부모들은 교사의 수업 방법에 대해 학교장이나 교육청에 항의 전화를 하거나 항의 방문을 한다. 일부 소극적인 학부모들은 학교의 일에 일체 협조를 하지 않는다. 이러한 학부모의 학교에 대한 공격은 내우에 지친 교사들을 더욱 궁지로 몰아넣는다.

교육에 대한 열정이 남아 있던 일부 교사들도 내우와 외환에 시달려 결국 그들의 생각과 태도를 바꾸게 된다. ‘어차피 교육에는 관심 없는 학교’, ‘쉬어가는 학교’라는

생각을 갖게 되면, 교사들의 마음은 한결 편해진다.

둘째, 조직에 대한 구성원들의 헌신도가 낮다는 특징이 있다. 위기직면형 조직 속에서 교사들은 교육과 학생에 대한 자신들의 헌신과 열정을 철회한다. 교사의 교육에 대한 헌신의 철회는 수업 시간에 그대로 반영된다. ‘수업 시간에 엎드려 자는 학생이 3분의 1이 넘어도 교사는 그대로 수업을 진행한다.’고 부임 당시를 회상한 학교장의 말 속에 교사들의 낮은 헌신이 어떤 결과를 초래하는 지가 잘 드러나 있다.

교사들의 낮은 헌신은 수업 시간뿐만 아니라 학교 업무의 추진에도 그대로 반영된다. 가장 두드러진 특징 중의 하나는 ‘부장 기피’ 현상이다. 학교 조직에 실망한 구성원들은 학교장이나 교사들과 잦은 대면을 해야 하는 부장 보직을 맡지 않고 되도록이면 조용히 근무하며 기간을 채워 다른 학교로 옮겨 가지를 바란다. 학교장과 교사 사이에 갈등이 심할 경우에 이러한 현상은 더욱 두드러지게 나타난다.

셋째, 새로운 변화에 대한 수용도가 매우 낮다는 특징이 있다. 내우와 외환에 시달리고 있는 학교의 구성원들도 갈등의 초기에는 새로운 변화를 모색하려고 한다. 그러나 그러한 시도가 또 다른 갈등을 촉발시킬 수 있는 방아쇠가 된다는 점을 확인한 순간부터 더 이상의 변화는 발생하기 힘들게 된다. 특히, 학교장과 교사들에게서 이러한 현상은 두드러지게 나타난다.

학부모들은 침체된 학교를 바꾸기 위해 다양한 노력을 시도한다. 학교나 교육청에 항의 전화를 하거나 항의 방문을 하는 것은 학교를 바꾸고 싶다는 학부모들의 의사 표현이다. 변화를 기피하는 교원들과 변화를 시도하는 학부모 사이에 긴장은 더욱 커지게 된다.

넷째, 학생의 성취 수준이 매우 낮다는 특징을 보이고 있다. 위기직면형 조직에서는 교사들의 낮은 헌신도와 구성원 간의 잦은 갈등, 새로운 변화에 대한 저항 등의 연쇄 작용으로 인해 결국은 학생들의 학업 성취도가 낮아지게 된다.

요약하면, 위기직면형 학교는 구성원들의 낮은 헌신도, 구성원 간의 잦은 갈등과 낮은 변화 수용도, 그리고 학생의 낮은 성취 수준이라는 특징을 지닌다. 이러한 조직 특성은 일반적인 학교에서도 발견되지만, 통폐합 논의가 이루어지고 있는 소규모 학교나 학생 수 감소로 어려움을 겪고 있는 실업계 학교 등에서도 발견된다.

위기직면형 학교의 학교장은 당면한 위기를 극복하는 것을 핵심 과업으로 설정한다. 통·폐합 위기에 처한 학교의 학교장은 이 위기를 극복하는 데 자신의 역량을 모으며,

내·외부 갈등으로 인해 위기에 처한 학교의 학교장은 이 갈등을 치유하는데 자신의 리더십을 집중한다. 아울러 위기직면형 학교의 학교장들은 강력한 비전을 제시하여 위기를 극복하려고 한다.

#### 나. 내부갈등형 학교

내부갈등형 학교의 조직 특성은 교육 주체들 사이에 교육에 대한 견해 차이가 존재하는 학교에서 주로 발견된다. 교육의 목표와 교육 방법에 대한 학교장과 교사, 학생, 학부모 간의 입장 차이가 있고, 이로 인해 구성원들 간에 보이지 않는 갈등이 존재하는 학교가 이 유형에 해당된다. 이 유형의 조직은 주로 학교교육 환경이 열악한 곳에서 흔히 나타난다. 내부갈등형 조직의 특징을 좀 더 자세히 분석하면 다음과 같다.

첫째, 이 유형의 조직은 ‘위기직면형’ 조직과 마찬가지로 학교 조직 구성원 간에 늘 갈등이 존재한다는 점을 가장 큰 특징으로 한다. 구성원 간의 갈등은 다시 학교장과 교사 간, 그리고 교사 상호 간의 갈등으로 구분된다. 그러나 갈등의 원인은 위기직면형 조직과 다르다. 위기직면형 조직은 갈등의 원인이 구성원들의 교육관, 교사관, 인간관계 등 다양한 요인에 존재하지만, 내부갈등형 조직은 갈등의 원인이 주로 교육에 대한 입장 차이에 존재한다는 점에서 차이가 있다.

둘째, 이 유형의 조직은 구성원들의 헌신도에 차이가 있다는 특징을 보인다. 구체적으로, 이러한 유형의 조직에서, 교사들의 교육에 대한 열의는 저하되어 있는 반면에, 학생과 학부모의 교육열은 보통이거나 비교적 높다. 교사들의 열의가 저하된 원인은 교육관과 교육 방법에 대한 학교장과 동료 교사와의 입장 차이에 주로 기인하지만, 교육 환경이 열악한 곳에서 근무하기를 기피하는 교사들의 태도도 한 몫을 한다고 할 수 있다.

셋째, 조건만 형성된다면 새로운 변화를 받아들일 준비가 되어 있다는 점이 이 유형의 특징이다. 이 유형의 학교에서 교사들의 헌신도가 낮아지게 된 원인은 교사 자신들 보다는 외부에 존재한다. 따라서 헌신도를 저하시킨 외적 원인을 찾아 해결한다면 교사들의 헌신도는 높아지게 된다. 따라서 학교장의 지도 방법에 따라 새로운 변화가 가능하게 된다.

넷째, 위기직면형 학교와 마찬가지로 대체로 학생의 성취 수준이 낮다는 특징을 보인다. 학생의 성취 수준이 낮은 이유는 주로 교사들의 낮은 열정과 열악한 교육

환경에 기인한다. 따라서 이 유형에 속하면서도 교육환경이 양호한 학교의 학생 성취 수준이 높은 경우도 있다.

요약하면, 내부갈등형 학교는 교육에 대한 구성원 간의 입장 차이로 인해 갈등이 존재하고, 이 갈등으로 인해 교사들의 헌신도가 저하되어 있다는 점을 가장 큰 특징으로 한다. 또한 학생들의 성취 수준은 학교 환경에 따라 다소 차이가 있고, 조직의 변화 수용도는 비교적 낮은 편이지만, 여건이 조성되면 쉽게 올라가는 특징을 보이고 있다.

이런 조직 특성을 보이는 학교의 학교장은 내부 갈등을 치유하는 데 자신의 핵심 역량을 모으게 된다. 학교장과 교사 사이에, 혹은 교사들 사이에 형성되어 있는 갈등의 골을 메우고 화합을 이루어 내는 것이 학교장이 해야 할 핵심 과업인 것이다. 내부갈등형 조직은 우리나라에서 가장 흔하게 볼 수 있는 학교 조직 유형이라고 할 수 있다.

#### 다. 여건열악형 학교

여건열악형 조직 특성은 교육 환경, 시설 등을 비롯한 학교교육의 전반적 여건이 열악한 학교에서 주로 발견된다. 이 유형의 학교는 특정한 위기에 직면해 있거나, 내부 구성원 간의 갈등이 표면적으로 드러나 있지도 않다. 또한 교사들의 조직에 대한 헌신도가 지극히 낮거나 학생들의 학업 성취도가 낮은 편도 아니다. 그러나 교육 환경이 너무나 열악하여 이대로 두었다가는 학교가 내부갈등형 조직 또는 위기직면형 조직처럼 될 가능성은 높다. 한 마디로 말해 위기가 잠재해 있는 학교라고 할 수 있다. 여건열악형 조직의 특징을 좀 더 자세히 분석하면 다음과 같다.

첫째, 이 유형의 가장 큰 특징은 학교의 시설이 매우 열악하다는 점이다. 학교 시설이 열악하다는 점 이외에는 일반적인 학교와 크게 다른 점은 없다. 표면적으로는 구성원들 간의 갈등은 없다. 그러나 갈등이 아예 없는 것이 아니라 잠재되어 있다고 하는 편이 보다 정확한 표현이다.

둘째, 이런 조직에 근무하는 구성원들의 조직에 대한 헌신도는 크게 낮지는 않다. 그렇다고 높은 편도 아니다. 그러나 열악한 여건이 개선되지 않는다면 이들의 헌신도는 낮아질 가능성이 크다.

셋째, 내부갈등형 학교와 마찬가지로 이 유형의 조직은 조건만 형성된다면 구성원들이 새로운 변화를 받아들일 준비가 되어 있다. 이 유형의 학교에서 교사들의 헌신도가 낮아진다면 그 원인은 조직 내·외부의 갈등보다는 열악한 교육 환경에 있을 것이다.

요컨대, 여건열악형 학교는 구성원 간에 교육에 대한 입장 차이가 존재하거나 외적인 도전으로 인하여 위기에 처한 학교는 아니다. 그러나 이런 학교는 열악한 교육 환경으로 인해 위기가 잠재되어 있어 언제 위기 상황에 직면할지 모른다는 위험부담을 안고 있다. 따라서 여건열악형 학교의 학교장은 학교의 여건을 개선하는 것을 당면 과업으로 삼는다. 학교 여건의 개선으로 학교를 정상화시키는 것이 이 유형의 학교장들에게 요구되는 리더십이라고 할 수 있다.

#### 라. 현실안주형 학교

이 유형은 조직 구성원의 헌신도가 보통 이상이고, 구성원 간의 관계에 문제가 없으며, 학생의 성취 수준도 보통 이상이 되는데 반해, 새로운 변화를 받아들여려고 하는 구성원의 변화 수용도가 낮은 조직을 말한다. 우수 학교장이 근무하고 있는 학교에서는 드물게 발견되는 조직의 유형이지만, 일반 학교에서는 쉽게 발견될 수 있는 조직의 유형에 해당된다. 현실안주형 조직의 특성은 다음과 같다.

첫째, 이 유형의 조직에서 구성원 간의 관계는 비교적 양호하다. 특히, 학교장과 교사, 교사 상호 간에는 특별한 갈등이 존재하지 않는다. 학생들의 학업 성취도도 보통 이상이기 때문에 새로운 변화에 대한 요구도 높지 않은 편이다. 따라서 이 조직의 구성원들은 지금 현재의 조직 상태가 변화되는 것보다는 유지되기를 원한다. 새로운 변화는 안정된 현재의 상태에 대한 어느 정도의 균열을 수반하기 때문이다.

둘째, 현실안주형 조직의 특성은 교사들이 선호하거나 혹은 선호하지는 않더라도 적어도 기피하지는 않는 학교에서 주로 발견된다. 이런 조직에 들어온 교사들은 교육에 어느 정도의 열정을 보이지만, 이 열정은 주어진 역할의 범위 내에서 발휘된다. 즉, 이 조직에서 교사들은 새로운 일을 추구하기 보다는 기존에 하던 일을 무리 없이 추진하는 것이 자신들의 역할이라고 여긴다.

요약하면, 현실안주형 조직은 현재의 학교 조직 상황에 대해 구성원 대부분이 만족을 하고 있으며, 이로 인해 새로운 변화를 받아들이지 않으려고 한다는 점을 특징으로 한다. 한 마디로 말해 타성에 젖어 있는 조직이라고 할 수 있다. 그러나 학부모들은 학교가 현재의 상태에 안주하지 말고 더욱 발전하기를 강력히 기대한다.

이런 조직을 경영하고 있는 학교장은 강력한 비전을 제시하여 학교의 활력을 높이는 데 자신의 리더십을 발휘한다. 변화를 귀찮아하는 구성원들이 변화의 필요성을 인식하

여 변화 과정에 동참할 수 있도록 유도하고 격려하는 것이 학교장에게 주어진 당면 과업이다.

#### 마. 조직 특성 종합

학교장의 지도 행위는 그가 학교가 처한 상황을 어떻게 인식하느냐에 따라 다르게 행사된다. 그러나 학교장의 조직 상황에 대한 인식이 구체적인 지도 행위를 바로 결정하는 것은 아니다. 그보다는 조직이 처한 상황에서 시급히 해결해야 할 과제가 무엇인냐에 대한 인식이 학교장의 지도 행위를 결정하는 데 더 큰 영향을 미친다.

이 절에서는 앞에서 정리한 네 가지 조직 특성을 종합하고, 각 조직 특성에 따라 학교장이 최우선 과제로 삼았던 조직의 핵심 과업을 분석하였다.

첫째, 위기직면형 조직에서는 학교장들이 주로, 학교의 비전을 분명하게 제시하고 그 비전을 조직 구성원들과 공유하여 학교의 위기를 극복하는 것을 최우선 과업으로 삼았다. 또한 내우와 외환으로 인해 크게 떨어진 교사들의 사기를 진작시키고, 학생들에게 학습 동기를 부여하는 것도 학교장에게 주어진 시급한 과제였다. 뿐만 아니라 학생의 학력을 향상시켜 무너진 학부모와 지역사회의 신뢰를 회복하는 것도 학교장들에게는 중대한 과제가 되었다. 요컨대, 위기직면형 조직에서는 존재 위기에 처한 학교를 살리는 것이 학교장들이 해결해야 할 최대의 과업이었다고 할 수 있다.

둘째, 내부갈등형 조직의 학교장들은 주로 교육에 대한 시각차로 인해 분열된 내부 구성원들 간의 관계를 정상적으로 회복하는 것이 최대의 과제였다. 문제 해결을 위해서 구성원들의 입장에 대한 배려가 필요했고, 저하된 학생들의 학력을 높이는 것도 학교장들에게는 시급한 과제가 되었다.

셋째, 여건열악형 조직의 학교장들은 교육 여건을 개선하여 학교를 정상화 시키는 것이 최대의 과제였다. 현재는 문제가 없지만, 열악한 교육 환경이 개선되지 않을 경우에 나타날 수도 있는 위기 상황을 미연에 방지하는 것이 여건열악형 학교의 학교장들이 해결해야 할 당면 과업이었다.

넷째, 현실안주형 조직의 학교장에게는 기존의 교육 활동을 유지하는 것과 동시에 새로운 변화를 유도하는 것이 최대의 과제였다. 타성적으로 이루어지던 수업 공개 방식을 변경하거나 영어 교육환경을 새롭게 조성하는 하는 것, 지시·전달 중심의 교무회의를 토론과 협의 중심의 회의로 바꾸는 것 등이 여기에 해당된다.

이상의 내용을 정리하여 제시하면 다음의 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 분석대상 학교의 유형별 조직 특성과 당면 과업

구분	조직 특성	당면 과업
위기직면형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학생 수 감소 등 학교가 위기에 직면함</li> <li>· 내·외부 갈등과 교사의 낮은 헌신도</li> <li>· 낮은 학생의 학력과 학부모로부터의 신뢰 상실</li> <li>· 소규모 학교, 신규 학교, 학력 저하 학교, 실업계 학교 등에서 주로 나타남</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 당면한 위기의 극복</li> <li>· 강력한 비전 제시 및 공유</li> <li>· 교사의 사기 진작 및 동기 부여</li> <li>· 갈등 해결 및 신뢰 회복</li> <li>· 학력 신장</li> </ul>
내부갈등형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 내부 구성원 간 갈등이 심함</li> <li>· 낮은 교사의 헌신도와 학생의 학력</li> <li>· 학부모 및 지역사회로부터의 신뢰 상실</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구성원에 대한 개별적 배려</li> <li>· 구성원 간의 갈등 해결</li> <li>· 학력 신장 및 신뢰 회복</li> </ul>
여건열악형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 위기가 잠재되어 있는 학교</li> <li>· 열악한 교육 환경</li> <li>· 주로 소규모 학교나 오래된 학교에서 나타남</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육 여건 개선을 통한 학교의 정상화</li> </ul>
현실안주형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 변화를 싫어하고 현상 유지를 원함</li> <li>· 학교 기능은 정상적으로 돌아감</li> <li>· 일반적인 학교</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 강력한 비전 제시 및 공유</li> <li>· 변화의 필요성 인식시키기</li> <li>· 구성원의 참여 유도</li> </ul>

## 2. 인성 특성 분석

지도자의 특성이나 자질을 파악하여 지도자와 비지도자를 구분하는 연구는 리더십 연구에서 고전에 속하는 연구 방법이라고 할 수 있다. 이 접근은 연구 결과에서의 일관성 결여와 과업 환경 등과 같은 상황 요소를 고려하지 못했다는 점에서 비판을 받고 있기도 하다(윤정일, 2002). 그러나 이 방법은 오늘날에도 여전히 활용되고 있는 것이 사실이다. 리더십에 영향을 미치는 간접 요인으로서 의미가 있기 때문이다.

본 연구에 참여한 우수 학교장들은 인성 면에서 공통적인 특성을 보이고 있다. 그리고 이러한 학교장의 인성 특성은 그들의 독특한 사고 체계를 형성하는 데 영향을 주고, 조직 상황을 파악하거나 과업을 추진하는 방식에도 어느 정도 영향을 미치고 있었다. 따라서 이 절에서는 우수한 학교장들에게서 공통적으로 발견되는 인성 특성을 1) 과업에 대한 자세, 2) 자신에 대한 믿음과 태도, 3) 타인에 대한 믿음과 태도로 구분하여

분석하였다.

#### 가. 과업에 대한 자세

##### 1) 소신

우수 학교장들에게서 공통적으로 발견되는 첫 번째 인성 특성은 그들은 과업 추진과 성공에 대한 강한 소신을 지니고 있다는 점이다. 앞에서 살펴본 대로 학교장이 우선적으로 해결해야 할 조직의 과업은 조직이 처한 상황에 따라 달랐다. 그러나 조직의 유형에 관계없이 우수한 학교장들은 대체로 자신이 설정한 과업을 추진함에 있어서 강한 소신을 가지고 있었다. 그리고 과업을 추진하는 과정에서 보여준 학교장의 이러한 소신은 다른 학교 구성원들에게 전달되어 그들이 자신감과 의욕을 갖게 하는 원천이 되기도 했다.

##### 2) 열정과 적극성

우수 학교장들에게서 발견되는 두 번째 인성 특성은 과업 추진에 대한 열정과 적극성이 강하다는 것이다. 이들은 과업에 대한 자신감뿐만 아니라 강한 열정과 적극성을 소유하고 있다. 과업 추진 과정에서 발휘되는 학교장의 열정과 적극성은 교사 등 다른 구성원들이 과업에 열정을 갖게 하는 데에도 긍정적인 영향을 준다.

##### 3) 솔선수범

우수 학교장들은 과업을 추진함에 있어서 솔선수범하는 경향이 있다. 위기직면형 조직, 내부갈등형 조직, 여건열악형 조직, 현실안주형 조직 등 조직의 유형과 관계없이 당면 과업을 추진함에 있어서 우수 학교장들은 몸소 실천하고 본을 보인다는 공통적 특징을 보였다. 학교장의 솔선수범은 학교의 다른 구성원들에게 큰 귀감으로 작용하였고 의도한 행동을 유도해내는 기폭제가 되었다.

##### 4) 성취 욕구

우수 학교장들은 강한 성취 욕구를 지니고 있다. 학교장의 이런 성취 욕구는 그 자신이 현실에 안주하지 않고 학교의 문제를 해결하거나 학교를 적극적으로 변화시키는 데 필요로 하는 힘으로 작용하였다.

### 5) 책임감

과업에 대한 투철한 책임감 역시 우수 학교장들에게서 발견할 수 있는 중요한 인성 특성이다. 학교가 처한 어려움을 자신의 어려움이라고 인식하고 반드시 해결하려고 하는 강한 책임감은 어려운 장애물이 있어도 이를 극복하고자 목표를 달성하도록 하는 기반을 제공하였다.

#### 나. 자신에 대한 태도

##### 1) 자신감

우수 학교장들은 자신의 능력에 대한 강한 믿음을 가지고 있다. 자신에 대한 믿음과 자신감은 과업 추진 과정에도 영향을 미치게 된다. 과업 추진에 대한 소신과 열정, 적극성, 책임감 등은 자신에 대한 강한 믿음에서 나오는 것이다. 학교장의 이러한 자신감은 학교 구성원들에게 일종의 카리스마로 비치기도 하였다.

##### 2) 끈기와 인내

학교의 당면 과업을 해결하고 학교를 정상화하는 데에는 오랜 시간이 필요하다. 조직이 처한 위기와 이 위기를 해결해야만 하는 이유를 구성원들에게 설득시키는 데에는 상당한 시간이 소요되기 때문이다. 우수 학교장들은 이 과정에서 끈기와 인내심을 가지고 구성원들의 협조를 이끌어냈다. 학교장이 앞에서 끌여가기보다는 교사들이 앞장설 수 있도록 오랜 시간을 기다려준다. 학교장의 끈기와 인내는 결국 교사들의 마음을 변화시키는 힘으로 작용하였다.

##### 3) 세심한 자기 관리

우수 학교장들은 자기 관리 능력이 탁월하다는 특징을 지닌다. 건강, 능력, 이미지, 경력 등을 매사에 의도적으로 개선하려는 노력을 기울였다. 예를 들어, 교사와 학생들에게 친근감을 주기 위해 일부러 염색을 하지 않고 자연스런 머리 모양을 유지했던 학교장이나 매일 책상 위에 좋은 글귀를 적어 놓고 마음 수양을 했던 학교장 등 자기 관리 방식은 매우 다양하다. 그러나 우수 학교장들의 탁월한 자기 관리는 타인에게 좋은 이미지를 심어줄 뿐만 아니라 특정 과업을 성취하는 데 있어서도 큰 힘이 된다는 것을 알 수 있다.

## 다. 타인에 대한 태도

### 1) 배려

우수 학교장들은 대체로 타인을 배려하는 데 익숙하다. 일부 예외는 있지만, 다수의 학교장들은 자신에 대한 강한 믿음과 철저한 계획을 바탕으로 하여 구성원들의 입장을 배려하며 과업을 수행하는 모습을 보였다. 특히, 타인에 입장을 배려하는 학교장들의 태도는 그들의 지도 행위에 지대한 영향을 미쳤다. 구체적으로, 명령이나 지시보다는 대화와 토론을 통해 의사 결정을 하는 경향이 있고, 과업 추진 시에는 구성원들을 완전히 믿고 맡기는 경우가 많았다. 자신과 의견이 충돌될 때에는 구성원의 의견을 끝까지 청취한 후에 자신의 견해를 밝히고, 그래도 의견 조율이 되지 않을 때에는 충분한 시간을 두고 설득을 하거나 상대방 의견이 더 타당할 경우 이를 수용하기도 하였다.

### 2) 포용력

우수 학교장들은 타인의 의사에 귀를 기울이고 그들의 의견을 포용하는 태도를 보였다. 특히, 교사들의 불평과 불만을 적극적으로 받아들여 이를 학교를 변화시키는 데 필요한 동력으로 활용하는 능력은 남달랐다. 학교장의 포용력은 구성원들에게 신뢰감과 편안함을 심어주고 그들의 참여와 협조를 이끌어 내는 데 큰 힘으로 작용하였다.

### 3) 믿음

우수 학교장들이 학교 구성원들의 의견을 적극 수용하고, 그들을 개별적으로 배려하는 태도의 저변에는 그들에 대한 강한 믿음이 전제되어 있다. 특히, 수업 전문가로서의 교사들에 대한 철저한 믿음은 학교의 과업을 설정하고 실행하는 데 있어서 교사들의 긴밀한 협력을 이끌어 내는 데 중요한 원동력이 되었다. 교사들은 자신들을 전문가로 믿고 합당하게 대우해 주는 학교장을 존경하고 따르게 된다.

## 라. 인성 특성 종합

이상에서 살펴본 우수 학교장들의 인성 특성을 요약하여 표로 제시하면 다음<표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 우수 학교장의 인성 특성

구 분	특 성
과업에 대한 자세	<ul style="list-style-type: none"><li>· 강한 소신</li><li>· 열정과 적극성</li><li>· 솔선수범</li><li>· 강한 성취 욕구</li><li>· 투철한 책임감</li></ul>
자신에 대한 태도	<ul style="list-style-type: none"><li>· 자신감</li><li>· 끈기와 인내</li><li>· 세심한 자기 관리</li></ul>
타인에 대한 태도	<ul style="list-style-type: none"><li>· 배려하는 마음</li><li>· 강한 포용력</li><li>· 구성원에 대한 믿음</li></ul>

### 3. 사고 특성 분석

사고(思考)란 간단히 말해 한 사람의 생각이다. 즉, 사고란 한 사람의 총체적인 생각이라고 할 수도 있고, 각각의 사상에 대한 개별적인 생각이라고 할 수도 있다. 학교장은 자신의 타고난 성품에 해당되는 인성을 바탕으로 하여, 경험과 학습을 통해 형성된 생각을 더하여 자신만의 독특한 사고 체계를 형성한다. 예를 들어, 학교란 무엇인가, 교육이란 무엇인가, 학교장의 역할은 무엇인가, 교사란 존재는 누구인가 등에 대해 자신만의 독특한 생각을 갖게 된다면 이것이 바로 사고에 해당된다. 그리고 이 사고는 인성과 더불어 학교장의 지도 행위에 영향을 주게 된다. 이 절에서는 학교의 당면 과업을 해결하는 과정에서 우수 학교장들이 보여준 사고의 특성을 학교관, 교장관, 교사관, 경영관으로 구분하여 분석하였다.

#### 가. 학교관

학교관은 학교장이 조직으로서의 학교를 바라보는 관점이다. 일명 조직관이라고 할 수 있으며, ‘학교란 무엇인가?’, ‘학교 조직은 어떻게 구성되어야 하는가?’라는 질문에 대한 학교장들의 대답이라고 할 수 있다. 우수 학교장들이 공통적으로 보유하고

있는 학교관은 다음과 같았다.

#### 1) 공동체로서의 학교

각 개인의 사고 체계는 개인의 기본적인 인성과 교육 및 경험에 따라 달라진다. 외모나 인성만큼이나 사고도 다양하다. 면담을 통해 드러난 우수 학교장들의 사고 체계 역시 매우 다양했다. 그러나 다양함 속에는 공통점도 존재했다. 그것은 학교를 바라보는 기본적인 시각이다. 즉, 대부분의 우수 학교장들은 학교를 ‘공동체’로 보고 있었다.

공동체란 본래 ‘생활이나 행동 또는 목적 따위를 같이하는 집단’을 일컫는 말이다. 이 말을 학교에 적용하면 학교는 학생의 교육을 목적으로 하여 학교장, 교감, 교사, 학생, 학부모 등의 구성원이 생활과 행동을 같이 하거나 목적을 공유하는 그야말로 전형적인 공동체이다.

그러나 학교를 하나의 공동체로 바라보는 시각은 그리 오래되지 않았다. 과거에는 학교를 교원의 조직으로, 심지어는 학교장의 학교로 보는 시각이 우세한 적도 있었다. 이런 학교관 속에서 학교의 주인은 교원 또는 학교장이고 학생이나 학부모는 단순한 객에 지나지 않았다. 따라서 학교 경영의 중심에는 항상 학교장이 있었다.

공동체로서의 학교관은 기존의 학교 경영 패러다임의 변화를 요구한다. 교원이나 학교장의 학교가 아닌 공동체 구성원 모두의 학교인 것이다. 따라서 구성원 상호 간의 협력 속에서 교육이 이루어져야 한다. 상호 협력이 깨지게 되면 학교는 공동체로서의 특성을 상실하게 되는 것이다.

학교관으로 공동체관을 가지고 있는 우수 학교장들은 학교의 당면 위기와 갈등을 공동체 구성원 모두의 참여와 협력으로 해결하려고 하였다. 학교가 공동체인 이상 학교장 이외의 구성원들의 참여와 협력 없이는 학교의 본래 기능인 교육이 제대로 실현되기 어렵다는 사실을 절감하고 있었기 때문이다.

#### 2) 학습이 중심이 되는 학교

우수 학교장들에게서 공통적으로 발견되는 두 번째 학교관은 ‘학습의 장으로서의 학교’관이다. 이 관점에 의하면 학교의 핵심적인 기능은 학생의 학습이다. 학교는 학생들이 학습을 통하여 미래를 준비하는 능력을 키우는 곳이다. 당연히 교사는 학생들의

학습을 최대한 조력하는 역할을 해야 한다. 우수 학교장들은 학생과 교사 사이에 교수-학습이 효율적으로 이루어질 수 있도록 제반 여건을 조성하는 역할을 해야 한다고 믿고 있었다.

이러한 학교관은 학교장들이 조직의 당면 과업을 설정하고 갈등을 해결할 시에 중요한 판단의 준거로 활용되었다. 즉 ‘어느 것이 교육적인가?’, ‘어떤 결정이 학생들의 학습에 도움이 되는가?’를 판단해야 하는 다름 아닌 ‘학습이 중심이 되는 학교관’으로부터 명확하게 도출된다.

## 나. 교장관

교장관은 학교장이 자기 자신을 스스로 바라보는 관점이다. ‘학교에서 학교장은 어떤 사람이고 그 역할은 무엇인가’에 대한 대답이 교장관이라고 할 수 있다. 교장관은 과업과 관련하여 자신의 역할을 보는 시각과 교장의 개인적 자질과 특성에 대한 시각에 따라 다음과 같이 분류될 수 있다.

### 1) 과업 관련 역할

우수 학교장들은 조직의 핵심 과업과 관련하여 자신의 역할을 첫째, 원칙을 가진 자, 둘째, 책임지는 자, 셋째 비전을 제시하는 자, 넷째, 교육 전문가, 다섯째, 교육 환경 조성자 등으로 설정하고 있었다. 이러한 교장관은 자신의 지도 행위에 다양한 방식으로 영향을 미치고 있었다.

### 2) 개인적 자질과 특징

우수 학교장들은 교장들의 개인적인 자질과 특징에 있어서 솔선수범하는 자, 봉사자, 도덕적인 사람 등으로 인식하고 있다. 우수 학교장들이 보여준 인성 특성과 밀접한 관련이 있는 관점이다. 이러한 관점 역시 학교장이 리더십을 발휘하는 데 있어서 중요한 영향을 미치게 된다.

그밖에 학교장은 조직의 다른 구성원과의 관계에 있어서 자신의 역할을 동반자, 방패막이, 지원자 등으로 설정하고 있기도 하였다. 즉, 학교장은 교감이나 교사를 자신의 동반자로 생각하고 있으며, 때로는 자신을 교사의 방패막이로 생각하고 있다. 교사들을 중심에 두되 자신들은 지원하고 봉사하는 사람들이라는 생각이 지배적이었다.

#### 다. 교사관

‘교사란 존재는 누구인가?’에 대한 학교장의 대답이 교사관이다. 면담에 참여한 학교장들은 이 질문에 대해 한결같은 대답을 제공하고 있다. 즉, 우수 학교장들은 교사를 학생 교육에 있어서 가장 중요한 변수로 간주하고 있으며, 여건만 주어진다면 모든 교사들은 자발적으로 학생 교육에 헌신할 존재로 굳게 믿고 있다. 다시 말해, 우수 학교장들은 교사를 ‘동반자’, ‘교육 전문가’, ‘유능한 존재’ 등으로 인식하고 있다. 한편, 당위적인 차원에서 교사들이 지금보다 사명감과 성실성 면에서 더욱 보강될 수 있기를 바라는 학교장도 있다. 또한 이들은 교사들이 전문성을 더 개발해 주기를 바라며, 학생들에게 관심과 애정을 더 많이 기울여 줄 것을 기대하고 있기도 하다.

#### 라. 경영관

이상에서 살펴본 학교 조직관, 교장관, 교사관에 의거하여 학교장들은 자신만의 독특한 경영 철학을 수립하고 있다. 이를 학교장의 경영관이라고 할 수 있다. 물론 이 경영관에는 개인의 인성 특성이나 인생관, 교육관, 학생관, 학부모관 등 다양한 요소들도 영향을 주며, 조직의 상황에 따라 학교장의 경영관은 바뀌기도 한다. 이 연구에서 밝혀낸 우수 학교장들의 경영관은 다음과 같다.

##### 1) 교육과정 최우선 경영

우수 학교장들은 학교 경영의 핵심을 학생 교육에 두고 있다. 외부의 지원을 주로 끌어오는 학교장이나 내부 구성원들의 헌신을 유발하고 동기부여를 하려고 하는 학교장 모두 자신들이 하는 행위의 궁극적 목적을 학생들 잘 가르치는 교육에 두고 있다. 이러한 학교장의 경영관은 학교장과 교사, 교사 상호간, 교사와 학부모 사이에 갈등이 발생한 경우에 이를 해결하는 준거로 활용되었다. 즉, 갈등의 원인이 어디 있든 간에 어떤 대안이 학생 교육에 더 도움이 되는가를 기준으로 삼아 갈등을 해결하는 모습을 보였다.

##### 2) 인화 경영

우수 학교장들은 조직 구성원들 간의 인화에 초점을 두고 학교를 경영하였다. 인화 경영은 조직 구성원 간의 갈등이 심한 학교에서 특히 많이 발견되는 경영관이다. 인화

를 경영 원칙으로 삼은 학교장은 구성원의 입장을 배려하려는 태도를 강하게 보였다. 과업을 추진하는 것도 중요하지만 사람들의 마음을 집결시키는 것이 먼저 선행되어야 한다는 생각을 지니고 있었다.

### 3) 투명 경영

대부분의 우수 학교장들은 투명하게 학교를 경영하는 전략을 세우고 있었다. 투명 경영은 경영상에 이루어지는 일들을 주주들이나 직원, 일반인들이 알 수 있게 투명하게 공개하는 경영을 말한다. 기업 조직에서 시작된 투명 경영은 오늘날 학교 경영에서도 핵심 적인 경영 전략으로 자리 잡고 있는 추세이다. 우수 학교장들은 이러한 투명 경영을 핵심 전략으로 설정하여 자신이 하는 일을 교직원, 학부모, 학생 등에게 숨김없이 공개하고 있다. 우수 학교장들은 특히 학교회계와 관련하여 투명한 예산 집행과 결산을 강조하고 있었고 인사 관리의 투명성도 중요하게 생각하였다.

### 4) 믿음 경영

우수 학교장들이 보여주는 또 다른 경영 원칙 중의 하나는 믿음 경영이다. 선천적으로 남을 믿고 신뢰하는 인성을 타고난 학교장들이 많았고, 이들은 교사 경험 등 과거의 경험과 학습을 통해 구성원을 믿는 것이 장기적으로 더 효율적인 경영 방법이라는 사실을 터득하고 있었다. 따라서 이들은 자신들의 권한을 구성원들에게 골고루 위임하고 있었다. 구성원들의 자질, 능력, 태도 등에 대한 믿음을 전제로 한 믿음 경영은 열린 경영, 참여 경영, 민주 경영의 토대를 형성하고 있는 것으로 보인다.

### 마. 사고 특성 종합

이상에서 살펴 본 우수 학교장들의 사고 특성을 종합적으로 요약하여 표로 제시하면 다음 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 우수 학교장의 사고 특성

구분		특성
학교관	· 공동체로서의 학교	· 학교는 교원, 학생, 학부모, 지역사회 등으로 구성된 공동체 · 공동체 구성원들의 참여와 협력 강조
	· 학습이 중심이 되는 학교	· 학교는 학습을 통하여 학생들이 스스로 살아가는 능력을 기르는 곳 · 학교의 핵심은 학생의 학습
교장관	· 과업 관련 역할	· 교육 전문가 · 책임지는 자 · 비전을 제시하는 자 · 교육 환경 조성자
	· 개인적 자질과 특성	· 출선수범가 · 봉사자 · 도덕적인 자
교사관	· 현상 인식	· 동반자 · 믿을 만한 사람 · 열정을 가진 자 · (수업) 전문가 · 유능한 존재
	· 당위 차원	· 사명감과 성실성 보장해야 함 · 전문성을 지속적으로 함양해야 함 · 학생에 대해 관심과 애정 가져야 함
경영관	· 교육과정 최우선 경영	· 학교의 궁극적인 목표는 교육과정 운영 통한 교육 · 교육과정 운영이 갈등 해결의 기준
	· 인화 경영	· 구성원들에 대한 개별적 배려 · 인화 중시
	· 투명 경영	· 투명한 예산 집행 및 결산 보고 · 투명한 인사 관리
	· 믿음 경영	· 교육공동체 구성원에 대한 믿음 전제 · 권한 위임 · 열린 경영, 참여 및 민주 경영의 토대 제공

## 4. 지도 행위 특성 분석

지도 행위는 학교장이 학교 조직의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들에게 행사하는 일련의 행동이다. 학교장의 지도 행위는 그의 인성 특성과 사고 특성, 그리고 조직의 상황에 의해 영향을 받는다. 따라서 학교장의 지도 행위는 이러한 다양한 상황과 함께

이해되어야 한다. 이 절에서는 우수 학교장들이 행사하는 지도 행위의 특성을 1) 의사 결정 방식, 2) 과업 추진 방식, 3) 갈등 해결 방식으로 구분하여 분석하였다.

#### 가. 의사 결정 방식

학교의 교육 목표를 설정하거나 목표를 추진하는 전략을 수립할 때, 그리고 전략을 실천하는 과정에서 나타나는 온갖 종류의 갈등을 해결할 때도 조직의 지도자인 학교장의 의사 결정은 중요한 역할을 하게 된다. 이런 중요성으로 인하여 의사 결정은 경영 행위의 가장 핵심적인 요소로 불린다(서정화 외, 2003 : 112). 따라서 학교장들이 행사하는 지도 행위는 의사 결정에서 출발하여 의사 결정에서 끝난다고 해도 과언이 아니다.

우수 학교장들의 의사 결정 방식은 그들의 인성과 사고 체계에 의해 영향을 받는다. 그리고 각자의 특성이 다른 만큼 의사 결정 방식도 다양하게 존재한다. 그러나 이러한 다양성에도 불구하고 우수 학교장들에게서 다음과 같은 공통점이 발견되었다.

##### 1) 수용형

다수의 학교장들은 ‘아래서 위로(bottom-up)’와 같은 수용형 의사 결정 방식을 사용하고 있었다. ‘아래서 위로’는 상향식 의사 결정 방법과 같은 의미이다. 이 방식을 채택한 학교장은 학교가 새롭게 시작해야 할 일이나 업무 추진 아이디어 등 제반 사항에 대해 구성원들이 보다 적극적인 이니셔티브를 발휘하게 하고, 학교의 중요한 일은 전체 직원회의나 인사위원회 등의 공식 기구에서 협의와 토론을 통해 결정되도록 하였다. 물론 학교의 제반 사항에 대한 최종 결정권자는 학교장이지만, 구성원들이 협의를 통하여 결정한 사항을 존중하고 수용하는 입장을 취했다. 많은 학교장들이 이러한 의사 결정 방식을 선택한 데에는 이유가 있다. 다음의 이야기를 들어보자.

옛날 같으면 학교장이 ‘이렇게 하라’ 하면 끝났지만 지금은 그게 아니고 밑에서부터 협의해서 올라와야 돼요. 그냥 결정해야 될 일이 생기면 일단 협의해서 올라오고, 일이 늦더라도 협의해서 올라와야 돼요.

위 사례의 학교장은 자신이 주도하여 일을 결정하면, 교사들의 협조를 얻어내는 것이 어렵다는 것을 경험하였다. 그 결과 그는 ‘아래서 위로’의 의사 결정 방식을 선택하였다.

## 2) 조장형

‘아래서 위로’ 방식은 시작을 누가 했느냐에 따라 다시 두 가지 방식으로 구분될 수 있다. 즉, ‘아이디어’는 학교장이 내고, 구체적인 실천 방식을 교사들이 선택하게 하는 방식도 있고, 앞의 수용형 의사 결정 사례처럼 ‘아이디어’조차 교사들이 내도록 하는 방식이 있을 수 있다. 여기서 전자의 의사 결정 방식을 조장형 의사 결정이라고 할 수 있다.

다수의 학교장들은 전자, 즉, 자신이 아이디어를 내고 실천 방식은 교사들이 결정하도록 하는 조장형 방식을 활용하고 있었다. 이 때 학교장의 ‘아이디어’ 제시는 간접적으로 이루어져야 한다. 그 이유를 들어보자.

교장이 아이디어를 내면 선생님들이 일단 반대부터 하고 들어와요. 그게 뻔히 좋은 것인지 알면서도 일단 거부감부터 보입니다. 우리 때는 그런 게 전혀 없었죠. 그 때는 교장선생님이 신이었으니까. 지금은 인간이지만. 그러니까 요즘은, 쉽게 이야기해서, ‘나 같으면 어떤 일을 해야 되겠다’ 싶으면 ‘애드벨론’을 자꾸 띄웁니다. 띄우다 보면 말이라는 것이 돌고 돌아서 좋은 쪽으로 이야기도 하고, 나쁜 쪽으로도 이야기가 나옵니다. 교장은 그것을 종합해서 적극적으로 추진하면 됩니다.

위 사례처럼, 우수 학교의 교장들은 자신의 주요 아이디어를 교사들에게 의도적으로 자주 내비쳐 구체적인 내용은 밑에서부터 올라오도록 하는 의사 결정 방식을 자주 사용하였다. 요컨대, 조장형 ‘아래서 위로’ 의 의사 결정 방식은 우리나라 학교를 둘러싼 변화 속에서 학교장들이 의도적으로 선택한 나름대로의 최선의 방식으로 보인다.

## 3) 위임형

우수 학교장들이 자주 활용하는 세 번째 의사 결정 방식은 결정권을 학교 구성원들에게 완전히 위임하는 것이다. 이러한 방식은 구성원들의 능력에 대한 믿음 없이는 불가능하다. 그러나 학교의 모든 의사 결정 사항을 위임하는 것은 아니고, 사안에 따라 선별적으로 위임하고 있었다. 예를 들어, 수학여행 장소를 결정한다든가, 교복업체를 선정할 때에 결정권을 업무담당 교사에게 완전히 위임하여 당사자들끼리 자율적으로 협의하도록 하는 등의 사례가 이에 해당된다.

## 나. 과업 추진 방식

교장에 의해 결정되었든, 교사들에 의해 결정되었든 간에 결정된 과업은 실행에 옮겨지게 된다. 이 과정에서 학교장의 리더십이 다양한 형태로 발휘된다. 의사 결정의 경우 학교장의 기본적인 인성과 사고 체계, 과업의 특성 등이 복합적으로 작용하여 과업 추진 방식이 결정된다. 과업 추진 과정에서 우수 학교장들이 보여준 행동의 특성은 다음과 같다.

### 1) 착수 단계

#### 가) 먼저 행동하기

조직 구성원들의 협의와 토론을 통해 결정된 과업은 조직 구성원 전체 또는 일부에 의해 실제로 실행되어야 한다. 이 때 ‘시작이 반’이라는 말처럼, 어떻게 시작하느냐가 대단히 중요한 문제로 부각된다. 이런 상황에서 우수 학교장들이 보인 지도 행위의 한 가지 유형은 조직 구성원들보다 먼저 행동을 개시하는 것이다. 예를 들어, 학교 전체가 쓰레기장으로 변하다시피 하여 ‘청결 지도’를 주요 과업으로 설정한 어느 중학교 교장은 학생과 교사들에게 일체의 강요를 하지 않고 교내 곳곳에 버려진 휴지를 몸소 주웠다. 학교장의 행동을 보게 된 교사들과 학생들은 하나 둘씩 학교장을 따라 휴지를 줍게 되었고, 청결 지도는 자연스럽게 추진되기 시작했다. 다수의 학교장들은 이와 같이 몸소 실천하고 본을 보이는 방식으로 과업을 추진하였다.

#### 나) 교감 내세우기

우수 학교장들은 리더십을 발휘하는 데 있어서 교감과 교감과의 협력 관계를 구축하고 그들의 도움을 많이 받고 있었다. 주로 교사들에게 싫은 소리를 해야 할 일이 있거나 귀찮아 하는 일을 추진해야만 할 때 교감을 내세우게 된다고 한다. 이 경우에 교감은 교사들의 원성을 듣는 악역을 맡게 된다. 그러나 이런 역할은 교감들이 리더십을 체험할 수 있는 기회가 되어 반드시 부정적인 것만은 아니라고 말한다.

교감을 내세워 과업을 추진하는 과정에서 교감과 교사 사이에 갈등이 생길 수 있다. 학교장은 이때 자신의 리더십을 발휘하게 된다. 이는 갈등을 조정할 수 있는 또 한번의 기회와 역할을 남겨 두는 전략이라고 할 수 있다. 교감과 갈등 관계를 맺었던 교사들이라 할지라도 학교장의 의견까지도 거부하는 데에는 많은 부담이 따르기 때문

에 교장에 의한 양자 간 갈등은 대체적으로 해결된다고 한다.

#### 다) 동참하기

착수 단계에서 학교장들이 발휘하는 다른 하나의 지도 행위는 구성원들과 더불어 학교장도 과업에 함께 참여하는 것이다. 전체 직원의 합의와 토론을 통해 결정된 사항을 교사와 학생들에게만 강요하지 않고 자신도 실천에 옮기는 것이다. 가령 교사들에게만 전문성 신장을 강요하지 않고 자신도 전문성을 계발하기 위해 교내 교직원 연수 프로그램 등에 적극적으로 참여하는 학교장이 이 사례에 해당된다.

#### 라) 공평하게 업무 배분하기

학교의 과업은 상황에 따라 학교장이 추진해야 할 부분과 교사가 추진해야 할 부분으로 나뉘기도 한다. 예를 들어, 교육과정의 정상적 운영을 통한 교수-학습의 질 향상을 당면 과업으로 설정하였다면, 이 과업의 추진 과정에서 학교장과 교사들이 수행해야 할 역할은 서로 다르다. 이럴 경우에 학교장은 교수-학습과 직접적으로 관련된 일은 교사들에게 맡기고, 자신은 교사들이 교수-학습에 전념할 수 있는 여건을 조성하는 역할에 전념한다.

또한, 업무를 분석하여 교사들 간에도 업무가 공정하게 배분될 수 있도록 노력하는 모습을 볼 수 있었다. 이와 관련하여 어느 초등학교 교장은, 교사들은 학교의 업무가 학교장과 교사 사이에, 그리고 교사들 사이에 공평하게 배분될 경우에 불만의 소지가 줄어든다는 점을 강조했다.

#### 마) 인간적 유대 구축하기

우수 학교장들은 과업을 추진하는 과정에서 학교 구성원들과의 개인적 유대관계를 십분 활용하고 있었다. 남교사회, 동창회, 친목회 등을 활용하여 교사들과 개인적 관계를 돈독하게 형성해 놓으면, 학교의 과업을 추진하는 과정에서 교사들의 반대와 저항은 크게 줄어든다고 한다.

## 2) 지속 단계

### 가) 칭찬하기

우수 학교장들은 과업이 추진되는 전 과정에 대해 계속 관심을 가지면서 역할을 맡고 있는 구성원들이 과업을 지속적으로 수행할 수 있도록 칭찬을 자주 활용하였다. ‘저는 칭찬 요법을 많이 써요’라고 말한 어느 학교장은 칭찬이 과업 수행을 지속시키는 데 있어서 탁월한 동기 부여 효과를 보인다고 했다.

### 나) 관심 표현하기

과업 수행을 지속화 시키는 데 활용되는 또 다른 방법은 과업 수행자에게 관심을 표현하는 것이다. 이 관심에는 과업에 직접적으로 관련된 것뿐만 아니라 관련이 없는 것도 모두 포함된다. 예를 들어, 신규 교사의 어려움이나 업무 등에 대한 관심이나 오랫동안 알고 지낸 교사들의 집안 사정 등에 대한 따뜻한 걱정 등이 이에 해당한다. 한 학교장은 어쩌면 사소할 지도 모르는 교사에 대한 학교장의 이런 관심은 양자 사이에 친밀감을 높여 과업 추진 중에 생기는 교사들의 중단 욕구와 불만을 줄이는데 어느 정도 기여 한다고 말했다.

### 다) 완전히 믿고 맡기기

착수 단계에서 명확히 구분된 학교장과 교사의 역할은 지속 단계에서도 그대로 유지된다. 이 과정에서 학교장의 눈에 다소 맘에 들지 않는 점이 들어오더라도 교사를 믿고 맡겨야 한다고 학교장들은 힘주어 말한다. 그렇게 해야 과업이 계속해서 추진될 뿐만 아니라 교사들의 책임감, 과업에 대한 전문성도 생긴다는 것이다. 이 지도 행위는 착수 단계에서도 자주 활용되는 방법이다.

### 라) 공정하게 보상하기

공정은 상대적인 개념이다. 나의 노력에 대한 보상과 타인의 노력에 대한 보상을 견주어 양자 사이에 불균형이 생길 경우에 공정하지 못하다고 느끼게 된다. 교사들은 과업 추진 과정에서 자신과 동료 교사들을 자주 비교한다고 한다. 비교 결과 자신이 공정한 대우를 받지 못한다고 느끼게 되면 과업 추진에 대한 의욕을 잃게 되고 노력을 줄이게 된다.

따라서 우수 학교장들은 과업 추진 과정에서 교사들을 포함한 구성원들에게 보상을 공정하게 배분하려고 노력하였다. 학교장들은 필요할 경우에 공정성이 확보될 수 있도록 부서 간, 혹은 개인 간 업무를 조정하기도 하였다. 공정한 보상은 구성원들이 만족감을 가지고 업무를 수행하도록 유도하는 데 필요한 중요한 지도 행위이다.

#### 다. 갈등 해결 방식

학교 구성원들의 합의에 의해 결정된 과업이라고 하더라도 이 과업의 추진 과정에서 발생한 예상치 못한 문제들에 의해 구성원 간에 갈등이 야기되기 마련이다. 이런 상황에서 갈등을 바라보는 학교장의 시각과 그가 사용하는 갈등 해결 방식, 그리고 갈등 해결의 판단 준거는 그 해결에 큰 영향을 미치게 된다. 우수 학교장들은 이런 경우에 어떤 시각과 방법, 그리고 판단 준거로 갈등을 해결하게 되는지를 분석하였다.

##### 1) 갈등에 대한 시각

고전 이론 시대에는 조직의 갈등은 조직의 생산성을 저해하는 불필요하고 제거되어야 할 대상으로 경영자들에게 인식되었다(서정화 외, 2003). 그러나 인간관계론 시대에 들어와 조직의 갈등은 모든 조직과 집단에 자연스럽게 나타나는 불가피한 현상으로서 이를 수용해야 한다는 입장으로 바뀌었다(남정걸, 2003 : 269). 즉, 갈등은 제거될 수 없고, 경우에 따라서는 조직의 과업 수행에 이롭다는 것이다.

이러한 갈등관은 우수 학교장들에게서도 공통적으로 발견되었다. 즉, 우수 학교장들은 학교 조직 내의 갈등, 그 중에서도 학교장과 교사 사이에 발생하는 갈등은 피할 수 없는 것으로 인식하고 있으며, 이들은 이 갈등을 제대로 활용할 경우에 조직의 과업을 추진하는 데 오히려 도움이 된다고 여기고 있다. 여기서 한 학교장의 이야기를 들어보자.

때로는 불평을 하는 사람들이 많이 있는데, 이 분들은 개인적으로 보면 불평을 하는 것도 아니고 '교장선생님, 이런 식으로 가면 바람직하지 못 합니다'라고 나한테 의견을 제기하는 거라. 내가 볼 때 (그 불평 속에는) 옳은 일이 많은 거라. 그래서 그 사람들하고 대화를 많이 나누고 받아들일 것은 수용하지요. 그렇게 하니깐 그 다음에는 자기들이 더 적극적으로 일하는 거라.

학교 조직 내에서 흔히 발생하는 교사들의 불평과 불만을 잘만 활용하면 이 갈등은 독이 아니라 약이 될 수 있음을 위 사례를 통해 잘 알 수 있다.

이러한 갈등관은 우수 학교장들에게서 발견되는 공통점이긴 하지만, 일부 우수 학교장들은 여전히 부정적 갈등관을 가지고 있기도 하였다. 부정적 갈등관을 지니고 있는 학교장들은 갈등을 미연에 방지하는 데 자신의 역량을 모으고 있었고, 따라서 구성원들과의 좋은 인간관계 형성을 통해 갈등을 예방하고자 노력하였다.

## 2) 갈등 해결 방법

학교 내에서 발생하는 갈등은 다양한 방식에 의해 줄어들거나 해소된다. 갈등 해결 방식으로 학교장들이 흔히 활용하는 방식은 ‘설득하기’, ‘이해하기’, ‘다수결로 정하기’ 등이다.

### 가) 상대방 설득하기

자신의 입장이 확고하고, 자신의 생각에 대해 확신을 가질 경우에 학교장들은 다양한 방법을 동원해 상대방을 설득시키려고 한다. 설득이 잘 되지 않을 경우에는 ‘당신이 학교장이라면 어떻게 하겠는가?’라는 질문을 던지며 상대방에게 학교장의 의사를 수용할 것을 요구하기도 한다.

### 나) 내가 이해하기

교장과 교사 사이에 갈등이 일어날 경우, 학교장들은 역지사지로 그 갈등을 이해하려고 한다. 가령, 학교 구성원들과 의견 충돌이 발생되었을 경우에 학교장들은 ‘나도 예전에 교감으로, 교무부장으로, 교사로, 학생으로, 학부모로 있었지’라는 생각을 하며, 상대방의 입장을 이해하려 한다. 주로 학교장이 다른 구성원들의 입장을 헤아려 자신의 입장을 바꾸는 경우에 이 방식이 활용된다.

### 다) 다수결로 정하기

설득과 수용을 통해서도 갈등이 해결되지 않을 경우에 학교장들은 할 수 없이 ‘다수결’ 원칙을 적용하여 갈등을 해결하려 한다. 즉, 갈등 해결 방식을 다수결에 의해 선택하자는 것이다. 그러나 이때 결과에 대해 모두가 승복하기로 합의하는 것이 무엇보다

중요하다고 학교장들은 말한다.

### 3) 판단의 근거

조직 내의 갈등이 학교장과 기타 구성원 사이에 일어날 경우에, 학교장들은 앞에서 살펴본 ‘이해하기’나 ‘설득하기’, 또는 ‘다수결로 정하기’ 등의 방식으로 해결하려고 한다. 그러나 학교장 자신을 제외한 구성원들 간에 갈등이 일어날 경우에 학교장들은 갈등의 해결사 역할을 하기 위해 적극적으로 개입하게 된다. 이때 학교장들에게는 명확한 갈등 해결의 판단 준거가 요구된다.

우수한 학교장들은 갈등 해결의 판단 준거로 ‘교육’과 ‘학생’을 적극 활용한다. 가령, 구성원 간에 팽팽한 갈등이 이어질 때 학교장들은 누구의 의견이 더 교육적인지, 어떤 안이 학생들에게 더 유익한지를 따져 갈등을 해결하려고 한다. 그리고 교육과 학생이라는 준거에 대해 이의를 제기하는 구성원들은 거의 없다고 학교장들은 힘주어 말한다.

### 라. 지도 행위 특성 종합

우수 학교장들이 학교 내의 중요한 의사를 결정하고 과업을 추진하며, 다양한 이해관계를 중심으로 발생하는 갈등을 해결하는 과정에서 발휘하는 지도 행위의 특성을 종합하면 다음 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 우수 학교장의 지도 행위 특성		
구 분	특 성	
의사 결정	· 수용형	· 상향식 의사 결정 방식 · 구성원들의 의견을 그대로 수용
	· 조장형	· 학교장이 아이디어 제시하고 세부 의견 수렴 후 결정
	· 위임형	· 당사자들에게 결정 권한 완전 위임 · 자율적 협의
과업 추진	· 착수 단계	· 먼저 행동하기 · 교감 내세우기 · 동참하기 · 공정하게 업무 배분하기
	· 진행 단계	· 칭찬하기 · 관심 표현하기 · 완전히 믿고 맡기기 · 공정하게 보상하기

구분	특성
갈등 해결	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 갈등관</li> <li>· 생산적일 수 있음</li> <li>· 불가피함</li> <li>· 예방이 최선임</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해결 방법</li> <li>· 설득하기</li> <li>· 수용하기</li> <li>· 다수결로 정하기</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판단 준거</li> <li>· 교육 및 학생</li> </ul>

## 5. 리더십 형성 과정 분석

학교 조직의 공식적 지도자로서 학교장들이 발휘하는 리더십은 조직 상황에 따라 표출되는 학교장의 지도 행위를 통하여 파악될 수 있다. 그리고 이 지도 행위는 학교장 개인의 인성 특성뿐만 아니라 교육과 과거 경험에 의해 형성되는 사고 체계가 직접적인 영향을 미친다. 이 절에서는 우수 학교장들이 리더십을 형성하게 되는 과정에 대하여 분석하였다.

### 가. 과거 경험

우수 학교장들은 학교장이 되기 이전의 과거 경험이 리더십을 형성하는 데 제일 큰 영향을 주었다고 자신 있게 말한다. 종교, 청소년 시절에 읽었던 책 한권, 고등학교 시절의 담임선생님, 교사 시절에 모셨던 훌륭한 교장선생님, 부장 교사 시절의 업무 경험, 교감직의 경험, 교육 전문직의 경험 등이 학교장들이 말하는 과거 경험에 해당된다.

이런 다양한 과거 경험 가운데에서도 우수 학교장들이 강조하는 경험은 교사 경험이다. 교사 경험이 있었기 때문에 교사들의 업무와 입장을 이해하고, 교사들과 함께 학교의 과업을 추진하는 것이 가능하다고 많은 학교장들이 강조하여 말했다. 학교장들이 발휘하는 지도 행위 중 ‘이해하기’는 교사 혹은 교감 등으로 학교에서 근무한 경험이 큰 도움이 된다는 점을 알 수 있다. 특히 교사로서 열정적으로 학생을 가르치고 다양한 도전을 기꺼이 수용했던 사람 못지않게 교사 시절에 교장에 대해 문제의식과 불만을

가졌던 사람도 교장으로서는 바람직한 사고와 행동 패턴을 형성하는 데 도움이 되었다고 한다. 교사로서 겪었던 좋은 경험, 나쁜 경험 모두가 도움이 되었다고 할 수 있다.

이 밖에도 교감의 역할을 수행한 경험이 교장으로서는 필요한 리더십을 기르는 데 큰 도움이 되었다고 말하는 학교장들이 많다. 교사에서 교육 전문직으로 진출한 후에 교감직을 수행하지 않고 곧바로 학교장이 된 사람의 경우에, 교감의 역할을 수행하지 못한 것에 대해 큰 아쉬움을 느꼈다. 반면, 교육 전문직을 거치지 않고 교감을 거쳐 교장이 된 학교장들의 경우에는 교육 전문직을 경험하지 않은 것에 대해 큰 아쉬움을 표시한 경우가 드물었다.

#### 나. 교육 및 연수

학교장들은 과거의 경험 이외에 공식적 또는 비공식적으로 받은 교육 및 연수가 학교장의 리더십 형성에 도움이 되었다고 한다. 각종 연수에 적극적으로 참여하여 학교장으로서는 필요한 전문성을 쌓았다는 사람도 있고, 교장 자격 연수가 도움이 되었다는 사람도 있다. 그러나 이러한 과거의 공식적 연수가 리더십을 형성하는 데 특별히 도움이 되었다고 반응한 학교장은 많지 않았다. 특히, 교장 자격 연수가 자신의 리더십을 형성하는 데 도움이 되었다고 응답한 학교장은 한 명에 불과했다. 이는 현재의 교장 양성 과정과 체제에 심각한 문제가 있음을 의미한다.

한편, 공식적 연수보다는 독서, 개인 연찬, 교재 개발, 강연 등 개인적이고 비공식적인 활동을 통해 리더십을 형성했다는 학교장들이 적지 않았다. 특히, 꾸준한 독서가 리더십을 기르는 데 큰 도움이 되었다고 강조한 학교장들이 많았다.

#### 다. 학교장이 되는 경로

우리나라에서 학교장이 되는 것은 매우 어렵다. 경쟁이 치열하고 과정도 복잡하기 때문이다. 본 연구에 참여했던 우수 학교장들이 학교장이 되기 위해 거친 경로를 정리하면 크게 4가지로 구분되며, 이는 다음 [그림 IV-1]에 제시된 바와 같다.



[그림 IV-1] 학교장이 되는 경로의 유형

학교장이 되기 위해 거쳐야 하는 경로를 구성하는 경험에는 교사, 부장교사, 교육전문직, 교감 등이 있으며, 그 가운데 첫 번째 경로는 우리나라 대다수의 학교장들이 거치게 되는 과정이다. 그런데 본 연구에서 분석한 우수 학교장 가운데에는 첫 번째 경로를 거쳐 학교장이 된 경우는 많지 않았다. 각 시·도교육청의 추천을 통해 우수 학교장이 선정되었기 때문에 이러한 현상이 나타난 것으로 보인다.

두 번째 경로는 교감 대신에 교육 전문직을 거치는 경로이다. 이 연구에서는 네 명의 학교장이 이 경로를 통해 학교장으로 승진하였다. 이 경로를 거친 학교장들은 부장교사직의 경험만 있을 뿐, 교감의 역할을 수행하지 못한 점에 대해 강한 아쉬움을 나타냈다. 그러나 교육전문직의 경험도 매우 유용한 것으로 생각하고 있었다.

세 번째와 네 번째 경로에는 학교장이 되는 데 필요한 모든 과정이 포함되어 있다. 다만, 교육 전문직과 교감 중에서 어떤 직을 먼저 거쳤느냐에 있어서 두 경로는 차이가 있다. 이 연구에 참여했던 대다수의 학교장들은 세 번째와 네 번째 경로를 통해 학교장이 되었다. 그리고 그들은 학교장이 되기 위해 거치게 된 모든 과정이 리더십을 형성하는 데 도움이 되었다고 한다.

## 6. 학교장 리더십 개선을 위한 시사점

우수 학교장의 리더십 특성 분석의 목적은 우리나라 학교 조직의 맥락에서 학교장의 리더십 특성은 무엇이며, 리더십을 개선하기 위하여 어떤 노력이 필요한가를 규명하는

것이였다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해 각급 학교의 학교장들이 리더십을 발휘하는 장면을 구체적으로 확인하고, 그들의 리더십 특성을 조직, 인성, 사고, 지도 행위 영역 등으로 구분하여 분석하였다. 그리고 학교장들이 리더십을 형성하게 된 과정을 확인하고자 하였다. 분석 결과를 토대로 학교장의 리더십 개선에 필요한 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 우수 학교장들은 부임한 학교의 조직 특성을 진단하는 데 뛰어난 능력을 보였다. 그들은 조직의 과업, 구성원들 간의 관계, 갈등의 양상 및 원인, 조직 문화 등을 정확히 분석하여 상황에 적합한 당면 과업을 설정하고 그 과업을 추진해 나가는 능력이 남달랐다. 특히, 이들은 학교가 직면해 있는 위기나 과제를 학교 내·외부 환경의 상호 유기적인 연계 속에서 이해하고 해결하려고 노력했다. 따라서 유능한 학교장이 되기 위해서는 조직 상황을 정밀하게 진단할 수 있는 능력과 판단력, 그리고 상황에 적합한 리더십을 행사할 수 있는 능력을 함양할 필요가 있다.

둘째, 대다수의 우수 학교장들은 자신에 대한 강한 믿음과 인내심 등을 지니고 있으며, 과업 추진에 대해서도 강한 자신감과 적극성, 책임감 등을 보였다. 동시에 그들은 조직 구성원들을 따뜻하게 배려하는 마음과 넓은 포용력을 가지고 있으며, 인간적 매력을 지니고 있었다. 이러한 인성적 요인은 사고와 달리 학습을 통해 길러지기 힘들다는 점에서 학교장 적격자 선발 과정에서 보다 적극적으로 검증되어야 할 요인이다.

셋째, 우수 학교장들은 학교의 핵심 기능과 학교장의 역할, 교사들과의 관계에 대한 분명한 입장을 토대로 명확한 경영관을 형성하고 있다. 이러한 경영관은 학교장이 학교의 위기를 진단하고, 해결책을 처방하며, 이를 추진하는 과정에 지속적인 영향을 미쳤다는 점에서 매우 중요하다. 따라서 학교장들은 우리나라 학교의 현실과 조직의 상황을 충분히 고려한 경영관을 수립해야 할 것이며, 이러한 경영관을 형성할 수 있는 능력이 학교장이 되는 과정에서 체계적으로 길러질 수 있는 프로그램이 필요하다.

넷째, 우수 학교장들의 학교 경영의 핵심에는 늘 학생의 학습이 놓여 있었다. 학교의 본질적 역할과 기능은 다름 아닌 학생들의 학습에 초점을 맞추는 것이다. 과거의 학교 경영이 학교의 유지, 관리를 위한 기능을 강조했다면, 현재와 미래의 학교 경영은 교수-학습의 개선에 중점을 두어야 함이 연구를 통해 밝혀졌다. 따라서 교장 양성 과정이나 현직 연수 과정에서 학습 중심 리더십의 중요성이 보다 강조되고 체계적으로 배양될 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 학교 조직에서 학교장이 단독으로 의사를 결정하여 교사들에게 일방적으로 지시하고 명령하는 시대는 지났다고 할 수 있다. 우수 학교장들은 과업을 결정하고 추진함에 있어서 한결같이 구성원들의 의견을 수렴하는 모습을 보여 주었다. 우수 학교장들은 조직 내에 협의와 토론 문화를 활성화하여 구성원들의 적극적인 참여를 이끌어냈다. 구성원들의 적극적인 참여는 학교의 당면 과업을 추진하는 데 필요한 원동력이 되었다. 이러한 협의 문화 조성 및 의사 결정 기술은 교장 양성 과정에서 충분히 배양되어야 할 필요가 있다.

여섯째, 우수 학교장들은 조직 내·외의 갈등을 비교적 긍정적으로 바라보며 있으며, 이를 적극적으로 활용하여 조직의 발전을 이끌어 내었다. 또한 학교의 과업을 추진하는 과정에서 상황에 맞는 적절한 리더십을 행사할 수 있는 능력을 지니고 있었다. 따라서 학교장들이 학교 조직 내외에서 경험하게 될 갈등 상황을 사전에 숙지하고 적절하게 대처할 수 있도록 갈등 관리 및 대처 능력을 함양할 수 있는 실무 과정이 필요하다.

일곱째, 학교장의 리더십 형성에는 그들의 개별적인 과거 경험이 지대한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 과거에 함께 근무했던 인물이나 사건 등을 통해, 그리고 지속적인 자기 연찬 등이 리더십 형성이 도움이 되었다는 것이다. 이러한 개인적인 경험들은 우수 학교장의 배출을 제도적으로 보장하는 대신 우연적인 요소에 맡기는 것이라고도 할 수 있다. 모든 학교가 우수한 학교장의 혜택을 볼 수 있도록 하기 위해서는 효과적인 리더십의 형성을 제도적으로 관리할 필요가 있다. 리더십 향상 프로그램을 교직의 경력 단계별로 마련하고, 교사, 부장교사, 교감을 거쳐 교장이 되는 과정에서 체계적으로 함양될 수 있는 제도의 보완이 필요하다.

여덟째, 교장 자격 연수 프로그램을 전면적으로 재검토하고 개선해야 할 필요가 있다. 면담에 참여했던 대부분의 학교장들이 교장 자격 연수 프로그램이 학교장의 리더십을 기르는 데 큰 도움이 되지 않았다고 대답했다는 점은 심각한 문제이다. 그러나 연구의 시간과 범위의 제한으로 인하여 현행 교장 자격 연수 프로그램의 어떠한 측면이 불만족 요인으로 작용했는지, 해결되어야 할 문제는 구체적으로 무엇인지 등은 밝혀내지 못했다. 따라서 교장 자격 연수 전반에 대한 문제점 진단과 개선 방안을 도출할 수 있는 후속 연구가 필요하다.

아홉째, 우수 학교장들에게서 발견할 수 있는 공통점 가운데 하나는 그들이 모두

교장직을 수행하면서 늘 벤치마킹하는 역할 모델을 가지고 있다는 점이다. 학교장들은 과거의 역할 모델을 통하여 좋은 점은 본받고 나쁜 점은 지양하면서 바람직한 리더십을 형성할 수 있었다고 한다. 따라서 반드시 우수하고 훌륭한 사람만이 역할 모델이 되는 것은 아니었으나 누군가 본받을 만한 사람들을 직접, 혹은 간접으로 접하는 것은 본인의 리더십 개발에 중요한 기제가 될 수 있음을 알 수 있는 대목이다. 따라서 교직에 입문한 모든 사람들이 보다 긍정적이고 바람직한 상급자나 동료들 벤치마킹할 수 있도록 역할 모델을 정립하고, 이들의 구체적인 사고와 행동 특성이 널리 공유되고 확산될 수 있도록 체계적 노력이 필요하다.

열째, 학교장의 현직 연수 시스템을 체계화하고 연수를 강화할 필요가 있다. 이와 더불어 학교장 연수에 대한 지원도 강화되어야 할 것이다. 평생 학습 사회에서 학교장들도 평생 학습자가 될 때 비로소 변화하는 사회적·국가적 요구에 부응하는 학교 발전을 이끌어 낼 수 있다. 학교 경영은 고도의 전문적인 지식과 기술, 마인드를 요구하는 것으로 학교장들이 한 때의 교육이 아닌 지속적인 학습과 연찬을 통해 자기 관리를 할 수 있도록 제도를 보완하고 지원을 강화해야 한다.

## IV. 요약 및 정책 제언

1. 요약
2. 정책 제언

## 1. 요약

### 가. 연구 목적 및 내용

이 연구는 시·도교육청으로부터 우수 학교장을 추천받아 그들이 학교에서 리더십을 발휘하는 장면을 보다 생생하게 드러내고, 이를 토대로 우수 학교장의 리더십 특성을 분석하여 우리나라 학교장 리더십 개선에 필요한 시사점을 얻는데 목적이 있다.

이러한 연구 목적을 수행하기 위해 다음과 같은 연구 내용을 설정하였다. 첫째, 환경 변화에 따른 학교장의 역할과 직무의 변화, 학교장 리더십 연구의 동향, 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향 등을 분석하여 이론적 기초를 수립하였다. 둘째, 한국의 우수 학교장 사례를 분석하였다. 우수 학교장들이 리더십을 발휘하는 장면을 생생히 드러내는 것과 동시에 여기에 내포되어 있는 리더십 특성을 분석하고자 하였다. 셋째, 우수 학교장 사례 분석을 통해 드러난 내용을 토대로 우리나라 학교장 리더십 개선에 필요한 시사점을 도출하고 정책 제언을 제시하였다.

### 나. 연구 절차 및 방법

연구의 목적 및 내용을 달성하기 위하여 연구 모형 설계, 면담 대상자의 선정, 면담지 개발, 예비 면담 실시, 본 면담 실시, 면담 결과 처리, 면담 결과 분석, 보고서 작성의 연구 절차를 거쳤으며, 주요 연구 방법으로는 문헌 분석, 심층 면담, 전문가 협의회 등이 활용되었다. 환경 변화 및 학교장의 역할 변화, 학교장 리더십 연구의 동향, 우수 학교장 사례 연구 동향 등의 분석은 문헌 연구에 의해 이루어졌다. 우리나라 우수 학교장의 리더십 특성 분석은 주로 심층 면담 방법을 활용하였다. 또한 전문가 협의회를 개최하여 우수 학교장 사례 연구의 방향 설정 및 면담 내용 구체화, 사례 결과 분석 결과를 바탕으로 한 우리나라 학교장의 리더십 개선을 위한 시사점 및 정책 방향 탐색이 이루어졌다.

다. 학교장 리더십 분석을 위한 이론적 기초

#### 1) 환경 변화 및 학교장의 역할 변화

학교를 둘러싼 외적인 환경은 매우 급속하게 변화되고 있다. 최근 세계화와 개방화, 지식 기반 사회로의 이행, 정보 통신 기술의 발달과 정보화 추세의 가속화 등 범세계적인 교육환경의 변화는 단위 학교 내에서 학교장의 중요성에 대한 인식, 학교장의 역할과 기능에 있어 변화를 요구하고 있다. 이에 따라 본 절에서는 단위 학교 내에서 학교장의 역할과 리더십에 영향을 주는 학교 내·외적인 환경 변화가 무엇이며, 그러한 변화가 학교교육과 학교장의 역할 수행에 어떤 영향을 미칠 것인가를 분석하였다.

학교를 둘러싼 외적인 환경 변화와 그에 따른 학교장의 역할 변화는 크게 네 개의 범주로 구분할 수 있다. 즉, 세계화와 교육 체제의 개방화로 인한 국가 정체성과 세계시민정신의 명지 요구 증대, 지식 기반 사회로의 이행과 학습사회의 대두로 인한 학교교육의 역할 변화, 정보 통신 기술의 발달과 정보화 추세에 따른 지식 경영자로서 학교장의 역할 강화, 평생 학습 사회의 발달로 인한 학교 대내외적 자원의 효율적 활용 능력과 상호 협력 체제 구축 등이 요구된다.

학교 내적인 환경 변화는 단위 학교의 자율 경영과 책무성 요구의 증대, 수요자 및 다양한 구성원의 요구 반영, 학부모 및 지역사회 관계의 중요성 증대 등으로 요약할 수 있으며, 이는 전반적으로 1980년대 이후 제기된 신자유주의 교육이념과 단위 학교 중심 교육개혁, 학교 재구조화 논의 등을 근간으로 하고 있다.

이와 같은 학교 내·외적인 환경 변화는 전 세계적으로 공통된 현상이라고 할 수 있다. 특히 1980~90년대 이후 세계 주요 국가에서 추진되어 왔던 교육개혁은 이러한 학교교육을 둘러싼 환경 변화를 반영한 결과라고 할 수 있다. 이러한 전 세계적이고 보편적인 환경 변화와 더불어 우리나라 학교장이 직면한 특수한 학교 경영 환경도 발견된다. 이러한 요인들을 크게 네 가지로 구분할 수 있다. 즉, 학교교육에 대한 불신과 불만, 이로 인한 공교육의 교육력 약화와 사교육 의존도 심화 문제, 단위 학교 자율성 확대와 다양한 구성원의 참여 보장에 따른 교육 공동체 이해당사자 간 갈등 증대, 학교운영위원회 제도 도입으로 인한 단위 학교 경영 방식의 변화, 교원 평가와 학교장 임용 방법의 다양화 등 교원인사제도의 개혁 등으로 인한 구성원 간 역할 및 관계의 변화와 재정립 등을 들 수 있다.

이러한 새로운 환경 변화에 대응하여 학교장의 역할과 중요성은 더욱 강조되고 있

다. 학교장의 역할과 직무의 중요성에 대한 기존의 주요 논의(예를 들어, 학교효과성 연구, 직무만족도나 학생 성취도 등 교사의 교직수행태도나 학교교육 성과에 대한 학교장의 영향 등)와 더불어 학교 내·외적인 환경 변화로 인해 학교장에게 새롭게 요청되는 역할 및 직무는 무엇이며, 학교 내·외적인 변화를 성공적으로 관리하고 학교 발전을 이끌어가기 위해 학교장은 어떤 자질과 능력을 갖추어야 할 것인가? 학교장에게 새롭게 요청되는 역할과 자질은 다음 몇 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 학교 내·외적 환경에 대한 이해, 조직 및 개인에 대한 조망이 필요하며, 다양한 학교 구성원들의 참여와 협력을 끌어낼 수 있는 실천 능력이 요구된다. 둘째, 학교장은 기존의 물리적·인적 자원에 대한 지원, 관리적 역할을 벗어나 지식 경영 마인드를 갖춘 지식 경영자로서 역할을 수행할 필요가 있다. 셋째, 단위 학교 자율성과 책무성 증대, 구성원 참여 확대 등에 따른 구성원들의 의견 수렴, 조정을 위한 중재자·조정자로서의 역할이 증시되어야 할 것이다. 넷째, 학교 내·외적 환경 변화에 대응하고 학교의 교육력을 강화하기 위해 학교장은 교육적 지도자로서 역할을 수행할 수 있어야 할 것이다.

오늘날 학교장이 직면하고 있는 도전과 과제는 다양하다. 학교장은 새로운 사회 변화를 깊이 인식하고, 이러한 변화들에 적절히 대처하며, 그에 적합한 능력과 자질을 갖추어야 할 것이다. 교사나 학부모의 영향력 확대로 학교장의 지위나 권위는 전통적인 관점에서와는 다른 새로운 시각에서 이해되어야 할 필요가 있다. 새로운 사회 변화에 적합하지 않은 전통적인 학교장의 역할과 기능은 축소되어야 할 것이나 새로운 역할은 더욱 강화되어야 할 것이다.

## 2) 학교장 리더십 연구의 동향

초기 리더십의 개념은 지도자의 개인적인 능력과 연관되어 이해되었으며, 학교장의 리더십의 개념 역시 학교장 개인의 능력에 한정되어 논의되었다. 그러나 오늘날 학교에 대한 요구가 변화하면서 학교장 리더십의 개념은 과업과 정보를 지시·전달·확인하는 수직적이고 일방적인 관리 중심 리더십에서 교직원, 학부모, 지역사회 인사 등이 학교 경영에 참여하는 개방적이고 민주적인 리더십으로 변화하였다.

구체적으로 이러한 학교장의 리더십은 학교교육과 직접 관련이 되는 교육자로서의 리더십과 교육 지원 활동을 하는 행정가로서의 리더십 두 가지 요소로 구성되어 있었다. 특히, 학교장은 과거 교육자로서의 리더십보다는 학교를 경영하고 관리하는 행정

가로서 그 역할이 더 강조되었으나, 최근 변화하는 사회는 교육자로서의 역할과 이에 따른 리더십을 요구하고 있다. 최근 요구되는 변혁적 리더십을 중심으로 학교장 리더십의 구성 요소를 분석한 결과를 살펴보면, 학교장 리더십은 비전 제시, 선도적 추진성, 개인적 배려, 성과기대라는 하부 요인을 바탕으로 하여 교육자로서의 리더십과 행정가로서의 리더십으로 구성되어 있었다.

최근의 학교장 리더십 연구 내용을 분석하여 보면, 학교장 리더십 연구는 1980년대를 기점으로 학교장 리더십에 대한 관점의 변화와 함께 변화하였다. 1980년대 초까지 이루어졌던 리더십 연구는 지도자의 특성, 행동, 상황 등을 강조하고 지도자와 구성원의 관계를 교환 또는 거래의 관계로 파악한 거래적(transactional) 리더십에 초점이 맞추어져 있었다고 할 수 있으며, 이러한 전통적 리더십과 관련된 연구는 교육 체제와 외부 환경과의 관계를 고려하지 못하고 학교를 폐쇄체제로 간주하여 지도자의 행동을 과업 또는 인화의 차원에서 다룬다는 한계점에 직면하였다. 아울러 사회적·교육적 요구는 점차 변화하였고, 이에 따라 전통적 리더십과 달리 현실에 신속히 적응할 뿐만 아니라 미래를 지향하는 새로운 형태의 리더십, 즉 다차원적인 성격을 갖고, 지도자에게 다양한 능력 발휘를 요구하는 변혁적 리더십의 개념으로 패러다임이 변화하였다. 이에 학교장 리더십 연구 역시 변혁적 리더십을 중심으로 연구가 이루어졌으며, 주로 학교 조직의 효과성을 높이기 위해 필요한 학교장의 리더십을 분석하는 연구가 이루어지고 있다.

한편, 연구 방법의 측면에서는 양적 연구가 지배적이며, 학교장 리더십이 연구 주제임에도 불구하고 대부분 교사의 응답을 바탕으로 학교장의 리더십을 설명하고 있어 이러한 한계를 보완하는 연구가 이루어질 필요가 있는 것으로 나타났다.

### 3) 우수 학교장의 개념 및 사례 연구 동향

우수 학교장의 사례를 분석하기 위해서는 먼저 우수 학교장의 개념을 명확히 할 필요가 있다. 그러나 최근 우수 학교장의 중요성이 부각되어지는 반면에 우수 학교장의 개념 정의는 여전히 모호하다. 외국의 경우, 일반적으로 우수 학교장이란 학생의 학업 성취도를 향상시키는 등의 학교 변화와 발전을 가져온 학교의 교장을 의미한다. 즉 우수 학교의 기준이 주로 학생의 학업 성취도에 의해 결정된다고 할 수 있다. 그러나 우리나라의 경우, 학교의 중요한 성과에 해당되는 학생의 학업 성취도를 발표하거나

비교하는 것이 금기시 되고 있으며, 공립학교에서 학교장을 포함한 교원이 순환 근무 원칙에 의해 정기적으로 이동하기 때문에 학생의 학업 성취도를 학교장의 리더십에 직접적으로 연결시키는 것이 쉽지 않다.

이에 본 연구진은 연구의 목적과 내용에 부합할 수 있도록 우리나라 우수 학교장의 의미를 ‘부임 이후 리더십을 발휘하여 학생의 학력을 제고하고, 학부모 및 지역사회로부터 신뢰를 회복하며, 교사의 전문성을 높이는 등 학교 발전에 많은 공헌을 한 학교장’으로 정의하였다.

한편, 우수 학교장 사례 연구의 동향을 알아보기 위해 미국, 영국, 호주, 노르웨이, 스웨덴 등 5개 국가를 중심으로 우수 학교장 사례 연구에 관한 세계적인 동향을 분석하여 보았다. 각국의 사례는 국가별로 사례 선정 기준, 사례 연구의 방법, 우수 학교장의 특징 등을 종합적으로 분석하고, 분석 결과를 토대로 우리나라 학교장 리더십 개선을 위한 시사점을 도출하였다.

사례 선정 기준은 대체로 열악한 환경에서 학생의 학업 성취도를 향상시킨 학교와 학교장을 중심으로 이루어졌으며, 사례 연구의 방법은 다각적인 면담 기법을 활용하는 경우가 대부분이었다. 또한 사례 분석에서 드러난 우수 학교장의 특징을 종합하여 보면 다음 네 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 성공적인 리더십의 기반으로는 학교의 목표와 방향의 설정, 상호 배려를 기반으로 한 인력 개발, 조직 재설계를 통한 협력적 학교 문화 형성 등으로 확인되었다. 둘째, 성공적인 학교장 리더십을 유발하는 요인으로는 개인적인 기질 등의 내적 요인으로 학생과 교육에 대한 열정, 의사소통 기술 등이 나타났으며, 외적 요인으로는 국가 기관 및 정책 등을 포함한 학교 맥락에의 적용 등이 포함되었다. 셋째, 학교장의 영향력은 학생의 학습 효과 향상에 초점이 맞추어졌으며, 관련 변인에는 직무 시간, 수업의 질과 분위기, 교육과정, 교원의 의사 결정 참여, 학교 문화, 교사 헌신 등이 포함되는 것으로 나타났다. 그 밖에도 분석 결과, 성공적인 학교장의 리더십에 영향을 미치는 요인에는 조직적·사회적 맥락에 따라 다양하게 나타나는 것으로 분석되었다.

#### 라. 우수 학교장의 리더십 특성

학교장의 리더십은 주로 교장이 학교를 경영할 때 발휘하는 지도 행위에서 확인될 수 있다. 그리고 교장의 지도 행위는 자신이 가진 독특한 인성 특성과 사고 체계에

의해 강한 영향을 받는다. 아울러 교장의 지도 행위는 그가 처한 조직의 상황과 당면 과업의 특성에 의해 영향을 받기도 한다. 요컨대, 교장의 리더십은 학교장이 처한 조직의 상황과 과업, 그의 인성과 사고 특성, 그리고 지도 행위와의 복합적 관계에 대한 이해를 통해 분명히 드러나게 된다. 따라서 우수 학교장들의 리더십 특성을 이해하기 위해 그들이 처한 조직의 특성과 당면 과업, 인성 특성, 사고 특성, 지도 행위의 특성을 분석하였다.

### 1) 조직 특성

우수 학교장들이 경영하는 학교 조직의 특성은 대체로 1) 위기직면형, 2) 내부갈등형, 3) 여건열악형, 4) 현실안주형 등 4가지 유형으로 분류되었다. 첫째, 위기직면형 학교의 특성은 주로 농어촌 학교, 소규모 학교, 신규 학교, 실업계 학교 등에서 발견되었다. 이 유형에 해당하는 학교는 학력 저하, 학생 수 감소, 학부모와 지역사회로부터의 신뢰 상실, 교사들의 의욕 상실 등의 위기에 직면하고 있었다. 이 유형에 해당하는 학교의 교장은 학교의 위기를 극복할 수 있는 강한 비전을 제시하고 공유하는 것을 당면 과업으로 설정하고 있었다. 둘째, 내부갈등형은 교장과 교사, 교사 상호 간의 내부 갈등으로 인해 학교의 기능이 정상적으로 작동되지 않는 것을 특징으로 하였다. 이 유형에 해당하는 학교의 교장은 내부의 갈등을 해결하는 것을 당면 과업으로 설정하고 있었다. 셋째, 여건열악형의 특성은 현재는 큰 문제가 없지만 열악한 교육 환경 등으로 인해 서서히 위기 상황에 직면하게 되는 학교에서 주로 발견되었다. 이 유형에 해당하는 학교의 교장은 교육 여건을 개선하는 것을 학교의 당면 과업으로 설정하고 있었다. 넷째, 현실안주형은 조직 구성원들이 변화를 거부하거나 변화에 소극적인 것이 특징인데, 주로 일반적인 학교에서 발견되었다. 이 유형에 해당하는 학교의 교장은 구성원들에게 변화의 필요성을 인식시키고 학교의 새로운 비전을 제시하는 것을 당면 과업으로 설정하고 있었다.

### 2) 인성 특성

우수 학교장들에게서 발견되는 인성 특성은 다음과 같다. 첫째, 과업에 대한 태도에 있어서 강한 자신감과 소신을 지니고 있었고, 열정적이며, 진취적이었다. 아울러 이들은 일에 대한 강한 성취동기를 지니고 있었으며, 매사에 계획적이고 책임감이 강하며,

변화지향적인 특성을 보였다. 둘째, 우수 학교장들은 자신에 대해 강한 믿음을 가지고 있었으며, 끈기와 인내심, 윤리의식, 겸손 등의 특성을 소유하고 있었다. 셋째, 우수 학교장들은 타인에 대한 강한 믿음을 소유하고 있었으며, 타인에 대한 배려, 인간미, 포용력 등이 뛰어났다.

### 3) 사고 특성

우수 학교장들이 보여준 사고 체계의 특성은 다음과 같다. 첫째, 이들은 확고한 학교관을 가지고 있었다. 학교의 주인은 학생이며, 학교의 핵심 과업은 학습이라는 데 대한 강한 신념을 가지고 있었다. 둘째, 이들은 교장 자신의 역할에 대한 확실한 관점을 형성하고 있었다. 술선수범자, 봉사하는 사람, 도덕적인 사람, 원칙을 가진 사람, 책임지는 사람, 비전을 제시하는 사람, 교육 전문가, 교감 및 교사와의 동반자, 지원자 등 우수 학교장들은 뚜렷한 교장관을 제시하였다. 셋째, 우수 학교장들은 교사에 대한 강한 믿음을 지니고 있었다. 교사는 동반자이며, 교육 전문가이고, 강한 사명감과 성실성을 보유하고 있다고 생각하였다. 넷째, 우수 학교장들은 그들의 학교관, 교장관, 교사관 등을 바탕으로 하여 확고한 경영관을 수립하고 있었다. 이 경영관은 교장이 학교를 경영하는 데 있어서 원칙으로 활용되었다. 투명 경영, 믿음 경영, 교육과정 최우선 경영, 원칙 경영, 인화 경영, 열린 경영 등이 우수 학교장들이 가진 경영관으로 발견되었다.

### 4) 지도 행위 특성

우수 학교장들의 지도 행위의 특성은 다음과 같다. 첫째, 그들은 구성원들의 의견을 최대한 수렴하여 학교의 중요한 의사 결정을 하고 있었다. 이들은 토론과 협의를 자주 활용하며, 학교의 각종 위원회를 십분 활용하고 있었다. 둘째, 우수 교장들은 강한 과업 추진력을 소유하고 있었다. 결정된 과업을 추진함에 있어서 교장이 술선수범을 보이고, 업무를 공정하게 배분하여 믿고 맡기며, 구성원들에 대해 지속적인 관심을 보였다. 이들은 교사들과 인간적인 유대관계를 강하게 맺고, 그들을 수시로 칭찬하고 격려했다. 공정하고 적절한 보상, 중간 점검 및 조정 역시 우수 교장들에게서 발견할 수 있는 과업 추진상의 특성이었다. 셋째, 우수 교장들은 조직 내에 일어나는 갈등에 대해 긍정적인 시각을 지니고 있었다. 갈등이 발생될 경우에는 설득을 하거나 수용을

하며, 때로는 다수결에 따라 갈등을 해결하는 전략을 구사하였다. 갈등 해결 시에 우수 교장들은 학교의 궁극적인 목적을 판단 준거로 활용하였다.

#### 마. 우수 학교장의 리더십 형성 과정

우수 학교장들이 리더십을 형성한 과정은 다음과 같다. 첫째, 교장이 되기 직전의 다양한 경험을 충분히 활용하였다. 교사, 부장교사, 교감, 교육 전문직 등을 경험하면서 다양한 입장에서 이해할 수 있는 능력을 길렀다. 특히, 우수 교장들에게는 닮고 싶은 역할 모델과 닮고 싶지 않은 반면 교사가 있었고, 이들로부터 많은 영향을 받았다. 둘째, 독서와 사색 등의 자기 연찬과 연수도 교장들이 리더십을 형성하는 데 도움이 되었다. 그러나 교장 자격 연수는 별 도움이 되지 않았다는 반응이 대부분이었다.

#### 바. 학교장의 리더십 개선을 위한 시사점

본 연구의 결과를 토대로 도출된 학교장의 리더십 개선에 필요한 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 우수 학교장들은 부임한 학교의 조직 특성을 진단하는 데 뛰어난 능력을 보였고, 조직의 상황과 특성에 부합하는 리더십의 발휘가 학교 개선에 도움이 되었다. 따라서 학교장들이 이와 유사한 리더십을 발휘할 수 있도록 하기 위해서는 학교장들이 조직 상황을 정밀하게 진단할 수 있는 능력과 판단력, 그리고 상황에 적합한 리더십을 행사할 수 있는 능력을 함양할 필요가 있다.

둘째, 대다수의 우수 학교장들은 자신에 대한 강한 믿음과 인내심 등을 보유하고 있었으며, 과업 추진에 대해서도 강한 자신감과 적극성, 책임감 등을 보였다. 이러한 인성적 특징은 학습을 통해서 함양하기 어려우므로 학교장 적격자 선발 과정에서 검증될 필요가 있다.

셋째, 우수 학교장들은 학교의 핵심 기능과 학교장의 역할, 교사들과의 관계에 대한 분명한 입장을 토대로 확고한 경영관을 형성하고 있었다. 따라서 교장들이 조직의 상황을 충분히 고려한 경영관을 수립할 수 있도록 하기 위해서는 교장이 되는 과정에서 바람직한 경영관을 형성할 수 있는 능력이 체계적으로 함양되어야 한다.

넷째, 우수 학교장들의 학교 경영의 핵심에는 늘 학생의 학습이 놓여 있었다. 따라서 교장 양성 과정이나 현직 연수 과정에서 학습 중심 리더십의 중요성이 보다 강조되고

체계적으로 배양될 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 학교 조직에서 교장이 단독으로 의사 결정 하여 교사들에게 일방적으로 지시하고 명령하는 시대는 끝났다고 할 수 있다. 따라서 시대 상황에 맞는 의사 결정 기술은 교장 양성 과정에서 충분히 길러져야 할 필요가 있다.

여섯째, 우수 교장들은 조직 내·외의 갈등을 비교적 긍정적으로 바라보며 있으며, 이를 적극적으로 활용하여 조직의 발전을 이끌어 내기도 하였다. 따라서 이러한 교장의 리더십은 교육과 훈련에 의해 길러져야 할 것이다.

일곱째, 이상과 같은 학교장의 리더십은 그들의 개별적인 과거 경험이 지대한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 우연적인 요소가 강하게 영향을 미치는 학교장의 리더십 형성 과정을 체계적으로 관리하려는 노력이 필요하다.

여덟째, 교장 자격 연수 프로그램을 전면적으로 재검토 할 필요가 있다.

아홉째, 우수 학교장들에게서 발견할 수 있는 공통점 중의 하나는 그들 모두 역할 모델을 가지고 있다는 점이다. 따라서 향후 우수 학교장의 리더십에 대한 연구를 지속하여 그 결과를 확산·공유시킬 필요가 있다.

열째, 학교장의 현직 연수 시스템을 체계화하고 연수를 강화하여 그들의 경영 전문성이 평생에 걸쳐 개발될 수 있도록 지원할 필요가 있다.

## 2. 정책 제언

이 연구에서는 학교장의 리더십 개선을 위해 우수 학교장에 관한 외국 사례와 국내 사례를 분석하였다. 외국의 우수 학교장 사례 연구에서는 성공적인 학교 리더십의 특징과 조건, 학생 학습과의 관계, 효과 조절 요인 등이 확인되었다. 우리나라의 우수 학교장 사례 연구에서는 우수 학교장의 리더십은 개인의 인성 특성 및 사고 특성뿐 아니라 조직 상황에 의해 영향을 받는다는 사실이 드러났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 학교장 양성 및 임용에 관련된 정책 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 현재의 학교장 승진 임용 제도를 개선해야 한다. 국·내외 우수 학교장 사례

연구에서 드러났듯이, 교장의 리더십은 개인의 인성과 사고 특성뿐 아니라 과거의 다양한 경험으로부터 지대한 영향을 받는다. 즉, 타인에 대한 배려심이 강하고 사람을 좋아하며 매사에 적극적인 성품을 가진 사람이 다양한 경험을 통하여 확고한 경영관을 수립할 때 좋은 교장이 될 가능성이 높다. 그러나 현행 교장 승진 제도 하에서는 이런 사람이 반드시 교장으로 선발된다는 보장이 없다. 따라서 훌륭한 교장이 될 수 있는 자질을 보다 골고루 갖춘 적격자가 승진 대상자로 선발될 수 있도록 승진 제도의 보완이 필요하다 하겠다. 교장 선발 기준과 방법에 대한 재검토가 필요하며, 선발 여과 장치에는 부장교사 경험 등 리더십을 기르는 데 필요한 다양한 경력 및 경험이 포함되어야 할 것이다.

둘째, 교감직을 교장 리더십을 기를 수 있는 기회로 적극 활용할 필요가 있다. 국내 우수 학교장 사례 연구를 통해 교감직의 수행이 학교장이 되기에 앞서 필요한 리더십을 기르는 데 매우 중요한 기회가 되었다는 사실이 드러났기 때문이다. 따라서 교감 단계에서의 선발 기준과 방법도 매우 중요하다. 학교 행정가로서 보다 적합한 능력과 자질을 갖춘 자가 교감으로 선발될 수 있도록 기준과 방법이 개선되고 강화되어야 한다. 또한 교감직을 수행하는 과정에서 단순히 학교장의 보좌 역할에만 그치지 않고 학교 경영자로서의 능력을 기를 수 있는 중요한 기회가 되도록 일정 역할을 부여할 필요가 있다. 그리고 이 역할 수행에 대한 검증이 체계적이고 과학적으로 이루어져 일정한 요건을 갖춘 자만이 교장으로 승진될 수 있도록 제도를 개선해야 할 것이다.

셋째, 교장의 리더십 개선에 체계적인 도움을 줄 수 있도록 ‘(가칭)학교 경영 컨설팅 센터’와 같은 경영 지원 시스템을 구축하여야 한다. 이는 우수 교장의 배출이 개별 교장의 개인적인 노력과 능력에 맡겨져 있는 현재 상황을 극복하고 리더십 함양을 제도적으로 구축해야 한다는 것이다. 예를 들어, 우수 학교장들의 학교 경영 전문성 및 노하우를 체계적으로 발굴하여 이를 필요로 하는 교장들에게 전달하고 지원하는 것이 이에 해당된다. 이는 기업 조직에서 활성화되고 있는 지식 경영을 학교 조직에도 도입하자는 것이며, 시스템 구축을 위해서는 다른 사람이 아닌 바로 교장들의 전문적이고 자발적인 공동 노력이 우선적으로 요청된다.

넷째, 교장 자격 연수 프로그램을 획기적으로 개선해야 한다. 한국의 우수 교장 사례 연구에서 밝혀졌듯이 현재의 교장 자격 연수는 교장의 리더십을 향상시키는 데 거의 도움이 되지 않는다고 한다. 180시간 이상의 비교적 많은 시간과 비용이 투입된 자격

연수가 제 역할을 못하는 데 대한 정확한 원인 분석이 이루어지고 아울러 이를 개선하려는 노력이 뒤따라야 할 것이다.

다섯째, 교장 평가제 등을 통해 교장의 리더십이 지속적으로 개발될 수 있도록 해야 할 것이다. 현 제도에서는 교장이 되면 대부분 8년의 임기가 보장이 되기 때문에 학교를 발전시키고, 동시에 자신의 경영 전문성을 높이려는 교장의 노력을 제도적으로 촉발시키기가 사실상 어렵다. 따라서 교장 평가를 학교장의 리더십 향상에 연계시켜 교장의 지속적인 리더십 개선을 담보할 필요가 있다.

여섯째, 학교장의 잦은 전보를 제한하고 책임경영제를 보다 강화할 필요가 있다. 학교 조직에 위기와 갈등이 닥치면 이를 해결하기보다는 회피하기 위해 근무 기간을 채우지 않고 다른 학교로 이동하는 교장들이 있기 때문이다. 반면, 우수 교장들은 자신에게 주어진 위기를 기회로 삼아 갈등을 적극적으로 해결하려고 노력하였고, 그 위기와 갈등이 해결되어 학교가 발전하는 모습을 확인하기 위해 전보를 유예하는 경우도 적지 않았다. 위기와 갈등에 정면으로 맞서 해결하려고 노력하는 교장에게만 리더십의 향상의 기회는 주어질 것이다.

일곱째, 학교 내 명목상 존재하는 다양한 협의 기구를 적극적으로 활성화하여 학교 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어 낼 필요가 있다. 우수 교장들은 자신의 권한을 각종 위원회나 협의회에 적극 위임하여 그들의 참여를 유도하고, 이를 통해 학교의 당면 과업을 성공적으로 추진해 나가는 리더십을 보이고 있기 때문이다.

여덟째, 궁극적으로 학교장은 승진보다는 양성에 의해 충원되어야 한다. 우수 교장들이 보여주는 리더십 특성은 단순한 선발 과정과 현직 연수를 통해서 함양하는 데에는 한계가 있기 때문이다. 양성 기관을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람에게만 교사 자격을 부여하듯이, 교장으로서 학교 경영에 필요한 마인드와 지식, 기술을 충분히 연마한 사람이 교장직을 수행할 수 있도록 전문적인 양성 체제로의 전환을 장기적으로 검토해야 할 것이다.



참 고 문 헌

## 참 고 문 헌

- 강경수·강경석(2006). 학교장의 변혁적 리더십, 교사 팔로워십 및 학교조직효과성 간의 관계. 한국교육학회 추계학술대회 발표논문, 355-366.
- 강성국·황정원(2005). 교육정책보고서 OECD 2005. 서울 : 한국교육개발원.
- 강정원(2001). 교사가 지각한 교장 수업리더십과 학생 학업성취도와의 관계구조 분석. 열린교육연구, 9(2), 255-280. 한국열린교육학회.
- 곽상기(2004). 교사가 지각한 학교장의 수업리더십이 학교조직문화와 학교조직효과성에 미치는 영향. 한국교원교육연구, 21(1), 133-151. 한국교원교육학회.
- 교육개혁위원회(1995). 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안 I. 교육개혁위원회.
- 교육부(1999). 교육발전 5개년 계획(시안). 교육부
- 권동택(2003). 학교조직의 질 관리를 위한 학교장의 변혁적 리더십 연구. 교육행정학연구, 21(1), 145-167.
- 김기용·나승일(2005). 실업계 고등학교 교사가 지각한 학교 효과성과 교장 리더십, 학교풍토 및 교사 교수활동의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 37(2), 57-72. 한국농업교육학회.
- 김기태·조평호(2003). 미래지향적 교사론. 서울 : 교육과학사.
- 김민조(1997). 학교운영위원회 구성집단의 인식에 관한 연구. 서울대학교대학원 석사 학위 청구논문.
- 김민환(2005). 학교장이 지각한 자신의 리더십이 그들의 임파워먼트와 학교 내 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국교원교육연구, 22(1), 125-152.
- 김민환·이옥범(2003). 중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한 연구. 경영교육논총, 31, 127-145.
- 김병찬(2006). 교육리더십 연구 동향 및 과제. 한국교육학회 추계학술대회 발표논문, 279-291.
- 김성열(2000). 성공적인 학교운영위원회의 특성에 관한 사례연구. 교육행정학연구, 18(3), 243~269.

- 김이경 외(2005). 교원의 직무수행 실태 분석 및 기준 개발 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- 김정환(1996). 효과적인 학교를 위한 수업리더십의 과제. *교육학연구*, 34(5), 121-142. 한국교육학회.
- 김정호(1999). 교장의 리더십 유형이 교원 사기와 학교 효과성에 미치는 영향 : 변혁적 거래적 리더십을 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 김준기(1999). 교사의 리더십 인지도와 임파워먼트의 관계에 관한 연구. 상지대학교 박사학위논문.
- 노민구(1997). 수업리더십 방해요인에 대한 교장의 인식조사. *지방교육경영*, 2(2), 11-127. 지방교육경영학회.
- 노종희(2003). 교원 승진 및 교장 임용제도 개선방안. *교육현장 안정화 대토론회 자료집*, 29-43.
- 민무숙(2005). 남녀교장의 리더십에 대한 교사 인식 분석. *교육사회학연구*, 15(3), 153-178. 한국교육사회학회
- 박경희 외(2002). 학교장의 교육과정 리더십 구인 분석. *교육이론과 실천*, 12(2), 71-85. 경남대학교 교육문제연구소.
- 박상완(2002). 학교선택을 통한 공립학교 개혁과 계층 간 교육격차 완화. *교육학연구*, 40(4), 95-119.
- \_\_\_\_\_ (2004). 교육행정전문직으로 교장직 정립을 위한 교장임용제도 개혁. *한국교원 교육연구*, 21(1), 223-251.
- 박상철(2005). 교원평가의 방향과 과제. KEDI 포지션페이퍼, 제1권 제14호. 서울 : 한국교육개발원.
- 배용득(2004). 교장의 수업리더십이 고등학생의 학업성취도에 미치는 영향에 대한 공변량구조분석. *교육행정학연구*, 22(3), 133-157.
- 사토 마나부(2006). 교육의 공공성과 자율성의 재구축으로-세계화시대 일본의 학교개혁. *한국교육학회 2006년 춘계학술대회. 한국교육정책의 자율성과 공공성*. 한국교육학회, 15-24.
- 서정화(2003). *교장론*. 서울 : 도서출판 하우.
- 성기선(2000). 학교장 리더십과 학교효과와의 관련성에 대한 탐색적 분석. *교육사회학 연구*, 10(2), 89-113. 한국교육사회학회.

- 손소빈(2002). 교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향. 한양대학교 박사학위논문.
- 신상명 외(2004). 초등교사교육을 위한 교육학기본과목(학급경영)프로그램개발. 서울 : 교육인적자원부.
- 신재흡(2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 리더십과 조직문화 및 학교조직 효과성 간의 관계. 교육행정학연구, 20(3), 91-115
- 신중식 외(2003). 교육리더십 및 인간관계론. 서울 : 도서출판 하우.
- 오영재 · 박주용(2005). 학교장의 리더십 행동과 단위 학교 교사문화 간의 관계에 관한 사례연구. 교육학연구, 43(2), 259-287. 한국교육학회.
- 오혜정 · 강경석(2006). 학교장의 변혁적 리더십이 학교평가에 미치는 영향. 국교육학회 추계학술대회 발표논문, 331-353.
- 유길한(2005). 리더십 · 정의(justice) · 신뢰(trust)에 관한 구조 분석. 교육행정학연구, 23(4), 1-27.
- \_\_\_\_\_ (2006). 교장의 리더십, 교사의 효과적 행위, 직무만족 간의 관계 구조분석 : 초등교사의 인식을 중심으로. 초등교육연구, 19(1), 293-317. 한국초등교육학회.
- 유현숙 외(1996). 학교운영위원회 시범운영 평가 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- \_\_\_\_\_ (2000). 학교경영환경 변화와 학교장의 리더십 연구. 연구보고서 RR 2000-08. 서울 : 한국교육개발원.
- 유현숙 · 김동석 · 고전(2000). 학교 경영환경 변화와 학교장의 리더십 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- 윤정일 외(2002). 교육행정학원론. 서울 : 교육과학사.
- \_\_\_\_\_ (2004). 교육리더십. 서울 : 교육과학사.
- 이낙중(2002). 학교장의 수업리더십 행동에 대한 미시정치적 분석. 교육행정학연구, 20(3), 117-137. 한국교육행정학회.
- \_\_\_\_\_ (2005). 학교장의 수업리더십 행동에 대한 미시정치적 분석. 교육행정학연구, 23(1), 113-136. 한국교육행정학회.
- 이돈희(2002). 교육개혁의 배경과 정책의 기초. 교육개혁의 평가와 향후 과제. 교육개혁포럼, 3-11.
- 이병진(2003). 새로운 교육의 패러다임 교육리더십. 서울 : 학지사.

- 이석열(1997). 학교조직문화 · 교장의 수업리더십 · 교사의 전문적 수용권의 관계. 충남대학교 박사학위논문.
- 이윤식(2002). 교장의 수업리더십에 관한 최근 연구와 시사. 한국교원교육연구, 19(2), 31-55. 한국교원교육학회.
- 이종재(2004). 사교육 문제에 대한 대책 : 공교육 교육력 강화를 중심으로. KEDI Position Paper 제1권 제1호. 서울 : 한국교육개발원.
- 이종재 외(2004). 교원정책 혁신 방안 연구 : 교원인사제도를 중심으로. 서울 : 한국교육개발원.
- 이차영 · 박찬주 · 김영철(2003). 한국 교원정책의 종합적 진단과 전망. 서울 : 한국교육개발원.
- 임민수(2004). 교장의 리더십 동인 및 변화촉진 유형과 교사의 교육혁신 관심 관계 연구. 충남대학교 박사학위논문.
- 정수현 · 박상완(2005). 학교운영위원회의 성과 비교 평가 연구 : 지난 10년간 운영의 성공과 실패 요인의 분석을 중심으로 2004년도 한국학술진흥재단 선도연구 지원과제). 학교운영위원회 성과 평가 연구위원회.
- 정희욱 · 박병기 · 최성욱 · 강일국(2003). 지도력 진단도구 개발 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- 조경원 · 한유경 · 서경혜 · 조정아 · 이지은(2006). 학교행정가의 리더십과 핵심역량에 대한 인식연구. 교육과학연구, 37(1), 49-75.
- 조남근 · 원호태(1999). 교사가 지각한 교감의 역할수행이 교장의 리더십에 미치는 영향. 교육문제연구, 11, 85-116. 고려대학교교육문제연구소.
- 주삼환 외(1999). 학교문화, 수업리더십 및 학업성취도간의 관계분석에 따른 학교정책에의 적용 가능성 탐색. 교육행정학연구, 17(4), 167-193. 한국교육행정학회.
- \_\_\_\_\_ (1995). 변화하는 시대에 요구되는 학교장의 리더십. 교육행정학연구, 13(2), 145-168. 한국교육행정학회.
- \_\_\_\_\_ (2005). 교육행정가의 직무수행 기준 개발. 미간행 논문.
- 주삼환, 신현석, 윤인숙(1999). 학교문화, 수업리더십 및 학업성취도간의 관계분석에 따른 학교정책에의 적용 가능성 탐색. 교육행정학연구, 17(4), 167-193.
- 주영효(2006). 학교장의 수업리더십이 학교 효과성에 미치는 영향에 관한 구조적 분석.

- 교육행정학연구, 24(1), 1-24.
- 진동섭 외(2003). 교장리더십 개발 프로그램 적용 연구 : 구성주의 기반 갈등관리 리더십 개발 프로그램. 한국교원교육연구, 20(3). 117-138. 한국교원교육학회.
- 천세영 · 황현주(1999). 학생, 교사, 교장의 수업리더십에 따른 학업성취도 차이 연구. 교육행정학연구, 17(2), 251-272.
- 최상근 · 김양분 · 유한구 · 김현진 · 이희숙(2003). 사교육 실태 및 사교육비 규모 분석 연구. 서울 : 한국교육개발원.
- 최정희(2004). 교사의 변환적 지도력과 학생의 수업참여의 관계. 이화여자대학교 박사 학위논문.
- 최희선 외(1994). 교원자격 · 승진 체제 이원화 추진방안 연구. 교육부 교원자격 · 승진 체계발전연구위원회.
- 한국교육개발원(2005). 교육통계자료. 서울 : 한국교육개발원.
- 한만길(2005). 교장 임용제도의 다양화 방안. KEDI 포지션페이퍼 제1권 제13호. 서울 : 한국교육개발원.
- 허병기(2001). 수업과 학교장 리더십. 교육행정학연구, 19(3), 53-77.

- Barber, M. E. (2006). Leadership preparation programmes and principal instructional and transformational leadership practice : The influence of preparation on practice and leader outcome. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, April 7-11).
- Briggs, K. L. & Wohlstetter, P. (1999). Key elementary of a successful school-based management strategy. *School reform in Chicago : Lessons and opportunities*. Chicago Community Trust.
- Dator, J. (2006). Using future studies in your life and work (ppt material). 제4차 미래 예측방법론 강의 자료집. 유엔미래포럼.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M. & Meyerson, D. (2005). *School leadership study : Developing successful principals*. Stanford Educational Leadership Institute.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts : leadership in English schools.

- Journal of Education Administration*, 43(6), 573-583.
- Dunlap, Diane, & Paul Goldman(1990). “Power as a System of Authority vs. Power as a System of Facilitation.” 25pages. ED 325 943.
- Elmore, R. F. (1990). Introduction : On changing the structuring of public schools. In Elmore, R. F. and Associates (Ed.). *Restructuring Schools : The Next Generation of Educational Reform*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.
- English, F. W. (2005). Introduction : Metradiscursive perspective on landscape of educational leadership in the 21st century. The sage handbook of educational leadership : Advances in theory, research, and practice. London : Sage publications, Inc.
- Firestone, W. A. (1990). The commitments of teachers : Implications for policy, administration, and research. *Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy*, Vol. 1, pp.151-183. JAI Press Inc.
- Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B.(2005). Successful principal leadership : Australian case studies. *Journal of Education Administration*, 43(6), 539-551.
- Hallinger(1992). The evolving role of American principals : From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Education Administration*, 30(3), 126-151.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1996). Reassessing the principal’s role in school effectiveness : A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*. 32(1), 5-44.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society : Education in the age of insecurity*. NY : Teachers College Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G.(1996). *Educational administration : Theory, research and practice*. McGraw-Hill.
- Höög, J., Johansson, O. & Olofsson, A. (2005). Successful principalship : the Swedish case. *Journal of Education Administration*, 43(6), 595-606.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R. & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools : enabling principles, enabling schools. *Journal of Education Administration*, 43(6), 607-618.
- Keefe, J. W. & Jenkins, J. M.(eds)(1987). *Instructional leadership handbook*. ERIC, ED

251 936.

- Leithwood, K.(1992). The move toward transformational leadership. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K.(2005). Understanding successful principal leadership : progress on a broken front. *Journal of Education Administration*, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35(Suppl.), 679-706.
- Lim, Soo-Yin. (2003). Parent Involvement in Education. in G. Olsen & M. L. Fuller(Eds.). *Home-school relations : Working successfully with parents and families*(2nd ed.). Pearson Education, Inc.
- Mackenzie, J. N. & Corey, S. M.(1954). *Instructional Leadership*. N.Y. : Bureau of publishers, Columbia University.
- Marks, H. M & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance : An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- McLaughlin, L. & Hyle, A. E. (2001). The school principal as change agent : An explanatory case study. A paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. ERIC ED 456 516.
- Moos, L., Krejsler, J., Kofod, K. K. & Jensen, B. B. (2005). Successful principalship in Danish school. *Journal of Education Administration*, 43(6), 563-572.
- Møller, J., Eggen, A., Fuglestad, O. L., Langfeldt, G., Presthus, A., Skrøvest, S., Stjernstrøm, E. & Vedøy, G. (2005). Successful school leadership : the Norwegian case. *Journal of Education Administration*, 43(6), 584-594.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders : Changing roles and impact on teachers and school effectiveness*. OECD. 1-65.
- Murphy, J. & Beck, L. G. (1995). *School-Based Management as School Reform : Taking Stock*. Thousand Oak, CA : Corwin Press, Inc.
- OECD(2005). *Teachers matter : Attracting, developing, and retaining effective teachers*.

- Paris : OECD.
- OECD(2001). PISA 2000. Paris : OECD.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship : A reflective practice perspective*. N.Y. : Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship : A reflective practice perspective*. Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1993). *Supervision : A redefinition* 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Smith, Stuart C. & Piele, Philip K. (1997). *School Leadership*. Clearinghouse on Educational Management University of Oregon.
- Wohlstetter, P. (1995). Getting school-based management right. *Phi Delta Kappan*, Vol. 77, Iss. 1, 22~25.



ABSTRACT

# ABSTRACT

## Improving Principal Leadership : A Qualitative Research on Successful Elementary and Secondary Principals

Kim, Ee-gyeong  
Kim, Do-gi  
Kim, Gap-sung  
Seo, Gun-won  
Kim, Eun-young  
Kim, Hee-soon

The impact of leaders in an organization can never be underestimated in determining the success or failure of the organization. Scholars and practitioners emphasize the importance of principals as the most influential factor in school success. However, there found little research telling us who they are, what challenge they face, and how we can help them to improve their quality. This research stems from an understanding that it is necessary to find out the characteristics of principals in the context of school organization and culture.

The purpose of the research is to analyze the characteristics of successful elementary and secondary principals to find implications to improve principal leadership during their pre-service and in-service periods.

The research methods employed include literature review to provide theoretical foundation on the research and experts workshops to gather opinions on the policy implications. More importantly, the method of in-depth interview was utilized to find out the characteristics of 39 effective principals nationwide. The interviewees were recommended by the 16 Intermediate Level Offices of Education on the basis of their capacity and quality in improving schools. 15 cases were selected for an in-depth cross analysis. The characteristics

of organization and culture of the schools were analyzed along with school principals' personality, thoughts, leadership behavior, and the process of leadership formation.

The case analysis showed that principals faced different challenges according to the characteristics of environments and members of the school community. However, effective principals displayed common characteristics in terms of personality, decision-making style, attitude towards conflicts, as well as leadership behavior. On the basis of the analysis, major findings were presented followed by a few policy recommendations that should be considered to improve principal leadership.

Key Words : principal leadership, effective principal, elementary and secondary school,  
case study



부  
록

## <우수 학교장 면담지>

### <녹음 허락 받기>

면담 내용이 많기 때문에 모두 손으로 기록하는 데 한계가 있습니다. 면담 내용을 녹음하고, 녹음자료를 전사하여 분석하고자 합니다. 녹음을 허락해주시기 바랍니다. 면담 내용은 철저히 비밀에 붙여지며, 연구 목적을 위해서만 사용됩니다. 연구에 자료로 쓰일 경우 인명, 지명, 학교명 등은 모두 가명으로 처리됩니다.

### <녹음 시작>

#### 사전 설명 내용

저희 연구를 위해서 바쁜 시간을 할애해주셔서 대단히 감사합니다. 본 연구는 우리나라 실정에 적합한 고유의 학교 경영 원리를 찾아서 정리하는 데 목적이 있습니다. 그동안 우리나라의 학교 경영은 외국의 이론에 의존해서 이루어져 왔습니다. 그러다보니 우리나라 현실에 적합하지 않는 경우도 있었습니다. 이런 문제의식에 기초해서 본 연구진은 현재 우리나라 학교의 우수한 교장선생님들의 학교 경영 경험과 노하우를 참고하여 우리나라의 실정에 적합한 학교 경영 원리를 정리하고 확산하고자 합니다.

이 연구를 하는데 있어서 연구진은 단순히 선생님의 학교 경영 노하우만을 파악하는 것이 아니라 학교 조직의 특성과 선생님의 심층적인 사고 등을 함께 파악합니다. 또 성공 경험뿐만 아니라 실패 경험도 확인합니다. 달리 말하면 나무만 보지 않고 그 나무가 어떤 토양에서 자라고 있는지, 어떻게 자라왔는지를 함께 보는 것입니다. 그렇게 해야 우리나라 현실에 적합한 학교 경영 원리가 무엇인지 알 수 있다고 보기 때문입니다. 이런 이유에서 본 연구진은 교장선생님의 학교 경영 활동뿐만 아니라 그와 관련된 주변적인 사항들도 함께 질문하고자 합니다. 다소 시간이 소요되겠지만, 학교의 실정과 교장선생님의 학교 경영 노하우, 그리고 생각 등을 있는 그대로 말씀해 주시면 본 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

---

저희가 연구의 목적을 충실히 달성하기 위해서 질문 내용을 사전에 준비했습니다. 선생님의 풍부하고 깊은 이야기를 듣기 위해서 때로는 중복되거나 반복되는 경우도 있을 것입니다. 다소 불편하시겠지만 질문의 순서에 따라서 차근차근 대답해주시면 저희가 정리하는 데 도움이 되겠습니다. 면담 도중에 추가하거나 제안하실 내용이 있으시면 따로 메모해두셨다가 말씀해주시면 감사하겠습니다.

#### 기본 사항

- 출생년, 전공과목, 교사 경력, 관리직(부장 교사, 교감, 장학사) 경력, 교장 경력, 현 학교 부임 경력 등은?
- 대답을 들으면서 별도 용지에 기록

#### 조직 특성에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

##### 1) 지역사회

- 이 학교는 행정구역상 어디에 위치하고 있는가?
- 이 학교가 소재한 지역의 특징적인 면은 무엇인가? (지리, 경제, 문화, 학력)
- 지역사회는 학교에 주로 무엇을 기대하거나 요구하는가?
- 지역사회 주민들은 어떤 방식으로 학교에 참여하는가?
- 학부모들은 학교에 주로 무엇을 기대하거나 요구하는가?
- 학부모들은 학교에 어느 정도 관심을 가지고 참여하거나 지원하는가? (학부모의 학교 참여도, 교육열 등은 어느 정도인가?) 무엇을 보면 알 수 있는가?

##### 2) 조직 구성

- 전교생이 몇 명인가?
  - 각 학년별로 몇 학급인가?
  - 학급당 몇 명인가?
  - 학생들의 학습 수준은 어느 정도인가? (무엇을 보면 알 수 있는가?)
  - 학생들의 학습 태도는 어떠한가?
  - 학생들의 학습에 대한 열의는 어느 정도인가? (무엇을 보면 알 수 있는가? 일일 평균 결석생, 연간 중퇴생이 몇 명인가?)
-

- 
- 학생을 몇 개의 집단으로 구분하면 어떻게 분류할 수 있는가?
  - 각각의 특징은 무엇인가?
  - 전체 교직원은 몇 명인가?
  - 성별, 연령별로 어떻게 분포되어 있는가?
  - 교직원 친목 단체나 모임에는 어떤 것들이 있는가?
  - 교직원을 몇 개의 집단으로 구분하면 어떻게 분류할 수 있는가?
  - 각 집단의 특징은 무엇인가?
  - 집단에 따라서 다르게 대하는 점이 있는가? (지도 행위와 관련된 질문)
  - 교직원의 부서는 어떻게 편성되어 있는가? (중등의 경우 업무 중심 조직과 학년 중심 조직 등) 왜 그렇게 구성했는가?
  - 재정, 시설 등은 충분한가?

### 3) 조직 과업

- 교육과정 운영(교과지도, 특별활동 등)과 관련하여 이 학교가 중점을 두고 추진하는 업무는 무엇인가?
- 그 업무는 주로 누가 담당하는가?
- 그 업무는 어떤 방식으로 추진하는가?
- 그 밖에 이 학교가 고유하게 추진하는 업무(특색사업 등)는 무엇인가?
- 그 업무는 주로 누가 담당하는가?
- 그 업무는 어떤 방식으로 추진하는가?

### 4) 인간관계

- 각 부서는 전반적으로 업무를 잘 처리하는 편인가?
  - 각 부서 가운데 가장 만족스럽게 업무를 처리하는 부서(학년)는 어느 곳인가? 왜 그런가?
  - 각 부서 가운데 가장 만족스럽지 못하게 업무를 처리하는 부서(학년)는 어느 곳인가? 왜 그런가?
  - 업무를 처리하는 데 있어서 각 부서와 교사들은 유기적으로 협력하는가?
-

- 
- 전반적으로 볼 때 교직원들 사이의 관계는 어떤가? (협동적인가, 우호적인가, 원만한가? 개별적인가? 무관심한가?, 적대적인가?) 무엇을 보면 그것을 알 수 있는가? 왜 그런가?
  - 직원(교사) 가운데 가장 사이가 안 좋은 사람은 누구와 누구인가?
  - 집단 가운데 가장 사이가 안 좋은 집단은 어느 집단과 어느 집단인가?
  - 교직원 간 관계가 원만하지 못함으로써 업무가 원활하게 처리되지 못한 경우가 있는가?
  - 그런 경우가 자주 있는가?
  - 교장을 믿고 따르는 직원(교사)는 몇 명이나 되는가? 그들은 주로 누구인가?
  - 교장에게 적대적이거나 비판적인 직원(교사)는 몇 명이나 되는가? 그들은 주로 누구인가? 왜 그런가?
  - 학생들은 선생님들에게 인사를 잘 하는가?
  - 쉬는 시간이나 점심시간에 학생들이 교무실을 자주 방문하는가? (중등, 특히 고등학교의 경우)
  - 교사와 학생 사이에 농담을 자주 주고받는가?

##### 5) 조직 문화

- 교직원들은 출근시간, 수업시간, 퇴근시간 등을 엄수하는가?
  - 교직원들은 전 직원이 참가하는 교육 활동이나 행사에 능동적이고 적극적으로 참여하는가? (그 비율은 어느 정도나 되는가? 어떤 경우에 그런가?)
  - 교직원들은 자신에게 주어진 업무 이외의 업무를 요청받을 때 기꺼이 수용하는가? (그 비율은 어느 정도나 되는가? 어떤 경우에 그런가?)
  - 교직원들은 근무 시간 이외의 근무를 요청받을 때 과외 근무를 자청하는가?
  - 교직원들은 여가 시간을 어떻게 활용하는가?
  - 교직원들은 수업 이외의 시간은 학생 지도, 업무처리, 자기 연수, 여가 선용 가운데 어디에 가장 많은 시간을 할애하는가?
  - 전반적으로 교직원들은 학교생활을 하는데 있어서 무엇을 중요시하는가?
-

---

\* 중간 정리

- 이 학교의 조직이 다른 학교와 다른 점이 있다면 그것은 무엇인가?
- 관리자의 위치에서 볼 때 이 학교 조직의 장점과 단점은 무엇인가?
- 이 학교 조직의 특징을 한 마디로 규정한다면 뭐라고 말할 수 있을까?

\* 휴식 또는 분위기 전환 (여기까지 1시간 20분 정도 소요)

지도 행위에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

\* 일반적인 질문

- 방학동안인 요즘 무엇을 하면서 지내십니까?
- 학기 중 하루(일 주일, 한 학기) 일과를 어떻게 지내는가?
- 학교에 부임해서 맨 처음 한 일이 무엇인가? 왜 그 일을 했는가?
- 그동안 현 학교에서 교장으로서 어떤 일을 어떻게 수행해왔는가? (그 과정에서 어려움은 무엇이었으며, 그 어려움을 어떻게 해결했는가?)
- 정규 교육과정 운영이나 특색사업 중에서 현재 학교에서 추진하고 있는 중심 업무를 어떤 과정에 의해서 추진해왔는지 아이디어 구상 단계부터 얘기해 달라. (시간이 부족할 때는 생략해도 됨)

1) 의사 결정

- 현재 추진하고 있는 학교의 교육과정 운영 방식, 특색 사업 등은 어떻게 해서 시작하게 되었는가? (누가 제안했는가? 무엇을 위해서 하는가?)
- 그 일을 추진하는 과정에서 직원들의 의견을 수렴했는가?
- 어떤 방식으로 의견을 수렴했는가?
- 그 일에 대해서 직원들의 반대나 이견은 없었는가? 누가 반대하거나 이견을 제시했는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
- 그 일을 결정하는 과정에서 교직원 사이의 갈등은 없었는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?

- 
- 그 업무를 추진하기 위해서 무슨 회의를 몇 차례나 했는가?
  - 그 회의에는 누가 주로 참여했는가?
  - 회의 과정에서 어떤 내용들을 주로 결정했는가?
  - 대체로 의사 결정은 어떤 방식으로 하는가? 왜 그렇게 하는가?

## 2) 과업 참여

- 그 업무를 추진하는 데 누가 참여하는가?
- 그 업무에 방관적이거나 비판적인 직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함)은 없는가?
- 그 직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함)은 어떻게 업무에 참여하도록 했는가? 왜 그렇게 했는가?
- 현재도 여전히 방관적이거나 비판적인 직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함)이 있다면 그들을 어떻게 대하고 있는가? 왜 그렇게 하고 있는가?
- 만일 없다면 어떻게 해서 그렇게 됐는가?

## 3) 과업 실행

- 업무를 추진하는 도중 예상하지 못했던 어려움은 없었는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가?
  - 업무를 추진하는 도중 교직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함)의 반발이나 이의나 회의는 없었는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
  - 업무를 추진하는 도중 교직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함)의 자발성이나 적극성이 약화되는 경우는 없었는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
  - 업무를 추진하는 도중 교직원이나 집단(학생, 학부모, 지역사회 포함) 사이의 갈등은 없었는가? 그 문제는 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
  - 직원들은 교장선생님이 기대하는 바대로 만족스럽게 업무를 추진했는가?
  - 만일 그렇다면 어떻게 해서 그렇게 될 수 있었는가?
  - 만일 그렇지 않았다면 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
-

- 
- 교직원의 사기를 북돋우기 위해서 어떤 시도들을 했는가?
  - 학교를 경영하는 과정에서 실패하거나 만족스럽지 못한 경험이 있었는가? 왜 실패했다고 생각하는가? 그 문제를 어떻게 해결했는가? 왜 그렇게 했는가?
  - 지금 학교가 해결해야 할 과제는 무엇인가?
  - 그것을 어떻게 해결해갈 예정인가? 왜 그렇게 하려고 하는가?
  - 새로운 업무를 추진할 때 어떤 점들을 미리 염두에 두고 준비하는가?

리더십 특성에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

이제부터는 지금까지 대답하신 내용을 정리해서 여쭙겠습니다.

\* 일반적인 질문

- 어떤 점 때문에 자신이 우수 교장으로 추천되었다고 생각하는가?
- 우수 교장으로 추천될 만큼 학교를 잘 경영할 수 있는 비결은 무엇인가?

구체적으로 구분해서 다시 여쭙겠습니다.

1) 의사 결정

- 의사 결정이 원만하게 이루어지지 않을 때 일반적으로 어떤 방법으로 그 문제를 해결하는가? (지도 기법)
- 그런 방법으로 의사 결정을 할 때 자신이 일반적으로 따르는 원칙이 있는가? (지도 원칙)
- 의사 결정을 할 때 가장 중심에 두고 생각하는 것 또는 중요하게 생각하는 가치나 신념은 무엇인가? (지도 원리)

2) 과업 참여

- 구성원들로 하여금 업무에 적극적으로 참여하도록 할 때 일반적으로 어떤 방법으로 그 문제를 해결하는가? 있는 대로 말해 주세요.(지도 기법)
  - 그런 방법으로 구성원의 참여를 유도하거나 독려할 때 자신이 일반적으로 따르는 원칙이 있는가? 있는 대로 말해 주세요.(지도 원칙)
-

- 
- 구성원의 참여를 유도거나 독려할 때 가장 중심에 두고 생각하는 것 또는 중요하게 생각하는 가치나 신념은 무엇인가? 있는 대로 말해 주세요.(지도 원리)

### 3) 과업 실행

- 업무를 처리 결과가 만족스럽지 못할 때 일반적으로 어떤 방법으로 그 문제를 해결하는가? 있는 대로 말해 주세요. (지도 기법)
- 업무의 만족도를 높이기 위해서 그런 방법을 사용할 때 자신이 일반적으로 따르는 원칙이 있는가? 있는 대로 말해 주세요.(지도 원칙)
- 업무의 만족도를 높이기 위해서 유도거나 독려할 때 가장 중심에 두고 생각하는 것 또는 중요하게 생각하는 가치나 신념은 무엇인가? 있는 대로 말해 주세요. (지도 원리)

### 4) 인성 특성

- 초등학교나 중학교 시절에 친구들과 사이의 관계는 어땠는가?
- 그들 사이에서 자신은 주로 어떤 역할이나 위치에 있었나?
- 현재 친구가 많은가?
- 가장 자주 만나거나 애착을 느끼는 친목 모임은 무엇인가?
- 그곳에서 자신의 역할은 무엇인가?
- 별명이나 호(號)가 있었는가?
- 누가 왜 그런 별명이나 호를 지어주었는가?
- 혈액형이 무엇인가?
- 자신은 어떤 성격의 소유자라고 생각하는가?
- 교장으로서 자신의 장점은 무엇이라고 생각하는가?
- 교장으로서 자신에게 부족한 점은 무엇이라고 생각하는가?

\* 휴식 또는 분위기 전환 (여기까지 2시간 30분 정도 소요)

---

---

경영관에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

1) 과업관

- 이 학교가 가장 기본적으로 수행해야 하는 과업이 무엇이라고 생각하는가? 왜 그런가?
- 현재 이 학교가 수행하고 있는 업무 가운데 수행하지 않아도 되는 업무는 무엇이라고 생각하는가? 왜 그런가?
- 현재 이 학교가 수행하고 있는 업무 가운데 수행해서는 안 되는 업무는 무엇인가? 왜 그런가?

2) 조직관

- 학교 조직이 기본적으로 갖추어야 할 조건이 있다면 그것은 무엇일까?
- 꿈의 학교를 만든다면 학교 조직을 어떻게 구성하고 운영하겠는가? 왜 그런가?
- 교장선생님이 보시기에 좋은 학교 또는 우수한 학교란 어떤 학교인가?

3) 인물관

- 신입 교사가 오면 어떤 면을 가장 주의 깊게 살피는가? 왜 그런가?
- 학급이나 업무, 보직 등을 배정할 때 무엇을 주로 고려하는가? 왜 그런가?
- 능력이 뛰어나지만 고립적인 직원과, 능력은 다소 떨어지지만 친화적인 직원 가운데 어떤 사람을 선호하는가? 왜 그런가?
- 학교가 과업을 정상적으로 수행하기 위해서는 구성원들은 어떤 자질을 갖추어야 하는가?
- 관리자의 입장에서 볼 때 좋은 교사란 어떤 사람인가?

4) 경영관

- 학교를 경영하는 데 있어서 어떤 점을 중요하게 여기는가?
  - 학교를 잘 경영한다는 것은 무엇인가?
-

---

교육관에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

1) 인간관

- 성선설을 믿는가, 성악설을 믿는가? 왜 그렇게 생각하га?
- 인간은 환경의 지배를 강하게 받는다고 생각하는가, 의지에 따라서 환경의 제약을 극복할 수 있다고 생각하는가? 왜 그렇게 생각하는가?
- 인간이 다른 존재와 다른 점이 있다면 그것이 무엇이라고 생각하는가?

2) 인생관

- 인생을 살아가면서 가장 중요하다고 생각하는 것 세 가지를 꼽는다면 무엇을 꼽겠는가? 왜 그렇게 생각하는가?
- 행복한 삶이란 무엇이라고 생각하는가?

3) 세계관

- 현재 우리가 살고 있는 세상은 행복한 삶을 살아가는 데 적합한 곳이라고 생각하는가?
- 아이들은 장차 어떤 세계에서 살아갈 것이라고 생각하는가? 그 세계는 오늘날의 세계와 어떻게 다른가?

4) 교육관

- 학교가 왜 필요하다고 생각하는가?
- 학교가 학생들에게 꼭 가르쳐야 할 것은 무엇인가?

이전 경험에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

- 지금까지 언급한 학교 경영과 관련된 비결이나 생각들은 어떻게 터득했는가?
- 과거의 경험 가운데 어느 경험이 가장 큰 영향을 미쳤는가? 그 경험이 나에게 어떤 영향을 미쳤는가?

- 
- 주변 인물 가운데 누가 가장 큰 영향을 미쳤는가? 그가 나에게 어떤 영향을 미쳤는가?
  - 좋은 교장이 되기 위해서 어떤 노력들을 했는가?

이상적인 리더십 특성에 관한 질문 <녹음 상태 확인>

- 어떤 교장이 좋은 교장이라고 생각하는가?
- 교장 발령을 앞두고 있는 후배가 있다면 그에게 무슨 말을 해주겠는가?
- 현재 우리나라 학교에서 학교장은 대체로 어떤 어려움을 겪고 있다고 보는가?
- 학교장이 학교 경영에 어려움을 겪는 까닭은 무엇이라고 생각합니까?
- 우리나라 학교에서 일반적으로 교장에게 부족한 점은 무엇이라고 생각하는가?
- 우리나라 학교에서 교장이 갖추어야 할 덕목이 무엇이라고 생각하는가?
- 좋은 교장이 되기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는가?
- 좋은 교장을 길러내려면 무엇을 어떻게 해야 하는가?
- 그 밖에 본 연구를 위해서 지도조언해주실 말씀
- 다른 학교를 방문할 경우에 어떤 점을 가장 주의 깊게 보는가?
- 학교의 실상을 제대로 알기 위해서는 무엇을 주의 깊게 보고 누구에게 무엇을 묻는 것이 좋은가?
- 감사 인사

각종 자료와 기록 문의 및 수집

- 학교 현황표
- 업무 분장표
- 학교교육 계획서
- 각종 문서 자료 (교장이나 학교를 알 수 있는 내용, 강연 원고 등)

<녹음 중지>

---