

석사학위논문

성공한 학교장들의 특성에
관한 연구

지도교수 양진건



제주대학교 교육대학원

교육행정전공

박숙녀

2005년 8월

성공한 학교장들의 특성에 관한 연구

지도교수 양진건

이 논문을 교육학석사학위논문으로 제출함.

2005년 4월 일

제주대학교 교육대학원 교육행정전공



박숙녀의 교육학 석사학위논문을 인준함.

2005년 6월 일

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

<국문 초록>

성공한 학교장들의 특성에 관한 연구

박 숙 녀

제주대학교 교육대학원 교육행정 전공

지도교수 양 진 건

이 연구는 앞으로 학교장의 역할이 더욱 기대될 것으로 보아 성공한 학교장들의 자질과 역할 수행에 따른 특성을 연구하는데 목적을 두고 있다. 이를 위하여 먼저 학교장의 자질과 역할 수행에 대한 이론적 배경을 소개하고 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성은 어떠한가? 성공한 학교장들의 역할 수행에 관한 특성은 어떠한가? 이 두 가지를 연구의 문제로 제기하였고, 이를 해결하기 위한 연구방법으로는 질적연구 방법의 한 가지인 면접법으로 학교현장에 있는 교사 10명을 참여시켜 연구를 수행함으로써 다음과 같은 결과를 도출하였다.

성공한 학교장들의 자질에 관한 특성으로 첫째, 성공한 학교장들의 인격은 온화하고 너그러운 인품에 덕망이 있고 겸손하며 언행일치, 도덕성, 청렴결백함을 지니고 있다. 둘째, 인간성으로 포용력, 배려, 신뢰를 중심으로 인화를 중시하여 교사를 위한 교직원환경의 인간화를 조성하고 있다. 셋째, 학교행정에 있어 상하간의 수직적 관계와 일방통행의 하향적 행정을 지양하는 반면 조직구성원의 자발적인 참여와 수평적 협동관계가 중시되고 집단사고에 기초하여 독선을 배제하며 공평무사한 민주성을 보이고 있다. 넷째, 교육에 대한 신념으로 뚜렷한 교육관을 가지고 소신 있게 직무를 수행하고, 항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하고, 전문적인 지식과 소양으로 일관성 있게 자기주장의 당위성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

성공한 학교장들의 역할 수행에 관한 특성으로 첫째, 지도성에서는 목표 지향적이고 주도적이며 집단이 직면하는 문제에 대하여 통찰력을 가지고 지도성을 발휘하고 있어 상황론적

※ 본 논문은 2005년 8월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임.

지도성으로 접근하고 있으며, 또한 교사에 대하여 사려가 깊어 인간적인 면으로 접근하고, 민주적인 원칙을 존중하고 합리적이며 공평무사하게 권위를 행사하는 것으로 보아 성공한 학교장들은 윤리적 지도성에 접근하여 지도성을 발휘하고 있다. 둘째, 의사소통에서는 공식적인 직무 수행에 앞서 인간관계를 중시하여 교사와 친밀감을 가지고 조심스럽게 접근하며, 자신의 의견보다는 상대방의 의견을 먼저 들은 후 심도 있게 합리적으로 결정하고 있다. 즉 성공한 학교장들은 일방적인 지시가 아니라 교사와 서로 의견을 교환하면서 결론을 내리는 상호교환적인 양방향 의사소통으로 접근하고 있다. 셋째, 성공한 학교장들은 조직 내에 부정적이고 역기능적인 갈등상태가 발생하였을 때 타협형(compromising style)으로 접근하여 양자를 만족시키거나 수용하는 방안으로 문제점을 해결하고 있다. 넷째, 성공한 학교장들이 의사결정을 할 때는 목표를 성취하기 위해 신속하게 결정하는 특성이 있다. 간혹 독단적일 때도 있으나 대부분의 학교장들은 가능한 최선의 대안을 추구하는 최적화(optimizing)전략과, 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 만족화(satisficing)전략으로 접근하고 있다. 다섯째, 성공한 학교장들은 미래지향적이고 거시적인 안목으로 새로운 변화에 대하여 먼저 인식하고 교사들에게 동기를 부여하며 개혁을 시도할 때는 교육구성원들 보다 앞장서서 인도하고 또한 타 학교나 관련기관 특히 상부기관의 압력을 배제할 수 있는 소신과 주관을 가지고 일관성 있게 변화를 모색하는 것으로 나타났다.

- 목 차 -

I. 서론	1
1. 연구의 필요성과 목적	1
2. 연구의 문제	3
3. 용어의 정의	3
II. 이론적 배경	5
1. 학교장의 자질에 관한 특성	5
2. 학교장의 역할 수행에 관한 특성	8
3. 선행연구 분석	22
III. 연구의 방법 및 절차	24
1. 연구의 방법	24
2. 연구의 절차	24
IV. 연구의 결과 및 해석	27
1. 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성	27
2. 성공한 학교장들의 역할 수행에 관한 특성	33
V. 요약 및 결론	55
1. 요약	55
2. 결론	57
▣ 참고문헌	59

- 표 목 차 -

<표 II-1> 역할에 따른 교장의 자질	8
<표 II-2> 성공적인 지도자와 연관된 특성과 기술	11
<표 III-1> 본 연구의 참여자	25



- 그림 목 차 -

<그림-1> 과업주도성과 배려성 차원의 조합에 의한 지도성의 네 가지 유형	12
<그림-2> 지도자로서의 학교장의 역할	17



I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

교육을 ‘인간 행동의 계획적인 변화’라고 한다. 교육은 미래를 살아갈 아이들이 장래에 자신의 삶을 지혜롭게 창출하고, 능동적으로 대처할 수 있도록 능력을 길러주는 일이다. 이미 우리 사회가 무한경쟁시대로 접어들면서 사회적으로 다원화되는 특징을 보여주고 있어 다가올 미래 사회는 교육에 대한 기대와 요구가 더욱 강화될 것으로 예견된다.

학교는 교육이라는 공동의 목적을 달성하기 위한 곳으로, 중앙의 통제 및 집중화가 강조되던 과거와는 달리 오늘날에는 교육부나 교육청의 일방적인 주도에서 벗어나 학교의 특성이 반영된 단위학교 중심의 학교 운영이 강조될 것이다. 따라서 성공적인 학교교육을 위해서는 학교의 책임자인 학교장의 지도성과 그 역할 수행에 대하여 더욱 주목하고 관심을 갖지 않을 수 없다.

학교장은 직원들의 참여를 통한 학교운영에 가장 큰 영향을 미친다. 학교 단위책임경영제를 성공적으로 실시하고 있는 학교와 그렇지 못한 학교의 가장 큰 차이점은 학교장이 행사하는 지도성의 질(quality)이다. 또한 성공적인 학교장은 직원들에게 동기를 부여하고 소속감을 가지게 할 뿐 아니라 학교에 대한 비전을 제시할 수 있다(박종필, 2004).

학교현장에 있는 많은 교사들은 언젠가 교장이 되려고 한다. 그러나 한편 ‘누구나 교장이 될 수는 있어도 아무나 교장을 하는 것은 아니다.’, ‘교장이 바로 서면 학교가 바로 선다.’라는 말들이 있다. 이 말은 교장이 되었다고 모

두 교장이 아니라 우회적인 표현으로 학교장이란 지위가 학교교육의 성공에 있어 가장 중요한 위치에 있음을 나타내고 있다. 학교장이 어떤 교육철학을 가지고 있고 어떻게 지도성을 발휘하느냐, 그 역할을 어떻게 수행하느냐에 따라 학교의 효과성은 달라지기 때문이다.

Hechinger는 ‘나는 무능한 교장이 있는 훌륭한 학교를 본 일이 없고, 훌륭한 교장이 있는 침체된 학교를 본 일이 없다. 그리고 나는 성공적이지 못했던 학교가 성공적인 학교로 바뀌고, 유감스럽게도 매우 훌륭한 학교가 급속도로 침체되어 가는 것을 보았다. 학교의 발전과 침체는 교장의 질에 달려있다.’고 하여 학교장의 역할이 매우 중요함을 단적으로 나타내고 있다.

여러 연구를 통해서도 알 수 있듯이 학교장의 지도성은 성공적인 학교의 가장 유의미한 예언 변인이 됨을 보여주고 있다(Dmnoyer 외, 1985). 이는 학교장의 지도성이 학교교육의 질적인 향상을 위한 선행조건이 됨을 나타내는 것으로 볼 수 있으며, Robbins(1993)도 학교조직이든 사업체 또는 정부 조직이든 조직의 지도성의 질은 조직의 질을 결정한다고 보고 있다. 즉, 학교장의 지도성은 학교 조직의 성공 여부를 결정짓는 중요한 요인이 된다고 할 수 있다. 이처럼 학교장의 지도성이 조직의 성패를 결정하는 사실에 기인하여 현재까지 교육 행정 분야의 연구들에서 특히 학교장의 지도성에 대한 연구가 다른 연구에 비해 많이 취급되는 현상을 가져오고 있다(주삼환, 1987).

이러한 맥락으로 볼 때 학교장의 역할이 앞으로 더욱 기대될 것으로 보아 본 연구자는 성공한 학교장들의 자질과 역할 수행에서 나타나는 특성을 연구할 필요성을 제기하게 되었다. 더욱이 이와 관련된 지금까지의 많은 연구들이 주로 양적 연구에 의한 결과임을 고려할 때 본 연구를 질적 연구 방법으로 수행하여 그 결과를 살핌으로써 학교에 대한 기대에 부응하는 학교경영과 교직원문화에 기여하고자 하는 데 본 연구의 수행 목적을 둔다.

2. 연구의 문제

본 연구의 성공적인 수행을 위하여 다루어질 연구의 문제는 다음과 같다.

첫째, 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성은 어떠한가?

둘째, 성공한 학교장들의 역할 수행에 관한 특성은 어떠한가?

3. 용어의 정의

가. ‘성공’한 학교장의 의미

성공의 사전적 정의를 보면 ‘목적으로 삼은 일에 잘 대응하거나 최선을 다하여 뜻을 이루는 것’, ‘사람이 사회 활동의 결과로 높은 지위 또는 많은 재물을 얻게 되거나 크게 이름을 떨치게 되는 것’으로 되어 있다.

성공에 대하여 김양호(1998)는 자기의 만족과 기대 수준에 따라 쉽게 성취할 수 있는 주관적 성공과 타인들이 인정해야만 하는 상대적인 객관적 성공으로 설명하고 있다.

이를 본 연구와 관련시키면 교사가 승진에 대한 목표를 달성하여 교장으로 임명되면 본인이 뜻을 이룬 것이므로 주관적 성공에 해당한다. 그러나 ‘성공’한 학교장은 객관적 성공으로 교장으로서 바람직한 자질을 갖추고 교육의 본질을 추구하는 과정에서 학교현장의 교사들로부터 ‘존경받는’ 교장, ‘훌륭한’ 교장, ‘나도 본받고 싶은’ 교장이라고 타인들로부터 인정받는 상대적이고 객관적 성공을 의미한다. 즉 본 연구에서 ‘성공’한 학교장의 의미는 교장으로서 필요한 자질을 갖추고 교장직을 훌륭하게 수행하는 과정에서

교사들에게 신뢰받고 존경받는 학교장을 의미한다.

나. 학교장의 자질

학교장의 자질이란 학교를 대표하는 기관장으로서 과업을 잘 수행하고 학교를 잘 이끌어나가기 위해 갖추어야 할 전문적 능력으로 박중화(1989)는 ‘행정에 관한 충분한 지식, 원리를 이해하려는 태도와 도덕적 품성, 민주적 자세 그리고 학생들의 성장발달의 과정과 개인적, 사회적 필요를 이해하고 이를 해결하려는 자세’라고 하였다. 이 외에 학교장의 자질은 교장의 역할을 효과적으로 수행하는 데 필요한 인격과 교육에 대한 신념을 중심으로 한 인성적 특성을 의미한다.



Ⅱ. 이론적 배경

1. 학교장의 자질에 관한 특성

가. 학교장의 직무

교육을 목적으로 설치된 기관으로서의 학교는 학생을 교육하는 활동이 중심적인 위치를 차지하며, 이러한 교육활동을 효과적으로 수행하기 위해서 직접, 간접적으로 이를 뒷받침하는 여러 일들이 필요하게 되는데 이런 일들을 학교직무로 집약할 수 있다(김동근, 1998). 또한 학교장의 지위는 잘 알려져 있지만 교장의 직무는 불투명하고 복잡적이어서 명확한 규정을 내리기가 어렵다. 교장의 직무를 협의적으로 해석하면 직제 또는 법령에 의하여 처리해야 할 사무의 범위이고, 광의적으로 해석하면 교장직에 부과된 일이다(문낙진, 1979).

초·중등교육법 제20조 1항에 의하면 ‘교장 또는 원장은 교무 또는 원무를 통할하고, 소속 교직원을 지도·감독하며, 학생 또는 원아를 교육한다.’고 교장의 임무를 규정하고 있다. 이를 분석해 보면 교장에게는 교무통할권, 직원 감독권, 학생교육권이 주어져 있으며 이는 곧 교장이 학교교육의 모든 영역인 업무관리, 교직원의 인사, 학생의 교육에 대해 책임을 지고 있다는 것이다(김도기, 1996).

김종철(1985)의 학교교육과 학교경영 과정상 수행해 나가야 할 교장의 직무내용을 보면 ① 전반적인 기획에 대한 사항, ② 교직원 인사관리에 관한 사항, ③ 학생관리에 관한 사항, ④ 교무관리에 관한 사항, ⑤ 시설 및 설비관리에

관한 사항, ⑥세무·회계사무에 관한 사항, ⑦학부모 및 대외 방문객의 응접에 관한 사항, ⑧학부모 및 대외 연락, 협조, 섭외에 관한 사항, ⑨교장 자신의 연수에 관한 사항, ⑩학교 경영 평가에 관한 사항 등 10개 영역으로 구분하기도 하고, 또 ①교육내용, ②기획, ③조직, ④장학, ⑤학생인사, ⑥교직원 인사, ⑦시설 행정, ⑧재정, ⑨사무 관리, ⑩연구·평가, ⑪홍보로 나누기도 한다.

교장의 과업영역을 대외적 임무와 대내적 임무로 나눌 수도 있다. 대외적 임무에는 ①교육위원회와의 관계, ②지역공공단체와의 관계, ③사친회와의 관계, ④동창회와의 관계로, 대내적 임무는 다시 지도적 기능과 관리적 기능으로 세분하여 설명하고 있다. 관리적 임무에는 ①교육위원회나 교육감이 결정한 사항의 실시, ②필요한 규정의 제정 및 실시, ③학교 건물, 제반 시설 기타 물질적 조건에 관한 관리, ④학급 편성 및 실시, ⑤교육에 대한 책임, ⑥교육과정의 발전 및 관리, ⑦과외활동의 감독, ⑧교직원의 채용 및 조직 감독을 들고, 지도적 임무에는 ①교육과정을 적절히 조직, ②교사의 성장발달을 고취시켜 아동지도를 영위, ③지역사회의 조사연구, ④각종 검사시설 및 생활지도 시설의 확보, ⑤교재의 확보, ⑥학급을 방문하여 교사를 평가해주는 일, ⑦직원회 통솔, ⑧교직의 연구과제에 대해 출선하여 착수하는 것 등이 포함된다(백현기, 1975).

나. 학교장의 자질

일반적으로 자질이란 인성적 특성으로서 구비해야 할 요건이나, 교육과 훈련을 통하여 계발하여야 할 일반적인 특질을 의미한다. 또한 자질이란 바람

직한 직무수행의 질이라 할 수 있는데 그만큼 자질이란 모호하고 추상적이어서 표현하기 어려운 개념이다.

교장의 자질이란 학교를 대표하는 기관장으로서 과업을 잘 수행하고 학교를 잘 이끌어나가기 위해 갖추어야 할 전문적 능력이라 할 수 있어, 학교가 다른 조직과 차이가 있다는 점을 고려하면 단순히 주어진 과업을 잘 수행하는 것만으로 자질이 있다고 말할 수는 없을 것이다.

따라서 학자에 따라 교장의 자질은 다양하게 정의되고 있다. Graff와 Street (1956)는 “업무수행에 필요한 능력”으로 보았으며, 개인적 특성보다는 행동용어로 진술되고 취급되어야 한다고 하면서 자질은 개인의 속성, 지식, 이해, 그리고 기술을 포함하고 있지만 이들 속성들이 교육행정가의 자질로 분류되기 위해서는 각각 효과적인 행위로 고려되는 행동과 직접적인 관계가 있어야 한다고 하였다. 김은조(2003)는 교장의 자질이란 교장에게 주어진 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 정신적, 신체적인 모든 것을 종합한 특질이라고 하고 역할에 따른 교장의 자질을 다음의 <표 II-1>과 같이 제시하고 있다.

박중화(1989)는 교장이 갖추어야 할 자질들을 행정에 관한 충분한 지식, 원리를 이해하려는 태도와 도덕적 품성, 민주적 자세 그리고 학생들의 성장 발달의 과정과 개인적, 사회적 필요를 이해하고 이를 해결하려는 자세로 제시하고 있으며, 백현기(1964)는 신뢰와 애정을 느낄 수 있는 탁월한 교직적 식견과 실천력, 유능한 능률적 지도, 탁월한 기획과 운영, 탁월한 민주적 운영이 필요하다고 주장하였다.

한편 홍장성(1999)는 교장이 역할을 잘 수행하기 위한 자질을 ①인격윤리, ②신념윤리, ③개성윤리, ④봉사윤리 등 네 가지로 제시하고 있다.

<표 II-1> 역할에 따른 교장의 자질

구분	개인적·인성적 자질	교육 전문적 자질	경영 관리적 자질
교장의 자질	1) 투철한 국가관과 애국정신 2) 통일된 인격과 고결한 도덕적 품성 3) 건전한 인생관과 정확한 판단력 4) 심신의 건강과 실천력 5) 개방적인 인간성, 풍부한 위트, 유머 6) 개인과 더불어 협동하고 봉사하는 사회성 7) 민주적인 생활태도, 의사소통 8) 미래지향적이고 거시적인 안목 9) 교직에 대한 신념과 긍지, 투철한 사명감, 투철한 교육 철학	1) 탁월한 교직적 식견 2) 교육기획 능력 3) 교직원 지도력 4) 교수·학습 지도력 5) 창의적인 교육과정 운영 6) 교원 현직 연구 지도력 7) 특별활동 지도력 8) 교육평가에 대한 안목 9) 교재 및 교구 제작 활용 지도력	1) 교육법규에 관한 지식 2) 조직관리 능력 3) 직무 분석력 4) 민주적 업무수행 능력 5) 인사관리 능력 6) 재무회계 관리 능력 7) 시설환경관리 능력 8) 학부형과의 유대 능력 9) 지역사회와의 유대 10) 상부기관과의 유대 11) 교육홍보 능력

출처: 김은조(2003). 초등학교장 역할에 대한 교장의 지각과 교사의 기대분석. 서울교육대학교 교육대학원 석사학위논문.

2. 학교장의 역할 수행에 관한 특성

가. 지도성(Leadership)

1) 지도성의 정의

지도성은 조직체 내에서 조직구성원들 가운데 핵심적인 사람들의 행위에 대

한 용어로 쓰이나 그 개념자체가 사회과학 전반에 걸친 문제이기 때문에 대단히 포괄적이며 모호성을 내포하고 있어서 지도성에 관한 정의를 한마디로 분명하게 규정한다는 것은 어려운 일로, 논자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

여러 학자들에 의하여 분류된 지도성 개념의 기본 요소들을 근거로 하여 개인특성, 목적달성, 상호작용, 상황이라는 네 가지 측면에서 대표적인 학자들의 지도성에 관한 개념 정의는 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성면에서 보면, Pigors(1953)는 지도성을 특정한 인성의 소유자가 공동문제를 해결하는데 그의 의지, 감정, 통찰력으로 구성원을 이끌고 다스리는 특성이라고 정의하였다.

둘째, 목적 달성면에서 보면 Stogdill(1974)은 지도성을 집단의 목적달성을 위하여 구성원의 활동에 영향을 주는 행동이라고 정의하였다.

셋째, 상호작용면에서 보면 Mouton(1985)은 지도성을 다른 사람들이 순종하기를 원하기 때문에 순종하게 되는 그러한 인간관계를 의미하는 것이라고 정의하였다.

넷째, 상황면에서 보면 Hersey와 Blanchard(1971)는 지도성을 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다. 그리고 이와 같은 과정에는 지도자, 구성원 그리고 다른 상황 변수들이 있어 지도성은 함수관계가 성립한다고 보았다. 따라서 지도성은 조직의 유지발전은 물론 목표달성을 위하여 조직 내의 개인 또는 집단의 상황적 요소간에 있어서 상호작용을 촉진할 수 있도록 영향을 주는 행동이라고 정의할 수 있다(라동환, 1987).

2) 지도성 이론

가) 특성론적 접근

Stogdill(1948)은 1904년부터 1947년 사이에 수행된 120개의 지도자 특성에 대한 연구를 고찰하면서 지도성과 관련된 인간의 특성을 ①지능, 기민성, 언어의 유창성, 독창력, 판단력을 포함하는 재능, ②학문, 지식, 운동경기의 성취를 포함하는 성취, ③신뢰, 솔선, 인내력, 적극성, 자신감, 성취욕을 포함하는 지위의 5개 범주로 분류하였다. 이러한 관점에서 지도성은 모든 지도자들이 공통적으로 가지고 있다고 생각되는 키, 인내심, 건강, 용모, 지능, 자신감, 우월감, 판단력 등으로 설명되어 왔으며 이러한 자질이나 특성을 소유한 자는 지도자가 될 수 있고, 그렇지 못한 자는 지도자가 될 수 없다는 결론을 내려왔다. Yukl(1989)은 기존의 연구들에 대한 고찰을 통하여 성공적인 지도자와 관련되는 특성과 기술을 다음의 <표 II-2>와 같이 요약하여 제시하고 있다.

지도성에 대한 특성론적 관점은 오늘날에도 지도자가 구비해야 할 자질과 능력이란 측면에서 일부 호응을 얻고 있다 할 지라도 오늘날 특성 이론의 타당성에 심각한 의문점을 던지는 많은 연구들이 제기되고 있다. 즉 특성론에 대한 공통성과 일반성에 대한 신념이 존재하고 그러한 탐구가 계속되었지만 지도성에 대한 특성론의 견해는 고집에 불과하고 일반적인 의미가 전적으로 무시되지는 않는다고 할지라도 관심의 대상은 되지 못하고 있다(남정걸, 2003).

<표 II-2> 성공적인 지도자와 연관된 특성과 기술

특 성	기 술
<ul style="list-style-type: none"> · 상황에 대한 적응력 · 사회적 환경에 대한 민감성 · 야망과 성취지향성 · 자기 주장 능력 · 협동성 · 결단성 · 신뢰성 · 지배욕(타인에게 영향을 미치려는 욕망) · 정력(높은 활동 수준) · 집요성 · 자신감 · 긴장에 대한 인내력 · 책임감 	<ul style="list-style-type: none"> · 인지적 기술 · 상황파악 능력 · 창조 능력 · 사교 능력 · 유창한 화술 · 일 처리 기술 · 조직력 · 설득력 · 세련된 매너

출처: Yukl, G. A.(1989), *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

나) 행위론적 접근



지도자의 행동에 대한 탐구가 행동에 대한 탐구로 방향을 전환하면서 새로이 제기된 지도 접근법이다.

오하이오 주립대학교 연구팀은 지도성을 과업주도성(initiating structure) 차원과 배려성(consideration) 차원으로 분류하였다(Stogdill 과 Coons, 1957). 여기서 과업주도성은 지도자가 조직목표 수행을 중시하여, 과업을 조직하고 설정·할당하며, 과업집단의 성취를 높게 평가하는 차원이다. 그리고 과업주도성을 중시하는 지도자는 구성원 각자에게 기대되는 역할을 분명히 하고, 임무를 배정하고, 사전에 계획을 세우고, 일 처리 방법과 절차의 확립을 중시한다.

반면에 배려성은 지도자가 신뢰, 존경, 은화, 지원, 집단 구성원에 대한 관

심을 나타내는 것을 중시하는 차원이다. 그래서 배려성 차원을 중시하는 지도자는 구성원의 아이디어를 청취하고, 친절하고, 사람들과 만나는 것을 즐기며 모든 직원에 대하여 관심을 갖고, 부하들의 아이디어에 귀를 기울이는 등의 행동을 나타낸다. 이 연구팀에서는 이들 두 차원의 조합에 의해 네 가지의 지도성 행동 유형으로 분류하였는데 그 결과는 아래의 <그림 1>과 같다.

고 ↑ 배려성 ↓ 저	I	II
	과업주도성 배려성	과업주도성 배려성
	저 고	고 고
	III	IV
	과업주도성 배려성	과업주도성 배려성
	저 저	고 너
	저 ←	과업주도성 → 고

<그림 1> 과업주도성과 배려성 차원의 조합에 의한 지도성의 네 가지 유형

행동적 접근은 지도자의 행동을 조직구성원들의 지각을 바탕으로 하나의 연속성에서 권위적 지도성과 민주적 지도성으로 분류하거나, 지도자의 행동을 직무나 생산을 강조하는 과업주도성(initiating structure)차원과 인간과 종업원을 중시하는 배려성(consideration)차원으로 분류하여 이들 두 차원의 조합에 의해 네 가지 행동 유형으로 분류하는 것으로 요약될 수 있다(남정걸, 2003).

다) 상황론적 접근

상황론적 접근은 다양한 상황에서 운영되고 있는 조직이나 집단에서 어느 하나의 지도성 행동이 이상적이거나 효과적이라고 할 수 없다는 인식에 기

초해 지도성을 유동적이고 변화하는 요인들의 상호작용적 관점에서 접근하고 있다. 효과적인 지도성은 지도자의 개인적 특성, 지도자의 행위, 지도성 상황 요인들 간의 상호작용에 의해서 결정된다는 상황적 접근은 Fiedler(1967), Reddin(1970), Hersey와 Blanchard(1971) 등에 의해 이루어졌다.

Fiedler(1967)는 지도자의 효과성을 지도자와 구성원의 관계, 과업구조, 지도자의 지위권력을 조합한 상황의 유리성을 통해 상황의 유리성에 따라 효과적인 지도자가 달라진다고 설명하고 있다.

Reddin(1970)은 3차원 지도성 모델을 통하여 과업수행 기술, 조직 철학, 상급자, 동료, 부하직원과 같은 상황적 요소에 따라 지도자의 효과가 달라진다고 하였으며, Hersey와 Blanchard(1971)는 조직구성원의 성숙도를 상황적 요인으로 설정하여 구성원의 성숙도에 따라 지도성 유형이 달리 적용될 때 그 지도성의 효과가 높아진다고 하였다. 이와 같이 지도성에 대한 상황적 접근은 상황의 중요성을 통해 지도성을 설명하려 한다. 지도성 행동이 상황에 따라 그 효과성에 상당한 차이가 있기 때문에 상황에 따른 적합한 지도성 행동의 행사를 통해서 지도성의 효과를 높일 수 있다고 간주한다. 그러므로 효과적인 지도자는 지도성 행위의 양식을 상황과 추종자들의 요구에 적응시킬 수 있어야 한다(남정걸, 2003).

라) 변혁적 지도성

변혁적 지도성은 넓은 의미에서 교환적 지도성과 대비되는, 1980년대 이전의 지도성에 대한 점을 보완하는 새로운 접근법을 의미한다. 그리고 좁은 의미에서의 변혁적 지도성은 Burns(1978)와 Bass(1985)가 언급한 기대이상의 직무수행을 가능하게 하는 지도성을 말한다.

Burns(1978)에 의하면 변혁적 지도성은 추종자들의 욕구와 능력을 인정하

고 그들의 잠재력을 일깨워 “사람들로 하여금 보다 더 훌륭한 사람으로 향상시키는 지도성”이며, 지도성의 과정을 통하여 “지도자와 추종자들이 상대방을 더 높은 수준의 동기유발과 도덕성을 갖도록 고양시킨다. 그러한 지도성은 궁극적으로 지도자와 추종자 모두의 인간적 행위와 열망의 수준을 높인다는 점에서 도덕적인 것이 된다. 그래서 그것은 양측 모두에게 변혁적 효과를 갖는다”고 한다. Bass(1985)는 Burns(1978)의 이러한 관점을 수용하면서 변혁적 지도성을 주로 기대 이상으로 직무를 수행하게 하는 영향력 행사의 과정으로 보았다. Burns(1978)는 지도성이 도덕성의 과정이며, 도덕성의 정도에 따라 지도자들은 공유된 동기, 가치, 목적에 기초해서 추종자들과 함께 일한다고 하였다. 그래서 그는 변혁적 지도성을 교환적 지도성의 대응개념으로 보았다. 마찬가지로 Bleedon(1983)도 ‘변혁적 지도성은 추종자를 지도자로 전환시키고, 지도자를 도덕적 행위자로 전환시킬 수 있도록 상호자극하고 고양시키는 결과를 낳는다.’고 하여 Burns(1978)의 관점에 동의하고 있다(주삼환 외, 2005).

마) 윤리적 지도성

Greenleaf(1970, 1977)는 소위 섬기는 지도성(servant leadership)이라는 다소 역설적인 접근법을 개발하였다. 그 접근법은 최근 폭발적인 인기를 얻고 있다. 섬기는 리더는 강력한 이타적 윤리의식을 가지고 추종자(부하)들의 관심에 유의하여 부하들의 입장에서 느끼고 생각하며 동시에 그들을 보살피고 양육해야 한다는 것을 강조한다.

Greenleaf(1970, 1977)는 지도성은 본성적으로 남을 섬기려는(봉사적인) 사람에게 부여되는 것이라고 주장한다. 실제로 한 개인이 리더로 부상하게 되는 방법은 첫째로, 봉사자(섬기는 자)가 되는 것이다. 섬기는(봉사적인) 리더

는 추종자(부하)들의 욕구에 관심을 기울이고 그들이 보다 더 지적이 되고 자유롭고 독립적이며 부하들 자신이 남을 섬기는 사람이 될 수 있도록 도와주어야 한다. 즉, 리더는 그의 존재만으로 다른 사람들을 풍요롭게 할 수 있어야 한다. 섬기는 일(봉사) 이외에도 리더는 소외된 ‘못 가진 자들(have-nots)’에게 관심을 갖고 그들을 조직생활에서 다른 이해관계자들과 동일하게 인식해야 할 의무가 있다. 불평등과 사회적 불공정이 있을 때 섬기는 리더는 그것들을 제거해야하는 책임도 있다(Graham, 1991). 섬기는 리더가 되기 위해서는 리더는 제도적 권력과 통제력의 사용을 자제하는 한편, 추종자들에게 권한을 위양 시킬(하위자들의 자유재량권을 확대시킬) 수 있어야 한다. 윤리적 리더십은 존중, 봉사, 정의, 정직, 공동체윤리 등 다섯 가지 원칙들은 건전한 윤리적 리더십 개발을 위한 토대를 제공하고 있다(김남현 외, 2004).

나. 일반적 역할 제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교장은 단위학교의 최고 경영책임자이다. 그가 교육활동, 학교경영, 장학활동에 관련하여 자신의 직무와 역할을 어떻게 인식하고 수행하느냐 하는 것은 학교경영과 학교교육의 성패를 좌우하는 관건이다(이윤식, 2001).

오래 전부터 교장의 역할에 대한 논의는 많은 교육학자들에 의해 발전되어 왔고, 역할 수행의 과정에서 나타난 원리와 문화도 학문적인 체계를 갖추어 갈수록 개발되었다고 볼 수 있다. 그렇지만 전통적으로 이어져 온 교장의 역할과 교육구성원들의 교장에 대한 기대, 그리고 법규적으로 정해진 직무나 과업, 일반적인 역할수행 등으로 구분하여 그 역할을 규정할 수 있을 것이다(홍장성, 1999).

교장의 역할을 크게 ①교육활동과 장학, 그리고 교육의 전문성을 요하는

직무나 기술을 포함하는 교육 전문가적 지도자 역할, ②제반 관리 및 운영면에서의 효율성을 기하는 직무와 대외적인 직무를 묶어 경영 관리자적 역할, ③교육 전문가적 지도자·경영 관리자적 지도자 역할 모두를 잘 수행하는데 바탕이 되는 인성적·개인적 자질을 포함하는 통합적인 것을 인격자적 지도자 역할로 나누었다. 인격자적 지도자역할을 바탕으로 교육 전문가적 지도자 역할로써 경영 관리자적 지도자 역할을 잘 이행할 때 학교 교육 목표 달성의 효과는 높아질 것이다(김은조, 2003).

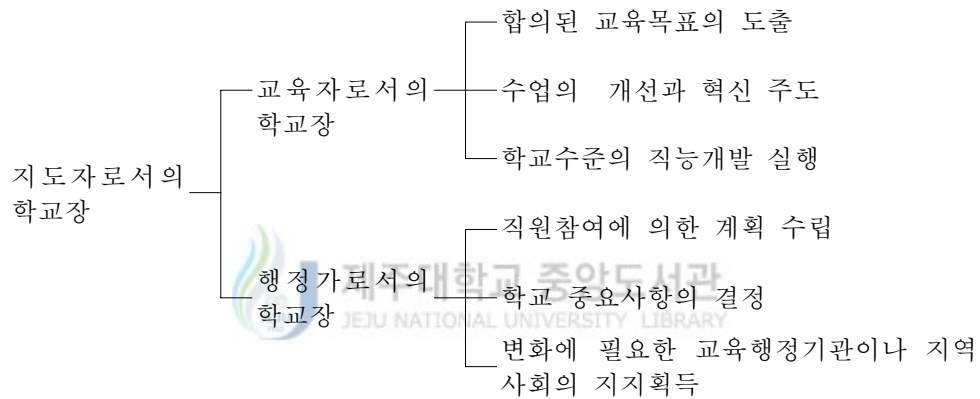
그 외에 김언주(1998)는 권장되어야 할 교장의 역할로서 ①관리자, ②교수 책임자, ③훈육자, ④인간관계 촉진자, ⑤변화 대행자, ⑥갈등 조정자로 구분하고 이들 역할에 대한 신사고의 실천으로 존경받는 교장이 될 것을 권고하고 있으며, 김종철(1985)은 교육행정가의 일반적 역할을 ①의사결정자로서의 역할, ②관리자로서의 역할, ③인화 조성자로서의 역할 ④기획·평가자로서의 역할, ⑤기관의 통합 및 대표의 역할 등 5가지로 구분하였으며, 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 다양하고 종합적이며 고차원적인 자질이 요구된다고 하였다(김도기, 1996).

1) 지도자

Roe와 Drake(1974), Blumberg와 Greenfield(1980)는 ‘학교장의 역할에는 학교를 관리하는 것과 교직원의 수업에 직접적인 교육상의 지도력을 제공하는 것과 같은 두 가지의 역점 사항 즉 교장을 학교를 이끌어 가는 지도자(Leader)로 보느냐 또는 관리하는 행정가로 보느냐에 따라 수업지도자와 학교관리자의 역할로 구분할 수 있다고 하였다(고영진 편역, 1997).

또한 Glassman(1987)은 교장의 역할에 대한 구분을 ‘교육자로서의 교장’(principal as educator)과 ‘행정가로서의 교장’(principal as administrator)으로 구

분하여 학교장의 다양한 역할은 크게 두 가지 범주, 즉 교육자와 행정가로 가장 잘 나누어질 수 있다고 하였다. 이에 대하여 Blank(1987)는 ‘지도자로서의 교장’이라는 새로운 차원을 제안하여 Glassman(1987)이 두 가지로 구분한 역할을 여기에 통합시킬 수 있다고 주장하면서 여러 가지 문헌을 종합하여 고등학교 교장의 지도자로서의 역할을 아래의 <그림 2>와 같이 제시하고 있다.



<그림 2> 지도자로서의 학교장의 역할

학교장의 역할을 지도자의 역할로 하고 이를 다시 위의 <그림 2>와 같이 두 영역으로 구분한 Kimbrough와 Bukett(1990)을 비롯한 많은 학자들의 연구결과로 다음과 같은 사실이 밝혀졌다(고영진, 1997).

- ①교장에게는 두 가지 역할 즉, 수업지도와 학교관리라는 역할이 있다.
- ②이 두 가지 역할은 둘 다 중요하다. 그 어떤 것도 경시되어질 수 없다.
- ③하나의 기능 내에서 몇 가지 개별 과업들이 위임될 수도 있으나, 전체적인 기능은 위임될 수 없다.
- ④비록 많은 교장들이 수업적 기능에 보다 많은 시간을 할애하고 싶어하지만,

그들은 종종 관리적 기능에 그들의 시간을 소비하고 있음을 알게 된다.

2) 의사소통

Poter와 Roberts(1976), Manning(1992)은 일상생활에서 의사소통은 사람들이 중요한 메시지를 교환하고 자기들의 아이디어들과 느낌에 관한 의미를 공유하기 위해 사용하는 과정이라고 한다.

의사소통은 적어도 두 명 이상의 사람들간의 유의미한 상징의 교환과 관련되어 있고 사실상 학교생활의 모든 국면에 스며들어 있어 여러 가지 보급 기능(pervasive function)과 통합기능을 수행한다.

의사소통의 유형에는 일방향 의사소통(one-way communication)과 양방향 의사소통(two-way communication)이 있다. 전자는 한 사람이 다른 사람에게 뭔가를 이야기할 때 이루어지는 것으로 화자(speaker)에 의해 시작되어 청자(listener)에서 끝난다. 즉 교실에서의 강의나 또는 교장실에서 이루어지는 훈계 등이 학교에서 일반적으로 일어나는 일방향 의사소통이다. 후자는 상호간의, 상호 작용적인 과정을 의미하는 것으로 이 과정에 있는 모든 참가자들은 메시지를 발신하고 수신한다. 일방향 의사소통과 달리 양방향 의사소통은 지속적인 교환과 교류를 필요로 하여 각 참가자들이 메시지를 발신하며, 각 메시지는 다음 사람에게 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이러한 상호 작용적 정보 및 아이디어와 의도한 정보 및 아이디어간에 차이가 나타날 가능성을 줄여줌으로서 의사소통 과정을 개선할 수 있다.

양방향 의사소통은 말하기와 듣기를 통해 새로운 발견과 이해를 지향하는 상호간의, 상호 작용적 과정이다. 이것은 유사한 스키마(상호 이해, 의미의 공유)를 만들어내고 고정 관념적인 스키마를 수정할 수 있는 가능성을 제공해 준다(김형관 외, 2003).

3) 갈등관리

갈등이란 불유쾌한 감정상태이면서 의도적인 행동을 유발하는 당사자의 지각 상태를 말한다. 갈등(conflict)이라는 개념은 논자에 따라 여러 가지로 정의하지만 문제, 좌절, 불안, 초조, 긴장, 불화, 충돌, 반대, 모순, 비타협, 적개심, 경쟁, 투쟁, 싸움 등 다양한 의미를 내포하고 있다.

행정가들은 개인적 욕구와 조직의 기대 사이에서 발생하는 고전적인 대립에 직면하게 되고, 그 결과로 행정가들은 갈등을 중재하는 데 상당히 많은 시간을 소비하게 된다. Kenneth Thomas(1976)는 다섯 가지 갈등관리 유형(conflict-management style)을 탐구하는 데 유용한 유형학을 제시하고 있다. 그는 갈등을 야기할 수 있는 두 가지 기본적인 행동차원을 확인하고 있다. 그것은 자신의 관심 사항을 만족시키려는 시도(행정가의 경우, 조직요구)와 다른 사람의 관심사항을 만족시키려는 시도(구성원들의 개인적 욕구)라고 하였다. 조직 요구를 만족시키려는 시도는 독단과 비독단의 연속선상에 있는 것으로 볼 수 있고, 개인의 욕구를 만족시키려는 시도는 협동과 비협동으로 개념화할 수 있고 다음의 다섯 가지 유형을 보여주고 있다.

①회피형(avoiding style)은 비협동적이고 비독단적이다. 이 유형에 속하는 행정가는 갈등이 스스로 없어지기를 바라면서 그것을 무시하고 문제들은 단순히 보류해 버린다. 문제를 해결하려고 할 때에는 대결을 가라앉히기 위해서 갈등당사자들이 모두 다치지 않는 절차가 사용되고, 충돌을 피하기 위해 비밀주의가 사용된다. 또한 행정가는 갈등을 해결하기 위하여 자주 관료적 규칙에 의존하기도 한다.

②타협형(compromising style)은 조직의 욕구와 개인의 욕구간에 균형을 지키려는 유형이다. 이 유형의 초점은 중용, 타협을 위한 거래, 혹은 양자를 만족시키거나 양자가 수용할 수 있는 해결방안을 모색하는 협상에 있다.

③경쟁형(competitive style)은 승패의 상황을 만드는 유형이다. 행정가는 갈등을 해결하기 위한 시도에 있어 독단적이고 비협동적이다. 타인의 희생을 통해 목적을 달성하려고 하기 때문에 불가피하게 경쟁자를 만들어내며 이기기 위하여 권력이 사용된다.

④수용형(accommodating style)은 비독단적이고 협동적인 유형이다. 행정가는 하급자들의 요구에 굴복하기 때문에 이 유형은 하나의 복종적인 유형이다.

⑤협동형(collaborating style)은 독단적이고 협동적인 유형으로 문제해결적 접근이다. 문제와 갈등은 도전으로 간주한다. 견해가 다른 사람끼리 대립되고 여러 아이디어와 정보가 공유된다. 모든 사람들이 이기는 통합적인 해결책을 찾기 위한 협동적 노력이 있게 된다.

이들 다섯 가지 유형에 대하여 Thomas(1977)는 각각 상황에 따라 효과적일 수 있다고 주장하였다(김형관 외, 2003).



4) 의사결정

의사결정은 모든 행정가들의 중요한 책임이다. 그러나 결정은 행위로 전환되기까지는 단지 좋은 의도(intention)일 뿐이다. 다른 모든 공식적 조직들과 마찬가지로, 학교는 기본적으로 의사결정 구조이기 때문에 결정하는 것은 교육행정의 필수조건이다.

가) 고전적 모형(classical model) : 최적화 전략

고전적 결정 이론은 결정이 완전히 합리적이어야 한다고 가정한다. 이 이론은 목적과 목표성취를 극대화하기 위해 가능한 최선의 대안을 추구하는 최적화(optimizing) 전략을 사용한다. 고전적 모형에 따르면 의사결정 과정은 ①문제 확인 ②목적과 목표 설정 ③가능한 모든 대안 수립 ④각 대안의 결과 확인 ⑤목적과 목표의 관점에서 모든 대안을 평가 ⑥목적과 목표를 극대

화하는 최선의 대안 선택 끝으로, ⑦결정의 이행과 평가와 같은 일련의 단계를 거친다.

고전적 모형(classical model)은 대다수의 의사결정자들이 어떻게 기능하는가에 대한 서술(서술적 모형)이라기 보다는 이상(규범적 모형)이다.

나) 행정적 모형 : 만족화 전략

Herbert Simon(1947)은 행정가들이 조직 의사결정을 하고 또 해야만 할 방법을 보다 정확하게 기술해주는 행정적 의사결정 모형(administrative model of decision making)을 최초로 제시하였다. 그 기본적인 접근은 만족화(satisficing), 즉 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 것이다. 이 모형의 바탕이 되는 기본 가정들은 다음과 같다.

①가정 1. 행정적 의사결정은 일부 조직문제들을 해결하고 또 다른 문제들을 일으키는 역동적인 과정이다.

②가정 2. 의사결정에서 완전한 합리성은 불가능하다. 따라서, 행정가들은 의사결정 과정을 극대화할 수 있는 능력이나 인지적 능력을 가지고 있지 못하기 때문에 만족을 추구한다.

③가정 3. 의사결정은 조직의 모든 주요 과업과 기능영역을 합리적으로 관리하는 데서 발견되는 일반적 행위 패턴이다.

④가정 4. 가치는 의사결정에 없어서는 안 될 부분이다.

Dewey(1938), Evers와 Lakomski(1991), Willower(1993)에 따르면 과학과 합리성, 그리고 윤리와 실재는 완전히 별개의 것으로 구분되어서는 안 된다고 한다. 행정적 의사결정의 실재는 합리성과 가치 평가의 지속적 과정이다. 즉, 그것은 합리적 활동인 동시에 윤리적 활동이다. 이러한 활동들을 분리하고자 하는 것은 무의미 할 뿐 아니라 불가능한 일이다. 가치와 합리성은 정반대의 것이 아니라 공생관계에 있다(김형관 외 2003).

5) 변화모색

홍장성(1999)에 의하면 전형적으로 변화 혹은 혁신이란 긴 안정기 이후 짧은 기간에 발생하는 갑작스러운 혼란의 의미가 포함된다. 그러나 과학의 발달과 급변하는 사회 현상으로 안정기란 존재하지 않고, 지속적이며 동행할 수 없을 정도로 변화는 일어나고 있다. 따라서 느리고 점진적인 변화가 특성이던 교직사회에서도 이러한 상황에 대처하기 위해서는 변화모색을 수용해야 한다. 학교사회에서 변화란 새로운 아이디어를 개발하고 실행하며 학교 교육구성원 뿐만 아니라 모든 국민의 욕구를 충족한 환경에 적응해 나가는 데 이르는 전 과정이라고 정의할 수 있다. 그러므로 단위학교 경영에 있어서 변화모색이란 사회변화와 교육정책 변화에 걸맞게 필연적으로 이루어져야 하며 학교장뿐만 아니라 학부모, 학생, 교사, 지역사회의 변화까지를 포함한다. 따라서 이들의 기여도와 역할 수행의 과정은 평가되고 환류되어야 한다.

교육현상에 대한 평가는 매우 주관적이고 자의적이라서 만족하는 사람은 거의 없는 것으로 알려져 있으며 교육현장의 변혁이 끝없이 시도되어야 하는 당위성을 위와 같은 사실에서 찾을 수 있다.

3. 선행연구 분석

일반적인 지도성에 관한 연구들은 그동안 상당히 많이 이루어져 왔으나 본 연구의 주제와 유사한 내용의 연구들은 거의 이루어지지 않고 있다. 일반적으로 효과적인 지도에 대한 연구는 드문 편이며 특히 교사들을 대상으로 한 질적연구는 부족한 편이다. 그래서 본 연구와 유사한 연구를 수행한 홍장성(1999)의 ‘성공한 초등학교장의 역할수행문화 연구’의 결과를 분석하였다.

심층면담에 의한 문화기술적 연구방법을 선택하여 수행한 선행연구는 학교장의 일반적 역할 7가지를 중심으로 범주화시킴으로서 역할수행 영역별 인지적 원리를 ①의사결정: 하의수속(下意收束)의 원리, ②의사소통: 상대존중(相對尊重)과 우회표치(迂廻標致)의 원리, ③지도력: 솔선수범(率先垂範)과 후배포옹(後表抱擁)의 원리 ④영향력: 잠재(潛在) 및 유보(留保)의 원리, ⑤변화모색: 선도유표(善導有表)의 원리, ⑥갈등해소: 화의(河議) 및 우회(迂廻)의 원리, ⑦동기부여: 차별적 참여권장과 보상의 원리로 도출하였다. 따라서 홍장성의 선행연구는 우리 나라의 성공한 초등학교장에 대한 정보를 제공하여 긍정적인 시사점을 주고 있다.



Ⅲ. 연구의 방법 및 절차

1. 연구의 방법

본 연구는 학교장의 역할이 앞으로 더욱 기대될 것으로 보아 성공한 학교장들의 자질과 역할 수행에서 나타나는 특성을 연구하는데 목적을 두고, 이 목적을 달성하기 위한 방법으로 질적연구인 면접법으로 연구를 수행하였다. 면접법은 질적연구 방법의 한 가지로 연구자와 연구대상이 모두 ‘사람’이므로 연구에 참여하는 사람 모두가 다른 누구로 대체될 수 없는 고유한 존재로 취급되는 연구방법이다.

질적 연구는 연구자와 참여자의 부단한 상호작용 속에서 연구가 진행되는 연구자와 참여자 사이의 대화 과정이다. 대화는 상대방에 대한 존중을 전제로 한다. 특히 질적 연구에서는 사물이나 현상의 맥락을 구성하는 사람들의 삶 속에서 그들의 논리와 언어를 통해 연구가 진행된다. 따라서 연구자의 세계보다는 오히려 참여자의 세계가 더 중시되고, 연구자는 참여자의 세계를 학습하는 겸허한 자세를 취하게 되므로 양적 연구에 비하여 인간주의적인 접근 방법이라고 할 수 있다(조용한, 2003).

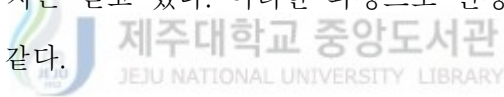
2. 연구의 절차

가. 참여자 선정

본 연구의 참여자는 2004년 12월부터 2005년 2월 사이에 제주시에 소재한

초·중·고등학교를 무작위로 선정하여 해당학교에 근무하는 교사 중에서 성공한 교장선생님이 있다고 응답하는 교사들을 무선 표집으로 선정하였다. 이 과정에서 ‘성공’한 교장선생님은 ‘존경하는’ 교장선생님, ‘훌륭한’ 교장선생님, ‘다시 모시고 싶은’ 교장선생님과 동일한 의미로 전제를 두었다.

참여자의 인원은 초등학교 교사 3명, 중학교 교사 4명, 고등학교 교사 3명 총 10명으로 초·중·고별로 균형 있게 안배를 하였다. 또한 이들 참여자들은 교육경력이 20~30년이 된 교사들로 경력이 많은 만큼 교육에 대한 전문적 지식과 신념을 가지고 있을 뿐 아니라 상당기간 교직에 공헌해 왔기 때문에 교육현장과 학교장의 자질과 역할 수행에 대하여 객관적으로 볼 수 있는 안목이 있을 것이라 판단하였고 또한 이들이 40~50대 교사들인 만큼 학교장에 관한 여러 제보들을 왜곡시키거나 연구 목적에 부정적인 영향을 주지 않을 것이라고 본 연구자는 믿고 있다. 이러한 과정으로 선정된 참여자들은 아래의 <표 III-1>과 같다.



<표 III-1> 본 연구의 참여자

구분 대상	재직학교	성별	경력	최종학력	비 고
①교사	초등학교	여	28	대학원재학	교육열 높고, 승진 희망 없음
②교사	초등학교	남	25	석사	교육열 높고, 승진 희망함
③교사	초등학교	남	26	석사	보직교사, 승진 희망함
④교사	중학교	여	28	석사	보직교사, 승진 희망함
⑤교사	중학교	여	26	대학원재학	보직교사, 승진 희망함
⑥교사	중학교	여	26	석사	보직교사, 승진 희망함
⑦교사	중학교	여	30	대학원재학	교육열 높고, 승진 희망 없음
⑧교사	고등학교	남	27	석사	보직교사, 승진 희망함
⑨교사	고등학교	여	29	석사	보직교사, 승진 희망 없음
⑩교사	고등학교	남	28	석사	보직교사, 승진 희망함

나. 참여자와의 면접 과정

본 연구를 위하여 연구자와 참여자는 2005년 2월부터 2005년 3월 사이에 만나 면접을 실시하였다. 이때 면접 과정은 시간과 장소에서 어떤 방해도 받지 않는 곳이 연구의 수행목적에 적절하므로 연구자와 참여자가 자유롭게 녹취할 수 있는 장소에서 만나 면접을 실시하였다. 이 때 연구자는 사전에 연구의 수행 목적에 적절한 반구조적인 질문과 녹취를 위한 녹음기를 준비하였다. 질문을 준비한 이유는 도중에 면접 내용이 연구의 목적과 다른 방향으로 나아갈 경우를 대비하여 대화를 연구의 목적에 맞는 방향으로 자연스럽게 유도하기 위하여서였고, 녹음기는 면접한 내용을 하나도 빠뜨리지 않고 연구의 자료로 활용하기 위해서였다.

다. 자료의 분석



본 연구의 성공적인 수행을 위하여 참여자와의 면접이 끝난 후 녹취 자료를 모두 문자화하고, 면접한 자료를 면밀히 검토하면서 영역별로 분석한 후 결과를 도출하였다.

IV. 연구의 결과 및 해석

1. 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성

자질은 타고난 품성과 소질을 말한다. 김은조(2003)는 교장의 자질이란 교장에게 주어진 역할을 효과적으로 수행하는 데 필요한 정신적, 신체적인 모든 것을 종합한 특질이라고 하였다. 즉, 학교장의 자질이란 학교를 대표하는 기관장으로서 과업을 잘 수행하고 학교를 잘 이끌어나가기 위해 갖추어야 할 전문적 능력이라고 할 수 있다.

교육의 목적은 궁극적으로 학생들의 건전한 성장발달을 극대화하는 데 있으므로 교장이나 교사에게는 교육 전문가로서 갖추어야 할 품성과 자질이 반드시 요구된다. 특히 학교장의 자질은 학교를 대표하는 기관장으로서 교육의 목적을 잘 수행하고 학교를 잘 이끌어나가기 위해 갖추어야 할 전문적 능력이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 학교장이 교장으로서의 직무를 수행하는데 요구되는 자질로 도덕적이고 예절바르며 덕망이 있는 인격, 기본적으로 인간을 사랑하는 인간애, 민주적이고 공정한 업무 수행 능력, 교육에 대한 투철한 소신과 신념 등을 갖추고 있기를 요구한다. 이와 관련하여 참여자들은 자신이 생각하는 성공한 학교장들이 어떠한 자질을 갖추고 있는지에 대하여

교장선생님은 지위에 맞게 점잖으시고 말을 함부로 하지 않으셨으며, 일단 교사를 신뢰하고 배려하시는 분…….뚜렷한 교육 철학으로 소신 있게 일을 추진하셨으며 학교에 어려움이 있을 때

앞장서서 책임지려는 분이셨어요. 뿐만 아니라 교장선생님은 예산 운영에 있어서도 깨끗하고 청렴하신 분으로 소문이 나서 교사들로부터 존경을 받았지요.(①교사)

그 분은 겉으로 보기에 매우 무뎡뎡하여 접근하기가 어려우나 알고 보면 자애로우신 면도 있으시며, 교내 인사문제 등 공적인 일에는 매우 공명정대하고 책임감이 강하신 분으로 알고 있습니다. 매사에 솔선 수범하는 자세로 생활하시고, 계획한 일을 끝까지 실천하시는 분이셨습니다.(②교사)

그 분은 오케스트라의 지휘자처럼 교사들과 대화를 통해 전체 학교 분위기를 조화롭게 운영하십니다. 인기와 여론에 관계없이 본질적인 교육에 대한 의견을 듣고 정확한 판단을 하십니다. 평소 교사들을 배려하며, 교사들 한 사람 한 사람과 마음을 통해 대화하며 이론과 경험을 조화시키며 참고 조연도 아끼지 않으시는 분이십니다. 시대적 감각과 교사와 학부모를 사로잡는 언어 구사력이 뛰어나고, 확실한 주관을 세우고 옳고 그름을 판단하여 지시하십니다.(③교사)

와 같은 사례들을 들고 있다. 위의 사례 내용들을 살펴보면 성공한 학교장들은 온화하고 원만한 성격을 지니며 인화를 중시하고 있다. 또한 포용력이 있어 인간적으로 교사들을 배려하며 소속 교사들의 의사를 존중하고 있다. 예산운영에서 도덕적이고 청렴하며 직무수행 과정에서는 뚜렷한 교육철학을 가지고 전문적인 지식과 경험에 의한 소양을 바탕으로 소신 있게 공과 사를 분명히 함으로써 민주적이고 효율적으로 일관성 있게 자기주장의 당위성을 확보하고 있음을 알 수 있다. 또한 다른 참여자들의

어떤 상황에서도 교육 현장에서 함께 뜻을 모아 열정을 함께 쏟아 무언가를 할 수 있겠다고 느껴지는 분이 아닐까요? 그 분은 평소 남을 위한 배려가 깊고 매사에 진실한 자세로 임하며 온화한 성품을 지니신 분이십니다. 항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하며, 청렴하고 겸손한 자세를 지니셨고…….(④교사)

교장선생님은 매우 민주적이고, 온화하시며 조용한 성품의 소유자이어서 큰 소리를 내지 않으시는 분이세요. 교육문제에 대하여 옳다고 생각되는 일은 끝까지 뜻을 굽히지 않으십니다.(⑤교사)

온유한 인품에 인격 수양이 잘 되고, 교육철학이 확고하신 분으로 솔선 수범하는 행동을 보이거나 내색하지 않으시고, 교사들을 배려하여 칭찬과 격려를 크게 하시고 꾸중은 조용히 하십니다. 선생님들에게서 인기가 많았습니다. 여기에서 인기라는 것은 다른 게 아니라 교장선생님을 존경하고 신뢰한다는 뜻이지요.(⑥교사)

와 같은 사례에서도 알 수 있듯이 성공한 학교장들은 온화한 성품으로 교사들을 배려하고 존중하며, 청렴하고 겸손하며 민주적일 뿐 아니라 교육에 대한 신념이 뚜렷하고 열정과 소신이 있음을 다시 한번 확인할 수 있다. 이와 더불어 항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하고 있는 사례도 나타나고 있다. 이러한 모습은 또 다른 참여자들의 사례에서도 보여준다.

열심히 하는 교사에게는 누구나 관심을 가지고 격려하셨습니다. 소위 편애라는 게 없었어요. 특정교사에게 관심을 더 갖거나 특혜를 주는 일이 전혀 없고 오히려 소리 없이 일하는 교사를 발굴하여 칭찬을 아끼지 않으셨습니다. 그러기 때문에 선생님들의

사기가 올라가서 그 학교에 근무하고 있는 데 대한 자부심을 가졌었구요. 학교에 어떤 일이 있을 때 자발적으로 앞장서서 일하려는 분위기가 조성되어 선생님들간에 정이 돈독했었어요. 또한 학교 현안에 대하여 결정하실 때는 항상 교사들의 의견을 묻고 바람직한 방향으로 결정을 하시곤 하셨어요. 교사들에게 늘 바른 교육을 하고 학생들에게 정성을 다하라고 강조하시곤 하셨습니다.(⑦교사)

그 분은 선생님들을 끌어들이는 덕을 지닌 분이셨습니다. 학교에서의 공무와 솔자리에서의 사색을 엄밀하게 구별하셨습니다. 또한 일을 함에 있어 민주적으로 처리하셨고 말보다 행동으로 보이셨습니다.(⑧교사)

위의 사례에서도 보듯이 성공한 학교장들은 덕망이 있고 공과 사의 구분에 공정함을 보이며 민주적이고 솔선수범하며 언행이 일치함을 알 수 있다. 아울러 상대방의 입장을 이해하고 교사들의 의견을 청취하려고 하며, 또한 특정한 교사만이 아니라 소속교사 누구에게나 관심을 가지며 특히 교사들의 숨은 공로를 발굴하고 칭찬에 인색하지 않는 것으로 나타나고 있다. 참여자들은 또한

마음이 따뜻하고 교직원을 이해하고 인재를 아끼시는 분이셨습니다. 그러면서도 업무 면에서는 공평하셨고, 교육관이 투철하고 의지가 강하신 분이십니다. 교장으로서 권위보다는 인간적인 면에서 더욱 교사들과 접촉하려고 했어요. 더욱 존경하는 점은 위선이 없고 진실하신 점이라고 할 수 있죠.(⑨교사)

항상 상대방의 생각을 먼저 듣고 나서 나중에 심도 있게 결정하는 다시 말하면 민주적이면서 남을 배려하는 인격을 가지신 분이셨습니다.(⑩교사)

와 같은 사례들을 들고 있어 이들 사례에서도 성공한 학교장들은 따뜻한 인간미와 포용력을 가지며 원만한 인간관계를 유지하고 있음을 알 수 있다. 또한 위선이 없고 진실하며 교육관이 투철하고 의지가 강할 뿐 아니라 직무수행과정에서는 교사들의 의견을 먼저 듣고 심도 있게 결정하는 모습으로 보아 독선을 배제하고 민주적이며 공평무사함을 보여 주고 있다.

이상의 사례들을 종합해 볼 때 참여자들은 성공한 학교장들이 지니고 있는 자질에 대하여 온화함, 인간미, 신뢰, 상대방 배려, 민주적, 소신 있는 추진력, 공정함, 뚜렷한 교육철학, 책임감 등의 용어들을 자주 표출하고 있다. 따라서 지금까지의 사례를 중심으로 성공한 학교장들이 교장의 임무에 비추어 요구되는 자질을 인격, 인간성, 민주성, 신념으로 분류하여 그 특성을 정리할 수 있다.

가. 인격

인격은 사람이 사람으로서 가지는 자격이나 품격으로 학생들을 가르치는 모든 교직자들이 기본적으로 갖추어야 할 윤리적인 덕목이라고 할 수 있다. 무릇 상대방이 학생이든 교사이든 평소에 서로 인격을 존중하고 숭선하여 예의를 지키는 수범적인 분위기 조성은 학교 사회에서 기본적이고 필수적인 요소라 할 수 있다.

참여자들의 여러 사례를 종합할 때 성공한 학교장들은 인격면에서 첫째, 온화하고 너그러운 인품에 덕망이 있고 겸손함을 지니고 있다.

둘째, 누구에게나 친절하고 예의를 갖추며 교사들의 의견을 존중하고 있다.

셋째, 언행이 일치하며 도덕성이 있고 청렴결백함을 보이고 있다.

나. 인간성

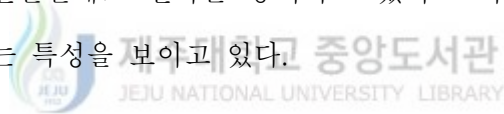
교직사회는 기본적으로 사람을 중히 여기는 풍토 조성이 필수적이므로 인간성은 인도주의에 기초를 둔 윤리적인 덕목이라 할 수 있다.

지금까지의 여러 사례로 보아 성공한 학교장들이 지니는 인간성은

첫째, 사람에게 진솔한 관심과 애정을 가지며 포용력이 있다.

둘째, 상대방의 입장을 이해하고 소속교사 누구에게나 인간적으로 배려한다.

셋째, 원만한 인간관계로 인화를 중시하고 있어 교사를 위한 교직원환경의 인간화가 조성되는 특성을 보이고 있다.



다. 민주성

학교사회에서 민주주의 원칙은 기본적인 필수덕목이라 할 수 있다. 따라서 위의 여러 사례들을 종합할 때 성공한 학교장들에게서 나타나는 민주성과 관련된 특성은

첫째, 일부 교사가 아니라 모든 소속교사들에 대하여 관심을 가진다.

둘째, 학교운영과 관련하여 교사들의 의견을 먼저 듣고 심도 있게 결정하는 즉, 독선을 배제하고 있다.

셋째, 공과 사를 엄격히 구분하여 공평무사함을 보이고 있다.

즉 학교행정에 있어 상하간의 수직적 관계와 일방통행의 하향적 행정을

지향하는 반면 조직구성원의 자발적인 참여와 수평적 협동관계가 중시되고 집단사고에 기초하여 독선을 배제하고 공평무사하게 민주성을 지향하고 있는 것을 알 수 있다.

라. 신념

신념은 개인을 행동하도록 동기화 하는데 있어 중추적인 역할을 한다. 성공한 학교장들의 교육관에 대한 신념의 특성을 정리하면

첫째, 교육에 대한 열의와 뚜렷한 교육관을 가지고 소신 있게 직무를 수행하고 있으며, 학교에 어려움이 있을 때 앞장서서 책임지려 하고 있다.

둘째, 항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하고 있다.

셋째, 학교장으로서의 전문적인 지식과 소양으로 일관성 있게 자기주장의 당위성을 확보하고 있음을 보여주고 있다.

2. 성공한 학교장들의 역할 수행에 관한 특성

지금까지의 학교장은 기본적으로 학교를 관리하며 존속시키는 행정가 혹은 관리자 역할로 만족하였으나 다가올 미래의 학교장 상은 단위학교 책임경영제의 강화로 인하여 학교의 목적이나 목표를 개선 발전시키는 데 초점을 두는 강한 리더십을 갖춘 지도자 역할이 보다 더 강조되어야 할 것이다.

본 연구에서는 성공한 학교장들의 일반적인 역할 중 지도성, 의사소통, 갈등해소, 의사결정, 동기부여, 변화모색으로 영역을 제한하여 일반적인 역할 수행 과정에서 나타나는 특성을 고찰하여 분석하였다.

가. 지도성

지도성은 주어진 상황에서 설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표 달성 과정에 투입하도록 유도하고 설득하며 영향을 주는 일련의 과정이라고 할 수 있다.

우리는 흔히 학생들은 학교장의 영향력을 크게 받는다고 한다. 최근 성공적인 학교, 효과적인 학교에 관한 연구 결과를 보면 여러 요인 중 가장 기여도가 높은 것은 강력한 교장의 지도성에 있다는 것이다. 학교의 위치나 학부모의 경제·사회적인 배경, 학교의 재정 형편 등의 요인도 있지만 그 보다는 학교장의 지도성이 학교의 성취수준을 일관되게 향상시킨다는 것으로 나타나고 있다. 이런 관점에서 학교의 성공적 경영을 위해서는 학교장의 지도성과 영향력이 무엇보다도 강조되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 지도성 역할을 교내 수업장학, 교육청 장학지도 대비, 학교장의 권위와 영향력을 중심으로 참여자들의 사례를 분석하여 정리하였다.

1) 교내 수업장학

학교장의 수업장학의 목적은 교육과정과 수업의 개선을 통하여 학교교육의 효과를 증진시키는 일이다. 먼저 성공한 학교장들은 교내 수업 장학을 통하여 지도성을 어떻게 발휘하고 있는지에 대하여 참여자들은

좋은 수업에 대해서는 회의시간에 예를 들며 칭찬을 하셨습니다. 교사의 잘한 점에 대해서 칭찬을 아끼지 않으시어 교사의 사기가 많이 올라가도록 하였고 시정할 점은 따로 불러 지도하셨습니다.(①교사)

수업장학을 하신 후 학년실에 올라오셔서 자연스런 분위기로 칭찬과 수고함을 인정하십니다.(⑥교사)

교장실에서 차를 대접하면서 부담스럽지 않게 칭찬할 점, 고쳐야 할 점을 말씀해주셨어요. 특히 잘하는 점과 시정할 점 모두에 대해서 말을 아끼지 않으셨습니다. 항상 적극적인 지도를 보이신 거죠.(⑦교사)

와 같은 사례로 볼 때 성공한 학교장들은 수업장학을 실시한 후 지도 과정에서 잘 하는 점에 대한 칭찬과 시정할 점에 대한 지도를 적절하게 하며 사기를 진작시키고 있다. 또한 지도를 할 때에도 학교장으로서의 일방적인 지도가 아니라 문제점에 대하여 교사와 충분히 의견을 교환하고 있음도 알 수 있다. 이와 같은 사실은 아래의 또 다른 사례에서도 나타나고 있다.

일방적인 지도와 지시가 아니라 협의시간을 가져 서로의 생각을 충분히 교환한 후 바람직한 방향을 도출해 내려고 하셨어요.(②교사)

수업관찰을 한 후 교실로 방문하여 차 한잔 달라고(학급별 차 대접 가능) 하고 수업은 수업 목표는 같지만 선생님 모두가 다른 방법으로 지도하며 이를 보는 눈도 모두 다르지만 이론과 경험을 바탕으로 객관적인 내용만을 이야기하셨어요. 그 외에도 환경, 복장, 언어, 표정, 제스처, 교사의 시선, 동선 등 세밀하게 대화를 하십니다.(③교사)

위와 같이 학교장으로서의 전문적인 식견으로 교사와 충분한 의견교환을 하여 바람직한 방향으로 지도하고 있고 그 과정이 매우 자연스럽게 조심스럽게 접근하고 있음을 또한 알 수 있다.

수업장학에 대하여 이상의 여러 사례를 종합해 볼 때 성공한 학교장들은 교사들에 대하여 사려가 깊고 배려하며, 오랜 교육 경험과 학교장으로서의 탁월한 교직적 식견, 합리성, 교육평가에 대한 안목을 가지고 인간적인 면으로 접근하며 지도성을 발휘하고 있음을 알 수 있다.

2) 교육청 장학지도 대비 과정

남정걸(2003)은 장학을 학생들의 성장과 발달을 증진시키기 위하여 교사들의 활동을 전문적으로 개선·향상시키는 일이라고 정의하였다. 따라서 장학의 성과나 가치는 아동·학생들의 성장·발달에 어느 정도 기여하였는가에 좌우된다. 교사가 아동·학생의 성장·발달이라는 교육의 목적을 달성시키기 위하여 행하는 교과지도나 생활지도, 그를 위한 교육과정이나 프로그램의 계획과 운영 및 평가를 포함한 전체과정에 이르는 제반활동이 개선·향상되도록 교사에게 주어지는 전문적 지원과 조력, 지도와 평가 등은 장학에 속한다.

학교에서는 교육청으로부터 1년에 정기적으로 2회 교육청의 장학지도 과정을 거치는데 이를 대비하는 분위기는 학교마다 다르다. 이유는 장학지도의 결과가 비공식적으로 해당 학교와 학교장의 능력으로 암암리에 평가되므로 학교장이 어떻게 이에 대비하느냐에 따라 교사들이 준비하는 분위기는 달라진다. 이에 대하여 참여자들의 사례는

교사들에게 부담을 주지는 않으면서도, 하나하나 빈틈이 없이

준비를 시키시는 편이며 교육청에서 오신 분들로부터 잘했다는 평을 듣고싶어하시므로 교사들의 불평이 있었습니다. 그러나 장학지도가 끝난 후 에는 교사들에게 수고했다며 격려를 아끼지 않으셨습니다.(①교사)

손님을 맞이하는 기본적인 자세로 가능한 최선의 준비를 하도록 하십니다.(④교사)

와 같이 나타나고 있어 성공한 학교장들은 장학지도를 앞두고 교사들에게 부담을 주지 않으려 애쓰면서도 최선의 준비를 시키는 편이며 그 과정에서 교사들의 불만도 있음을 시사하고 있다. 그러나 그 결과에 대한 공로는 교사들에게 돌리고 있음도 또한 알 수 있다. 이와 관련하여 다른 참여자들의

특별한 준비를 하거나 긴장하지 않도록 하고 평상시에 하던 그 대로의 모습으로 임하도록 하셨습니다.(②교사)

평소의 모습을 보이도록 강조하며, 손님을 맞이하는 자세로 한 번 더 정리 정돈을 하고 학생들을 위한 수업 연구 및 학습 자료 준비에 신경 쓰도록 하십니다. 그러므로 별로 장학 지도 온다는 느낌이 나지 않습니다.(③교사)

형식적인 것은 피하고, 평상시 모습을 보이도록 하여 교사들에게 부담을 주지 않으려 애쓰시고………….(⑤교사)

와 같은 사례는 교사들에게 상부기관에 대하여 기본적인 예의는 갖추되 평상시의 모습 그대로 보이도록 하고 있어 학교장이 평소 교사들의 교육활

동에 대하여 신뢰하고 있음을 보여준다.

이상의 사례를 중심으로 교육청 장학지도에 대한 지도성을 정리하면 성공한 학교장들은 평소 교사들의 교육활동에 대하여 신뢰하고 있으며 동시에 상부기관에 대해서는 기본적인 예의를 갖추고 있음을 알 수 있다. 이것으로 보아 성공한 학교장들은 정서적으로 성숙하고, 자신감이 있으며, 목표지향적이고, 주도적으로 행동한다. 동시에 책임감이 있고 집단이 직면하는 문제에 대한 통찰력이 있음도 또한 알 수 있다.

3) 권위와 영향력 행사

권위 관계는 학교생활에서 없어서는 안 될 부분으로 많은 학생-교사, 교사-행정가, 상급자-하급자 관계의 토대는 권위이다. 권위는 이들 관계를 합법적으로 통제하는 근거를 제공해 주기 때문에 학교생활의 기본적인 특징이 된다. 학교에서의 권위행사는 대체로 ①복종하려는 하급자들의 자발성, ②지시 이전 의사결정에 대한 하급자들의 기준 유예, ③집단 규범에 의해 합법화된 권력관계 등 세 가지 중요한 특징을 가지고 있다. 통제의 근원은 공식적인 업무를 수행하는 특정 개인이 아니라 직위 또는 직책에 부여된 공식적 권위이다. 행정가, 교사, 학생들이 학교조직에 참여할 때 그들은 공식적인 권위관계를 수용한다. 그들은 관리(official)가 학교를 위하여 내리는 지시를 일정 한계 내에서 따르기로 동의한 것이다 (김형관 외, 2003). 이와 관련하여 참여자들은

예를 들어 학년초 사무분장에 불만을 가지는 교사들에게 명확한 기준과 원칙에 입각해서 결정된 사항임을 알리며 설득하고 이해 시키십니다.(②교사)

목소리 큰 교사의 뜻이 이루어지는 세상이 아니라는 것을 느끼게 해야한다며 민주적인 절차에 의한 결정이라면 자그마한 불평은 무시하십시오.(③교사)

와 같은 사례를 들고 있어 성공한 학교장들은 원칙을 존중하면서 합리적이고 합법적인 절차에 의하여 교장으로서 설득하고 단호함과 결단성 있게 영향력을 행사하고 있음을 볼 수 있다. 반면에

학교의 전체 상황을 설명하고 상대방의 의견을 들은 후 대안을 같이 모색할 것이다.(④교사)

평소 교장으로서의 권위를 내세우진 않지만 교사가 저절로 고개가 숙여집니다. 문제가 생겨 반발하는 교사가 있었을 경우 개인적 면담을 통하여 이해를 시키고 협조를 구합니다. 그리고 교사의 애로사항을 듣고 수정할 점은 수정을 합니다.(⑤교사)

와 같은 사례에서는 성공한 학교장들은 학교의 현안에 대하여 수용하지 않는 교사가 있을 경우 학교의 현 입장을 이해시키고 설득하면서 대안을 모색하고 또한 민주적인 인간관계를 중시하면서 권위와 영향력을 행사하고 있음을 볼 수 있다.

이상과 같은 여러 사례를 종합하면 성공한 학교장들은 학교의 현안에 대하여 원칙과 합법적인 절차를 존중하며 이에 대하여 소신과 단호함, 결단성으로 권위와 영향력을 행사하는 한편 개인적으로 접근하여 학교의 입장을 설득하면서 서로 대안을 모색하는 것으로 나타나고 있다. 즉 민주적이고 합리적인 인간관계를 유지하면서 원칙을 존중하고 교장으로서 설득력과 단호

함으로 권위와 영향력을 행사하고 있음을 알 수 있다.

지금까지의 여러 사례를 종합하여 성공한 학교장들의 지도성을 보면 첫째, 수업장학에 대한 지도성은 교사들에 대하여 사려가 깊어 인간적인 면으로 접근하고 있으며, 오랜 교육 경험과 학교장으로서의 탁월한 교직적 식견 및 교육평가에 대한 안목을 가지고 합리적으로 지도성을 발휘하고 있고 둘째, 교육청 장학지도 대비과정에 대한 지도성은 교사들의 평소 교육활동에 대하여 신뢰하고 있으며 동시에 상부기관에 대해서도 기본적인 예의를 갖추고 있음을 보여주고 있다. 즉 성공한 학교장들은 정서적으로 성숙하고, 자신감이 있으며, 목표지향적이고, 주도적으로 행동하며 책임감과 집단이 직면하는 문제에 대한 통찰력이 있음을 알 수 있으며 셋째, 학교의 현안에 대하여 원칙과 합법적인 절차를 존중하고 소신과 단호함 및 결단력으로 권위와 영향력을 발휘하고 있으며, 한편 개인적으로 접근하여 학교의 입장을 이해시키고 설득하면서 같이 대안을 모색하는 것으로 나타나고 있다. 즉 민주적인 인간관계를 유지하면서 원칙을 존중하고 합리적이며 교장으로서 설득력과 단호함으로 영향력을 발휘하고 있음을 알 수 있다. 이를 다시 요약하면 성공한 학교장들은 목표 지향적이고 주도적이며 집단이 직면하는 문제에 대하여 통찰력을 가지고 지도성을 발휘하고 있어 상황론적 지도성으로 접근하고 있음을 알 수 있다. 또한 교사에 대하여 사려가 깊어 인간적인 면으로 접근하며, 민주적인 원칙을 존중하고 합리적으로 공평무사하게 권위를 행사하는 것으로 보아 성공한 학교장들은 윤리적 지도성에 접근하여 지도성을 발휘하고 있는 것으로 나타나고 있다.

나. 의사소통

인간은 의사소통하며 살아간다. 의사소통은 적어도 두 명 이상의 사람들 간의 유의미한 상징의 교환이라고 할 수 있다.

모든 조직에는 공식적이거나 비공식적인 의사소통이 존재하여 사회적 유대를 비롯하여 어떤 쟁점 사항이나 전문적 관심사 또는 상호지원 및 보호의 필요성들에 대한 이해를 빠르게 전달하고 공유한다.

학교에서 이루어지는 수많은 공식적이거나 비공식적인 의사소통 중 공식적인 업무수행 과정에서 학교장과 교사 사이에 나타나는 의사소통은 학교장에 따라 다양한 모습을 보인다. 예를 들어 교사가 결재를 받기 위하여 교장실로 갔을때 어떤 학교장은 가정의 안부 등을 먼저 물으면서 직무수행에 들어가는가 하면 또 어떤 학교장은 공식적으로 결재만 하여 끝내기도 한다. 또 다른 경우는 업무의 내용보다는 서류의 문맥이나 용어에 더욱 신경을 쓰는 학교장도 있다. 이와 관련하여 참여자들은 성공한 학교장들에 대하여

겉으로 풍기는 인상과는 달리 학교생활의 고충 여부에 대해 부드러운 분위기 속에서 대화를 나눈 후 결재를 하십니다.(②교사)

서로 따뜻하게 대화할 수 있는 인간관계를 중시하는 자상한 태도를 보이셨습니다.(④교사)

가족의 안부에 대하여 묻고, 항상 격려와 칭찬을 하셨어요.(⑤교사)

먼저 평소에 하지 못했던 사적인 이야기를 묻기도 하시고 학교 근무 중 애로 사항에 대해서 듣기도 하셨으며 때로는 교장선생

님이 고충을 털어놓기도 하셨습니다.(㉠교사)

와 같은 사례를 들고 있어 대부분의 학교장은 먼저 가족의 안부나 학교생활의 고충을 묻고 간혹 학교장 자신의 고충을 털어놓는 등 사적인 친밀감을 가지고 인간적인 면으로 접근하고 있음을 보여준다. 또한

중요 한 것은 ‘어서 오세요’ 라는 느낌이 나는 표정이고, 기안 내용을 변경할 필요가 있으면 왜 고쳐야 하는지 충분히 설명을 하여 불쾌하지 않게 고쳐주시고(결국 교장의 의견이 정답) 필요한 경비라든지 협조 사항을 듣고 도움을 주십니다. 결재 받는 동안 앉아 있게 하고, 가정 통신은 더 신중히 검토(맞춤법 등)하여 학교와 교사의 부족함을 드러내지 않게 하셨습니다.(㉡교사)

와 같은 사례도 있어 결재하는 동안 교사에게 편안함을 주고 있으며, 기안 내용에 대하여 교사와 같이 검토하고 긍정적으로 대화를 나누며, 결재 내용에 대하여 수정이나 보완할 필요가 있을 때는 신중하게 접근하여 지도하고 있음을 보여주고 있다.

의사소통에는 비단 학교뿐만 아니라 어떤 조직에서나 화자에서 시작되어 청자에서 끝나는 일방향 의사소통과 메시지를 시작하고 받는 과정에서 모든 참가자들과 함께 하는 상호교환적, 상호작용적 과정인 양방향 의사소통이 함께 존재한다. 예를 들어 학교 조직에서 학교장이 일방적으로 지시를 할 경우는 일방향 의사소통이나, 상대방의 의견 수렴을 위하여 서로 의견 교환을 할 때는 상호교환적 과정인 양방향 의사소통이라 할 수 있다.

지금까지의 의사소통에 대한 여러 사례들을 종합하면 성공한 학교장들은 의사소통을 할 때 첫째, 공식적인 직무 수행에 앞서 인간관계를 중시하면서

자연스럽게 교사와 접근하고 있음을 알 수 있고 둘째, 공적인 직무에 대해서는 먼저 교사를 신뢰하고 배려하며 사려깊이 신중하게 접근하고 있음을 알 수 있다. 따라서 성공한 학교장들은 학교장의 일방적으로 지시이기보다는 교사와 서로 의견을 교환하면서 결론을 내리는 상호교환적 과정인 양방향 의사소통으로 접근하고 있는 것으로 나타나고 있다.

다. 갈등관리

갈등이란 불유쾌한 감정상태이면서 의도적인 행동을 유발하는 당사자의 지각 상태를 말한다. 어떤 조직에서나 마찬가지로 학교조직에도 구성원들 사이에 모순, 반대, 비타협, 충돌 등의 갈등은 불가피하게 있기 마련인데 이때 학교장의 갈등관리는 조직의 건강에 지대한 영향을 미친다. 학교장에 따라 갈등이 스스로 없어지기를 바라면서 갈등을 무시하는 유형, 갈등에 대하여 타협을 시도하여 양자 모두 수용할 수 있는 해결방안을 모색하는 유형, 오히려 갈등을 가지고 경쟁을 시켜서 승패의 상황을 만드는 유형, 갈등에 대한 타협이 만족스럽지 않아 통합적인 해결책만이 수용되는 유형 등 여러 가지 유형이 있다.

이와 관련한 한 예로 학생 체벌 문제로 학부모와 교사 사이에 갈등이 생겼을 때 성공한 학교장들이 이 문제를 어떻게 해결하는지에 대하여 참여자들은 다음과 같은 사례들을 들고 있다.

학부모의 입장과 교사의 입장에서 생각을 많이 하신 후 원인과 과정을 규명하여 책임 소재를 분명히 하되 양쪽을 설득하여 해소하도록 노력하십니다.(②교사)

학부모의 의견을 존중하면서 교육현장의 실정을 설명하고 교사의 입장을 옹호하는 한편 내부적으로는 교사의 의사를 존중하면서 교사의 문제점은 없었는지를 같이 검토하고 대처해 나가십니다.(④교사)

위의 사례에서 보듯이 성공한 학교장들은 교사와 학부모 사이에 갈등이 생겼을 때 양쪽 입장을 존중하고 원인과 과정을 규명하며 설득과 대화로 문제를 해결하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 사실은 아래의 또 다른 참여자들의 사례에서도 나타나고 있다.

문제가 생긴 교사가 경력이 짧은 교사일 경우 교장선생님의 경험담까지 얘기하면서 어떤 방법이 옳은지 많은 얘기를 나누십니다.(①교사)



담임교사가 바람직한 체벌을 했지만 화를 내는 학부모의 마음을 진정시키기 위하여 죄송하다는 말과 앞으로 그런 일이 없도록 주의를 주겠다고 안심을 시키셨습니다. 학생들이 모두 하교한 후 다른 선생님들 모르게 혼자 조용히 해당 학급을 방문하여 누구라고는 밝히지 않고 전화 온 내용을 대수롭지 않게 전하며 외형적 상처나 인격적으로 무시당하는 느낌을 주는 욕을 하지 않도록 권유하며 현 교육의 심각성 중에 학부모의 태도에 대하여 함께 걱정하는 시간을 갖습니다.(③교사)

위의 사례에서도 역시 성공한 학교장들은 갈등당사자 양쪽 입장에서 생각하고 해당 교사에게 조심스럽게 접근하여 당면한 교육현장의 문제에 대하여

같이 걱정하고 문제점을 해결하고 있으며 한편, 선배 교사라는 입장에서 후배교사를 지도하고 있음도 볼 수 있다.

또 다른 한 예로 교육청 행사에 갑작스러운 학생동원 요청이 있어서 교사들의 불만이 있을 때 이 문제를 어떻게 해결하는지에 대하여 참여자들은

학교에서 꼭 해야 할 일인지 교장선생님이 판단하셔서 하지 않아도 될 일인 경우 교장선생님 선에서 직접 해결하시고, 교사들에게 부탁할 경우 이해를 시키는 편이셨습니다. 교육청에서 하라고 한다고 무작정 따르지 않는 분이셨어요.(①교사)

와 같은 사례를 들고 있어 교육청과 학교간에 갈등이 생겼을 때 성공한 학교장들은 우선 학생들 입장에서 교육적인 측면을 고려하여 결정하고, 상부기관의 협조 요청이라고 하여 무조건 따르는 것이 아니라 학교장의 입장에서 판단하고 해결하고 있음을 볼 수 있다. 또한

전체 교직원 협의를 거치면서 충분한 의견을 수렴하고 나서 다수 의견을 존중하여 책임감을 갖고 최종 결정을 합니다.(②교사)

와 같은 사례는 교직원의 의견을 수렴한 후 학교장이 최종 결정하고 있음을 알 수 있다. 그러나 이때 일단 결정한 일에 대해서는 학교장이 책임을 지고 있음을 보여주고 있다. 그러나

교육청 나름대로 어려움이 있기에 부탁을 한 것으로 간주하고 동원 학생의 담임에게 부탁하는 형식의 대화를 나누고 참가하는

차량 준비, 간식, 교사의 출장 등에 관심을 갖습니다. 상황에 따라 그 학년 그 학급을 ‘현장 체험 학습의 날’로 운영하게 하십니다.(③교사)

먼저 학생동원을 자제하도록 교육청에 건의하고 수업에 지장이 없는 한도에서 협조하도록 하십니다.(⑨교사)

와 같은 사례는 학교장에 따라서는 교육청의 입장을 존중하되 무조건 수용하는 것이 아니라 교사들에게 이해를 시킨 후 교육적인 차원에서 협조하고 있음을 보여주고 있다.

갈등을 관리하는 방법은 한 가지가 최선일 수는 없다. 학교 현장에서는 학생체벌 문제로 학부모와 마찰이 생기는 경우가 있는데 이럴 경우 학교장이 대처하는 방법은 다양하다. 무조건 교사의 입장만 옹호함으로써 화를 더 자초하는 경우가 있고, 문제가 더 커질까 봐서 학부모의 입장만 두둔하는 경우도 있다. 또는 교육청이나 언론에 알려지는 걸 피하기 위하여 교사에게만 양해를 구하면서 무마시키려는 경우도 적지 않다. 또한 상부기관에서의 요청이라면 거절하지 못하여 학교장의 입장에서만 결정하여 학교내부의 불만을 확대시키는 경우도 없지 않다.

이상의 여러 사례를 종합해 볼 때 학교 내에 갈등이 생겼을 때 이를 해소하기 위하여 성공한 학교장들은 첫째, 갈등 당사자들의 양쪽 입장을 존중하면서 원인과 과정을 규명하며 설득과 대화로 문제점을 해결하고 있고 둘째, 갈등 당사자 양쪽 입장에서 생각하고 해당 교사에게 조심스럽게 접근하여 당면한 교육현장의 문제에 대하여 함께 걱정하면서 문제점을 해결하고 있다. 한편 선배 교사라는 입장에서 후배교사를 지도하고 있음을 볼 수 있으며 셋

째, 상부기관의 협조 요청이라고 하여 무조건 수용하지 않고 학교장의 입장에서 소신있게 판단하고 학생의 입장에서 교육적인 면을 고려하여 교직원의 의견을 수렴하면서 해결함으로써 당사자들의 갈등을 최소화하고 있다. 즉, 성공한 학교장들은 타 학교나 상부기관과의 관계도 원만하게 유지하고 있음을 알 수 있다.

Kenneth Thomas(1976)는 갈등관리 유형(conflict-management style)을 다섯 가지로 제시했는데 그 중 타협형(compromising style)은 조직의 욕구와 개인의 욕구간에 균형을 지키려는 유형으로 초점은 중용과 타협을 위한 거래, 혹은 양자를 만족시키거나 양자가 수용할 수 있는 해결방안을 모색하기 위하여 협상(bargaining)하고 타협(compromise)하는 유형에 속한다. 따라서 성공한 학교장들은 조직 내에 부정적이고 역기능적인 갈등사태가 발생하였을 때 타협형(compromising style)으로 접근하여 관리하고 있는 것으로 나타나고 있다.



라. 의사결정

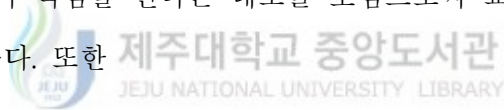
학교장은 교육행정가로서 학교에서의 모든 교육활동에 있어서 최종 의사결정자이다. 결정은 여러 대안들 가운데서 한 가지 행위 코스를 선택하고 이행하는 것으로 조직 전체에 영향을 준다. 행정가들은 완전한 합리적 의사결정은 불가능할지라도 만족스러운 해결책을 선택하기 위한 체계적인 방식이 필요하다. 따라서 학교장이 신속하고 원만한 의사결정 능력을 적절히 발휘해야 학교가 교육목표를 순조롭게 달성할 수 있다. 일반적으로 교사들은 학교장이 의사결정을 할 때 민주적인 절차가 중시되기를 바라고 그렇게 하였을 때 순조로운 학교경영이 된다고 본다. 이와 관련하여 참여자들은 성공한 학

교장들이 의사결정 과정에서 어떻게 대처하는지에 대하여

교장선생님의 결단은 매우 빨랐으며, 한번 결정한 결과에 대해서 책임을 지려는 태도를 보이셨습니다.(①교사)

교감과 담당교사와 직접 협의하여 빠른 결정을 내리시고 교장이 책임진다는 생각으로 판단을 과감하게 하시는 분이셨기 때문에 선생님들은 매우 든든한 마음으로 교장선생님을 믿었습니다.(⑦교사)

와 같은 사례를 들고 있다. 이는 성공한 학교장들은 해당 교사들의 의견을 수렴하거나 아니면 독단적으로 판단을 빠르게 하여 결정을 하고 그 결과에 대해서는 학교장이 책임을 진다는 태도를 보임으로써 교사들에게 신뢰를 주고 있음을 보여준다. 또한



소풍행사를 예로 든다면 소풍날 아침에 비가 올 것에 대비하여 미리 순연이라고 안내(가정통신 및 주간학습 안내)하도록 하고, 아침에 비가 올 경우 도시락을 모두 준비한 상태라고 판단되면 학부모의 부담과 학생들의 기다림을 저버릴 수가 없어 ‘교실 소풍’ 즉 교실에서 학급 나름대로 즐거운 시간을 갖게 하셨습니다.(③교사)

예를 들어 소풍날 아침에 갑자기 비가 온다면 주어진 여건 속에서 가장 효과적으로 즐거운 분위기를 조성하는 방안으로 교실 소풍을 택하시곤 했습니다.(④교사)

는 사례에서 볼 때 성공한 학교장들은 학교의 행사를 계획할 때 만약의 경우를 예상하여 차선책을 계획하게 하며, 가능한 주어진 여건에서 최대의 효과를 얻도록 판단하고 결정하고 있음을 알 수 있다. 이에 대하여 또 다른 참여자들은

전체 교직원 협의를 거치면서 충분한 의견을 수렴하고 나서
다수 의견을 존중하여 책임감을 갖고 최종 결정을 합니다.
(②교사)

교감선생님과 부장선생님, 담임선생님들의 의견을 듣고 합일
점을 찾아 최종적으로 결정하시는 타입이셨습니다.(⑥교사)

와 같은 사례를 들고 있는데 이와 같이 담당 교사들과 협의하여 의견을
청취한 후 최종적으로 결정하는 학교장도 있음을 알 수 있다.

의사결정은 모든 행정가들의 중요한 역할 중의 하나로 그 결과에 대하여
책임이 따르는 일이다. 학교는 기본적으로 의사결정 구조이기 때문에 결정하
는 일은 교육행정의 필수 조건이라 할 수 있다.

위의 여러 사례들을 수용하여 종합하면 성공한 학교장들은 의사결정을 할 때
첫째, 담당 교사들과 협의하여 의견을 청취한 후 심도있게 최종적으로 결
정하고 있고 둘째, 학교의 행사를 계획할 때 차선책까지 준비하여 가능한 주
어진 여건에서 최대의 효과를 얻도록 판단하고 결정하고 있으며 셋째, 때에
따라서는 교장이 책임을 진다는 전제로 독단적으로 판단을 하여 신속하게
결정을 하는 효율적인 학교운영으로 교사들에게 신뢰를 주고 있다.

따라서 성공한 학교장들이 의사결정을 할 때 때로는 독단적인 결정으로 효
율성을 꾀하기도 하나 대부분의 학교장은 목표를 성취하기 위해 가능한 최선

의 대안을 추구하는 고전적 모형인 최적화(optimizing)전략과, 행정적 모형인 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 만족화(satisficing)전략에 동시에 접근하고 있음을 알 수 있다.

마. 변화모색

학교는 교육과정과 수업을 통해 학생들의 학습과 전인적 성장을 위해 최대한 봉사해야하는 교육공동체이며 학생, 교사, 직원, 학부모, 지역사회, 교육청 등 여러 집단이 상호 관련되어 있다. 이 가운데서 학교장은 교육활동과 관계된 여러 집단의 사람들에게 동기를 부여하여 학교교육의 효과를 증진시켜야 할 책임을 지고 있다(이낙중, 2004).

교육은 아이들의 미래를 위한 목표로 수립되어야 하므로 급변하고 다원화되는 사회에서 앞으로의 교육은 시대 변화에 적응하고 미래를 예견할 수 있도록 변화를 모색하고 이를 수용할 수 있어야 한다.

오늘날 학교는 나름대로 특색 있는 교육과정 운영을 시도하고 있다. 뿐만 아니라 이와 관련된 각종 연구대회나 세미나, 연수 등이 개최되고 있어 교사들의 자기연찬 기회가 많이 주어지고 있다. 이렇듯 학교나 교사들에게 새로운 변화를 도입해야만 할 때 성공한 학교장들은 어떻게 대처하는지에 대하여 참여자들은

교사에게 필요하다고 생각되면 직접 관련되지 않은 교사라 하더라도 가능한 지원하였으며 연구과제 작성이 필요할 때는 이에 대한 지도까지도 해주셨습니다.(①교사)

교장선생님은 새로운 사고를 먼저 받아들이시는 분이시었고, 학생들에게 높은 이상과 비전을 갖도록 하는 교육을 늘 강조하셨습니다. 또한 교사들이 새로운 창의적인 아이디어나 학교현안에 대한 대안을 내놓았을 때 이를 높이 칭찬하며 수용하셨습니다. 교육개혁에 대해서는 교장선생님이 먼저 인식하시고 교사들에게 그 당위성을 들며 설득하십니다. 항상 교사들은 시대에 앞서가야 학생들을 이끌어갈 수 있다면서 연구하는 자세로 새로운 사고나 창의력 등을 가지라고 늘 강조하셨지요. 언젠가 방학 때는 전 교직원이 참여하는 선진지 학교 시찰을 시행하기도 했습니다.(⑦교사)

수업에 지장이 없는 한 적극 참가하도록 권하셨습니다. 자기 연찬에 게을리 하지 말도록 항상 말씀하셨어요. 그보다 교장선생님의 식이 깨어 있어서 진부하지 않으셨고 앞서서 앞날을 내다 볼 줄 알았습니다.(⑨교사)

와 같은 여러 사례를 들고 있다. 이들 사례에서 알 수 있듯이 성공한 학교장들은 미래에 대하여 먼저 인식하여 수용하고 새로운 변화를 추구하고 있음을 보여준다. 또한 학생들이나 교사들에게 비전을 가지고 자기 연찬에 게을리 하지 않도록 직접 또는 간접적으로 동기를 부여하고 있다. 또한

협의를 통해 교육적으로 타당한가를 검토한 후 학교, 학생의 실정에 맞게 재편하여 실시하시었습니다.(②교사)

예를 들어 방과 후 특기적성 교육인 경우 교육 개혁 차원에서 사교육비 경감 등 뚜렷한 목적을 갖고 추진하는 사업이지만 먼저 학부모, 학생, 교사의 의견을 설문지 등으로 파악하고 학교

의 실정 및 시설 등을 감안하여 특기·적성 교육 활동을 추진하
되 학교 교사가 아닌 외래 강사만으로 조직하셨습니다. 학급 담
임인 교사들의 능력이 뛰어나지만 결코 담임은 학급 어린이들만
을 위한 업무도 그리 쉽지 않기에 부담을 주지 않는다는 생각에
서였지요. 또한 특기·적성 교육 활동 강사(외래 또는 컴퓨터
같은 민간업체 참여)를 학교 교직원처럼 생각해주고 모든 선생
님들에게 소개를 하는 시간을 먼저 갖고, 항상 관심을 갖고 어
려운 점을 묻는 등 걱정을 해 주셨습니다. 특기·적성 교육 활
동을 외래 강사 또는 민간 업체 강사가 수업을 하지만 학교장
입장에서 수업(활동)을 참관하고 발전적인 지도를 하시기도 했
습니다.(③교사)

항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하고…….학교의 여건
과 교사들의 의견을 존중하되 가능하면 새로운 개혁의 방향으
로 이끌어 가십니다.(④교사)

라는 사례에서도 보듯이 성공한 학교장들은 연구하는 자세로 임하며 교육
개혁에 대하여 누구보다 먼저 인식하고 있다. 또한 시행에 앞서 교사들의 의
견을 수렴하면서 학교 실정과 여건을 감안하여 교사들의 부담을 최소화하려
고 노력하며 추진하고 있음을 볼 수 있다. 또한 이때 학교에서 필요하여 요
청된 외래강사에게도 교사들과 같은 예의를 갖추어 세심하게 배려하고 있어
학교장의 인간애를 확인할 수 있다. 계속하여 참여자들의

주관을 가지고 일하시는 분이십니다. 교장선생님과 같이 근무하
는 2년 동안 교육부지정연구학교를 하였는데 그 당시 교실을
리모델링 하면서 교실 벽을 뜯고 마루를 카페트로 바꾸는 시기

였어요. 그래서 시공에 앞서 먼저 몇 분의 교사들과 함께 선행 학교를 시찰하시더니 교사들의 의견을 들으신 후 그대로 모방하지 않고 카페트 대신 친환경 소재인 나무로 시공하는 등 교육적인 측면을 고려하면서 학교 실정에 맞게 공사를 하셨지요. 이렇게 주관을 가지고 판단하시고 일을 처리하셨기 때문에 지금도 그 당시 같이 근무했던 교사를 만나면 그 이야기를 하곤 합니다.(①교사)

대부분의 여러 선행사례가 있거나 인근학교의 동태도 파악을 하고, 여러 선생님들의 의견을 들어보고 실시합니다.(⑤교사)

예를 들어 방과 후 특기·적성교육인 경우 학년 부장과 담임의 의견을 존중하고 학부모와 학생들에게 설문지를 통하여 조사하여 설문결과가 방과 후 교육활동을 원하는 학생이 없고, 왜 그러는지 타당성을 조사하여 원하는 학생이 없으면 교육청에서 뭐라고 하거나 또 주변학교가 다 실시해도 본교는 실시하지 않습니다.(⑥교사)

와 같은 사례는 변화를 모색할 때 다른 학교의 선행사례 등을 참고하나 무조건 모방하는 것이 아니라 의견을 수렴하여 타당성을 검토한 후 추진하고 있음을 보여준다. 그러나 타 학교나 상부기관의 압력에 관계없이 주관을 가지고 소신 있게 학교실정에 맞추어 변화를 모색하고 있음을 알 수 있다.

지금까지의 변화모색에 관한 성공한 학교장들의 여러 사례들을 종합하면 첫째, 성공한 학교장들은 미래지향적이고 거시적인 안목으로 새로운 변화에 대하여 먼저 인식하며 교사들에게도 변화에 동참할 동기와 기회를 부여하고 있다.

둘째, 변화를 모색할 때는 협의나 설문을 통하여 의견을 수렴하고, 교사들의 새로운 아이디어나 대안은 긍정적으로 받아들이며, 학교에 변화를 추구할 때는 학교실정을 감안하여 소신 있게 주관을 가지고 시행하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 성공한 학교장들은 개혁을 시도할 때 교육구성원들 보다 앞에서 인도하고 또한 다른 학교나 타 관련기관 특히 상부기관의 압력을 배제할 수 있는 소신과 주관을 가지고 있어서 졸속이나 모방 위주의 변화는 시도하지 않고 있음을 알 수 있다.



V. 요약 및 결론

1. 요약

이 연구는 학교장의 역할이 앞으로 더욱 기대될 것으로 보아 성공한 학교장들의 자질과 역할 수행에서 나타나는 특성을 살펴보는 데 목적을 두고 있다. 이를 위하여 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성은 어떠한가? 성공한 학교장들의 역할수행에 관한 특성은 어떠한가? 이 두 가지를 연구의 문제로 제기하였고, 연구방법으로는 질적연구 방법의 한 가지인 면접법을 통하여 학교현장에 있는 교사 10명을 참여시켜 연구를 추진하였다. 이 연구를 통하여 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

가. 성공한 학교장들의 자질에 관한 특성

첫째, 온화하고 너그러운 인품에 덕망이 있고 상대방의 인격을 존중하며 겸손함, 친절함, 도덕성, 언행일치, 청렴결백한 인격을 지니고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 인간애가 있어 소속교사 누구에게나 진솔한 관심과 애정을 가지며 포용력이 있고, 상대방의 입장을 이해하여 인간적으로 배려하며 원만한 인간관계로 인화를 중시하고 있어 교사를 위한 교직원환경의 인간화가 조성되고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 학교행정에 있어 상하간의 수직적 관계와 일방통행의 하향적 행정을 지양하는 반면 조직구성원의 자발적인 참여와 수평적 협동관계가 중시되고 아울러 집단사고에 기초하여 독선을 배제하고 공평무사한 민주성을 지향하

는 것으로 나타나고 있다.

넷째, 신념에 대해서는 뚜렷한 교육관을 가지고 소신 있게 직무를 수행하며, 학교에 어려움이 있을 때 앞장서서 책임지려고 한다. 또한 항상 연구하는 자세로 새로운 것을 추구하며, 전문적인 지식과 소양으로 일관성 있게 자기주장의 당위성을 확보하는 것으로 나타났다.

나. 성공한 학교장들의 역할수행에 관한 특성

첫째, 성공한 학교장들은 목표 지향적이고 주도적이며 집단이 직면하는 문제에 대하여 통찰력을 가지고 지도성을 발휘하고 있어 상황론적 지도성으로 접근하고 있다. 또한 교사에 대하여 사려가 깊고 인간적인 면으로 접근하며, 민주적인 원칙을 존중하고 합리적이며 공평무사하게 권위와 영향력을 행사하는 것으로 보아 성공한 학교장들은 윤리적 지도성에 접근하여 지도성을 발휘하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 성공한 학교장들이 의사소통을 할 때는 공식적인 직무 수행에 앞서 인간관계를 중시하여 교사와 친밀감을 가지고 사려 깊게 접근하며, 학교현안 문제를 결정할 때는 자신의 의견보다는 상대방의 의견을 먼저 들은 후 심도 있게 결정한다. 즉 성공한 학교장들은 일방적인 지시가 아니라 교사와 서로 의견을 교환하면서 결론을 내리는 상호교환적인 양방향 의사소통으로 접근하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 성공한 학교장들이 조직 내에 부정적이고 역기능적인 갈등사태가 발생하였을 때 이를 관리하는 방법은 Kenneth Thomas(1976)의 갈등관리 유형(conflict-management style) 중 협상(bargaining)하고 타협(compromise)하는 갈등관리 유형인 타협형(compromising style)으로 접근하여 양자를 만족시키거나 수용하는 방안으로 문제점을 해결하고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 성공한 학교장들의 대부분이 의사결정을 할 때는 가능한 최선의 대안

을 추구하는 고전적 모형인 최적화(optimizing)전략과, 최선보다는 만족할만한 해결책을 찾는 행정적 모형인 만족화(satisficing)전략으로 접근하고 있는 것으로 나타나고 있다. 간혹 독단적으로 결정할 때도 있으나 목표를 성취하기 위해서는 신속하게 결정하는 공통적인 특성을 보이고 있다.

다섯째, 변화 모색에 있어 성공한 학교장들은 미래지향적이고 거시적인 안목으로 새로운 변화에 대하여 먼저 인식하고 교사들에게 동기를 부여하고 있다. 또한 개혁을 시도할 때는 교육구성원들 보다 앞장서서 인도하고 타 학교나 관련기관 특히 상부기관의 압력을 배제할 수 있는 소신과 주관을 가지고 일관성 있게 추진하고 있는 것으로 나타났다.

2. 결론



학교장의 지위는 개인이 목표를 두고 부단한 노력 끝에 얻어지는 자리이지는 하나 학교에 임명된 교장들이 교장으로서 모두 성공하는 것은 아니다.

학교장 중에는 교장으로서의 전문적인 자질을 갖추었지만 역할 수행 과정에서 오류와 시행착오를 범하여 도덕적으로 비난받는 경우도 있고, 소속 교직원의 잘못으로 물의를 일으키는 경우도 있다. 반면 전문적인 자질은 돋보이지 않아도 소속학교의 교원이나 학부모, 학생의 적극적인 협조와 자신의 인성 특히 성실, 근면, 청렴한 생활태도로 무리 없이 교장의 역할을 수행하는 경우도 있다.

본 연구의 결과를 바탕으로 성공한 학교장들의 자질과 일반적인 역할 수행 과정에서 나타나는 특성을 종합하여 다음과 같이 결론지을 수 있다.

첫째, 학교장은 교장의 지위에 맞는 인격과 인품 및 덕망을 바탕으로 교육

구성원의 인격을 존중하고 인화를 중시할 수 있는 자질을 갖추어야 한다.

둘째, 학교장은 직무수행 과정에서 조직구성원의 자발적인 참여와 수평적인 협동관계가 중시되고 집단사고에 기초하여 독선을 배제하는 공평무사한 민주성이 지향되어야 한다.

셋째, 학교장은 투철한 교육관을 가지고 일관성 있게 자기주장의 당위성을 확보해야 하며, 아울러 항상 연구하는 자세로 전문성을 함양할 수 있는 신념이 요구된다.

넷째, 학교장은 소속교사에 대하여 인간적으로 접근하고 민주적인 원칙을 존중하고 합리적, 목표 지향적, 주도적이어야 하며 집단이 직면하는 문제에 대하여 통찰력을 가지고 지도성을 발휘할 수 있어야 한다.

다섯째, 학교장이 의사소통을 할 때는 상대방의 의견을 존중하는 배려가 필요하며, 학교 현안에 대한 결정을 할 때에는 가능한 최선의 대안을 추구하여 만족할만한 해결책을 찾는 노력이 필요하다.

여섯째, 학교장에게는 조직 내에 부정적이고 역기능적인 갈등사태가 발생하였을 때 갈등당사자 양쪽 입장에서 서로 타협하여 모두 만족시킬 수 있는 적절한 갈등관리 방안으로 문제를 해결하는 노력이 요구된다.

일곱째, 학교장은 미래지향적이고 거시적인 안목으로 새로운 변화에 대하여 앞장서야 하며, 개혁을 시도할 때에는 타 학교나 관련기관 특히 상부기관의 압력을 배제할 수 있는 소신과 주관을 가지고 일관성 있게 직무를 수행할 수 있어야 한다.

따라서, 이 연구 결과는 앞으로 더욱 기대될 학교장들의 성공적인 역할 수행을 위한 정보 제공과 아울러 학교에 대한 기대에 부응할 수 있는 학교경영과 교직원문화에 기여하게 될 것으로 여겨진다.

■참고문헌

- 고영진 역(1997). **학교경영자로서의 교장**. 서울: 학문사.
- 김경동(1997). **21세기 사회의 전망과 미래교육**. 서울: 교육개발.
- 김남현·김정원(2004). **리더십**. 서울: 도서출판 경문사.
- 김도기(1996). **교장의 역할과 직무에 관한 한·일간 비교 연구**. 서울대학교대학원 석사학위논문.
- 김동근(1998). **학교장의 직무수행에 대한 교사의 현실적 지각과 기대간의 차이**. 영남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김양호(1998). **성공하는 사람은 생각이 다르다**. 서울: 비전 코리아.
- 김언주(1998). **교장의 역할에 관한 신사고가 요청된다**. 학교경영(98.4).
- 김은조(2003). **초등학교장 역할에 대한 교장의 지각과 교사의 기대분석**. 서울교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김재복·윤기옥 역(1993). **효과적인 학교와 효과적인 교사**. 서울: 교육과학사.
- 김중철(1985). **교육행정학 신강**. 서울: 세영사.
- 김형관·오영재·신현석·박종필 공역(2003). **교육행정**. 서울: 도서출판 원미사.
- 김형관·신현석·양성관·박종필 공역(2002). **미국 교육행정사**. 서울: 도서출판 원미사.
- 남정걸(2003). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 교육과학사.
- 남정걸(1986). **교육조직행위론**. 서울: 배영사.
- 노민구 편역(1996). **교장의 역할과 지도성**. 서울: 성원사.
- 노종희(2002). **교육행정학**. 서울: 문음사.
- 노종희(1988). **학교행정가의 지도성행동의 개념화 및 측정에 관한 연구**. 서울: 교육학연구.

- 문낙진(1979). 교장의 직무분류에 관한 연구. 공주교육대학 논문집. 제15집.
- 박종필(2004). 학교단위책임경영제. 서울: 도서출판 원미사.
- 박중화(1976). 학교장의 행정기능과 장학기능. 공주사대 인문과학 논문집.
- 백현기(1964). 교장학. 서울: 현대교육총서출판사.
- 백현기(1975). 교육행정학. 서울: 을유문화사.
- 송미섭·나동환(2003). 교육행정 및 교육경영론. 서울: 형설출판사.
- 이군현(1997). 교육행정 및 경영. 서울: 형설출판사.
- 이종범(1996). 학교경영쇄신을 위한 학교장의 지도성. 서울: 교육평론.
- 이윤식(2001). 학교경영과 자율장학. 서울: 교육과학사.
- 임부연(2001). 중학교장의 직무에 관한 교사의 기대와 실제지각에 관한 연구.
아주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정창현(1998). 학생이 오래 머물러 있고 싶은 학교를 만들자. 한국교육개발원.
- 조용한(2003). 질적연구. 서울: 교육과학사.
- 주삼환 외 5인(2005). 교육행정 및 교육경영. 서울: 학지사.
- 홍장성(1999). 성공한 초등학교장의 역할 수행문화 연구. 경남대학교대학원 박사학위논문.
- Bleedom, B. D. (1983). *Leadership and some related proposition: A response to the ideas of J. M. Burns*. Paper presented at the Education Division of the World Future Society Conference. Texas.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York : Free Press.
- Fiedler, E. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill

- Glassman, N. S., & Heck, R. H.(1987). *Administrator mngagerement in education for decision making: The case of teacher assignment to classrooms*. Administrator's Notebook.
- Graff, O. B., & Street, C. M. (1956). *Improving competence in educational administration*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1971). *Management of organizational behavior(3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice(3rd ed.)*. New York: Random House.
- Pigors, P. (1953). *Leadership or domination*. Boston: HoughtonMifflin Co.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J.(1984). *Leadership and excellence in schooling*. Educational Leader 41(Feb).
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership, and organization, Psychological Bulletin*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New york: The Free Press.
- Yukl, G. A.(1989), *Leadership in organization*, Englewood Clifs, Nj: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*(3rd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, cited in P. Hersey et al, *Management in organizational behavior: Leading Human Resources*(8rd ed.). Prentice-Hall.



<Abstract>

A Study on the Characteristics of Successful principals

Park, Sook-Nyeo

Educational Administration Major,
Graduate School of Education, Cheju National University
Cheju, Korea
Supervised by Professor Yang, Jin Geon

The purpose of the study is to analyze the characteristics of successful principals based on their working disposition and role implementation. For the purpose of the study, the researcher selected a qualitative research method, and interviewed 10 elementary and secondary teachers in Jeju.

The results of the study suggest that successful principals are gentle, lenient, modest and reputed for their virtue. Also, based on mutual trust, they focus on the harmony among teachers and live up to their words.

Second, successful principals are liberal and tolerant persons and try to humanize the teaching and working environment in schools.

Third, successful principals devalue the hierarchical relations and top-down communication style, and emphasize teachers' voluntary participation and cooperation. Also, they are fair and square, and democratic.

Fourth, with definite educational point of views, successful principals operate schools based on their belief, and try to break down the old paradigm and seek new paradigm.

Fifth, successful principals are goal-directed and influence teachers on solving problems with insight into school matters. Also, they exercise their leadership based on contingency and ethical model.

※ A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August,25,2005.

Sixth, successful principals focus on personal relations and intimacy with teachers. Also they listen to opinions of teachers and then make decisions rationally.

Seventh, when faced on conflicts which might have negative effects on schools, successful principals solve the conflicts not by immediate directions but by compromising style which focus on mutual satisfaction and acceptance. Also, without delaying making decision, successful principals make decisions promptly, and use satisfying strategies rather than optimizing strategies.

Finally, successful principals are with future-oriented and have all-inclusive perspectives so that they motivate teachers to make changes in various school activities and act according to their belief regardless of pressures from district offices.

