



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십의 효과

-초등학교 저학년을 중심으로-

제주대학교 교육대학원

미술교육전공

정 민 혜

2018년 8월

협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십의 효과

-초등학교 저학년을 중심으로-

지도교수 이 창 희

정 민 혜

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 8월

정민혜의 교육학 석사학위논문을 인준함

심사위원장	_____	Ⓜ
위 원	_____	Ⓜ
위 원	_____	Ⓜ

제주대학교 교육대학원

2018년 8월

A study on servant leadership
through cooperative art educational program
-Focused on the lower Grades of Elementary School-

Min-hye Jeong
(Supervised by professor Chang-hee Lee)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Master of Education

2018. 06.

This thesis
has been examined and approved.

.....
Thesis director, Chang-Hee Lee, Prof. of Art Education
.....
.....
.....

.....
Date

Department of Art Education
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<국문초록>

협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십의 효과
-초등학교 저학년을 중심으로-

정 민 혜

제주대학교 교육대학원 미술교육전공
지도교수 이 창 희

현대인들은 다원화된 집단의 구성원으로써, 조직의 구성원을 이끌고 목표를 효율적으로 달성하기 위해 능력을 키우고 있다. 이런 의미에서 리더십은 현대인의 중요한 소양이다. 그럼에도 불구하고 리더십은 경영학 측면에서 성인에게만 강조되고, 교육학에서는 아동의 리더십 교육에 관한 연구가 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 아동의 리더십 교육에 관심을 두었고, 현대적 리더십 이론의 하나인 서번트 리더십 이론을 적용하였다. 서번트 리더십은 리더의 역할을 도우미로 보고 이해심과 배려와 같은 이타적인 덕목을 강조하는 이론이다. 타인과의 긍정적인 관계를 중시하는 이론이기에 현대의 개인주의적이고 경쟁적인 조직문화를 개선하는데 도움을 줄 것이다.

연구를 위해 서번트 리더십 덕목을 교육할 수 있는 학습모형으로서 미술교과의 협동학습프로그램을 제시하였다. 혼자 힘으로 만들 수 없는, 반드시 타인과 협동이 필요한 대형작품을 제작하게 하여 프로그램 과정에서 자연스럽게 서번트 리더십 교육이 형성되도록 유도하였다. 타 과목과는 성격이 다른 미술교과의 교육적 장점, 즉 전문적인 지식보다는 각 개인이 지니고 있는 창의력과 감수성을 통해 교육하는 교과이기에 본 프로그램의 적용이 가능하다고 판단하였다. 학습자의 전문적인 능력보다는 연령이 낮은 발달단계의 아동들이 비교적 적극적으로 교과에 참여하고 쉽게

구성원을 도와주는 도우미로서 서번트 리더십을 기대하였다.

수업의 진행은 총 8차시의 프로그램으로 하였으며, 학습자들이 서번트 리더십 행동체계에 대해 미술활동에서 어떻게 반응하고 변화하는지 차시별로 기록한 평가지의 점수와 행동서술로 관찰하였다. 이러한 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 학습자들을 소집단으로 나누어 진행하였고, 이 과정에서 조직활동이 일어나는 것을 관찰 할 수 있었다. 학습자들은 작품구상을 위한 토론, 작품제작 과정에서의 협동, 작품 소개를 위한 발표와 준비과정을 거치면서 그룹 구성원들과 의사소통과 협동을 하였다. 본 수업을 통해 연구자가 기대한 바람직한 조직활동이 일어났으며, 학습자들의 긍정적인 변화를 관찰 할 수 있었다.

둘째, 이러한 긍정적 행동변화는 서번트 리더십 덕목을 행동체계로 정리한 관찰일지를 통해 검증하였다. 10개의 행동덕목을 점수로 환산, 수치화 하고 행동변화 그래프를 통하여 가시적인 변화를 관측하였다. 학습자 중 약 60퍼센트가 8차시의 교육기간 중 급격한 행동변화가 나타났으며, 사전검사 점수와 비교하여 사후검사에서 높은 점수를 받았다. 이를 통해 협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십 교육의 가능성과 유의미함을 증명하였다.

셋째, 추가적으로 사전검사에서 높은 점수를 받은 학습자를 관찰할 수 있었는데, 이는 학습자들 중 이미 높은 리더십 능력을 가지고 있는 학습자가 존재한다는 것이었다. 이러한 학습자는 교육기간동안에 관찰점수가 평균적으로 높고 일정하게 유지되었으며, 우수한 리더십 능력을 이용하여 구성원들과 소통하였으며, 학습자의 모범이 되었다.

넷째, 2015년 개정교육과정에서 추구하는 미술교육의 궁극적 목표인 사회와 긍정적이고 창조적으로 소통하는 전인적인 인간상을 기르는 것과, 서번트 리더십 교육이 가지고 있는 특성과 취지가 일치하는 것을 알 수 있었다. 이는 미술교육에 있어서 리더십 교육프로그램의 도입이 교육적으로 가치가 있으며, 이를 위한 연구가 필요함을 알 수 있었다.

미술교육과 서번트 리더십 교육의 통합에 관한 연구는 교육학에서 연구의 필요성을 깨닫지 못한 실정이다. 이러한 시점에서 본 연구의 시도를 시작으로 보다 체계적인 연구도구와 평가방안을 개발한다면 교육학적으로 보다 더 효과적이고 긍정적인 발전을 기대할 수 있을 것이다.

목 차

국문초록	i
I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구 방법	2
II. 연구의 이론적 배경	3
1. 서번트 리더십의 이론적 연구	3
2. 협동미술교육의 이론적 연구	11
3. 서번트 리더십 교육에서 협동미술교육의 효과성	15
III. 연구 설계	16
1. 연구 설계	16
2. 연구 대상 선정	19
IV. 서번트 리더십 교육을 위한 협동미술프로그램 교수-학습 방안	22
1. 프로그램 지도 방안	22
2. 프로그램 결과 및 분석	26
V. 결론	42
참고문헌	44
ABSTRACT	46
부록	49

표 목 차

<표-1> 리더십 행위 4분도	5
<표-2> 전통학습집단과 협동학습집단 간의 차이점	12
<표-3> 스피어스의 서번트 리더십 하위행동체계	16
<표-4> 실험집단 행동평가지	18
<표-5> 에릭슨의 청소년기(0세~18세까지) 심리 사회적 발달이론	19
<표-6> 연구 대상자 일반특성 비율	20
<표-7> 로웬펠드의 표현의 발달단계	21
<표-8> 협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십 교수학습 단계	23
<표-9> A그룹 미술프로그램 교수계획	24
<표-10> B그룹 미술프로그램 교수계획	25
<표-11> A그룹 단계별 활동결과	26
<표-12> B그룹 단계별 활동결과	28
<표-13> 평가지의 구인점수와 총점수	29
<표-14> 기준점수 비교 1	30
<표-15> 기준점수 비교 2	30
<표-16> 상승변화 학습자 1-1	32
<표-17> 상승변화 학습자 1-2	33
<표-18> 상승변화 학습자 2-1	34
<표-19> 상승변화 학습자 2-2	35
<표-20> 무변화 학습자 1-1	36
<표-21> 무변화 학습자 1-2	37
<표-22> 무변화 학습자 2-1	38
<표-23> 무변화 학습자 2-2	39
<표-24> 하락변화 학습자 1	40
<표-25> 하락변화 학습자 2	41

I. 서론

1. 연구목적 및 필요성

미술교육은 미술을 매개로 교육하여 학습자의 인성을 변화시키는 것을 목적으로 한다. 이에 본 연구는 미술교육을 통해 학습자 내면의 덕목을 함양하고 아울러 현대사회의 다양한 조직들 속에서 살아가는 학습자들에게 조직활동을 효과적으로 하기 위한 리더십 능력을 교육하는 것에 초점을 두었다.

본 연구자는 미술활동을 통해 나타나는 리더십을 연구하기 위하여 미술교육과 리더십 교육을 결합해보았다. 미술교과는 학문적 지식을 강조하는 타 교과보다 학습 구성이 자유롭고 학생들의 흥미가 비교적 높은 편이다. 미술교과의 이러한 장점은 리더십 교육의 필수조건인 조직활동의 참여도를 높일 것으로 기대하였다.

현대인들은 과거보다 복잡적이고 다원화된 조직에서 구성원으로 살아가고 있다. 현대의 조직사회는 과거의 획일적인 리더십이 아닌 새로운 가치관을 가진 리더십을 필요로 하고 있다. 과거의 리더 중심의 카리스마적 리더십 이론이 점차 줄어들고 있기에 새로운 리더십 이론의 등장이 요구되고 있으며, 이를 위한 새로운 변혁적 리더십 교육이 강조되고 있다.

본 연구에서 논의되는 서번트 리더십은 구성원들에 중점을 맞추고 구성원들을 도와주고 격려하며 공감하는 도우미로서의 덕목을 극대화한 리더십으로 리더를 중시하는 카리스마적 리더십과 대조를 이룬다. 현대 교육학의 흐름도 결과중심적인 교육보다 학습자의 인성을 함양하는 교육 방향으로 진행되고 있는 추세이다. 이러한 시점에서 학습자들에게 서번트 리더십은 현대사회의 극심한 경쟁의식을 완화시키고, 결과중심의 구시대적인 조직문화를 변화시켜 구성원의 인격과 능력을 중시하는 조직구성원으로 양성할 수 있는 가능성을 가지고 있다. 인성이 형성되기 시작하는 아동기의 서번트 리더십 교육은 미래의 조직사회와 문화에서 효과적인 리더십을 갖춘 구성원이 되기 위해 반드시 필요한 과정이다.

2. 연구방법

본 연구의 Ⅱ, Ⅲ장은 이론적 연구로 서번트 리더십의 개념에 대해 이해하고 특성과 행동체계 연구를 통하여 검증도구의 토대를 마련하였다. 그리고 실제 연구프로그램을 계획하기위해 본 연구에서 도입한 협동학습의 효과성을 미술교육 측면에서 바라보았다. 그리고 이러한 이론적 연구를 바탕으로 실제 교육 지도방안을 제시하였다.

실제 연구에 들어간 Ⅳ,Ⅴ장은 학습자의 리더십 교육을 위한 조직활동의 도입을 위해 협동학습모형을 통한 미술교육프로그램을 구상하였다. 본 연구에서 제시한 교육프로그램은 기본적인 미술창작수업의 절차에 맞추어 협동학습모형을 적용하여 여러 명으로 이루어진 그룹이 의사소통과 협력의 조직활동으로 하나의 작품을 제작하도록 하였다.

총 교육프로그램은 학교현장이 아닌 기타교육단체, 공공기관의 프로젝트 교육프로그램 형식에 맞추어 계획하였으며 2개월 동안 주 1회, 총 8차시로 진행하였다. 8차시의 교육기간 동안 연구자는 학습의 보조자로서 학습의 주제, 재료, 범위 등을 설정하고 관찰자 및 최소한의 조력자의 역할로 참여하였다.

교육프로그램에서 학습자들의 서번트 리더십 분석은 연구자가 평가지를 통하여 관찰하였다. 본 점수를 바탕으로 점수의 양적연구와 행동서술을 통한 질적연구를 행하였으며 최종적으로 그래프를 통해 학습자의 행동변화를 가시적으로 관찰하였다.

II. 연구의 이론적 배경

본 장에서는 학습자들의 서번트 리더십 연구를 위해 지금까지 발표된 다양한 리더십 이론과 서번트 리더십 이론의 등장 배경 및 그 특성에 대해 살펴보겠다. 아울러 학습자들의 서번트 리더십을 효과적으로 분석하기 위해 미술교육에 협동학습모형을 적용하였다. 이를 바탕으로 협동학습을 통한 미술교육에서의 리더십 교육 가능성을 탐색한다.

1. 서번트 리더십의 이론적 연구

1) 리더십의 정의

리더십의 자질은 기업, 학교, 사회단체 등 모든 형태의 조직에 공통적으로 적용되는 중요한 요소이다. 다양한 조직 형태에 적용되기에 리더십은 경영학, 교육학, 사회학 등의 관점에서 여러 정의가 존재한다.

경영학자 데프트(Daft)는 리더십을 “비전과 목표를 달성할 수 있도록 집단에게 영향을 미치기 위한 능력”¹⁾이라고 정의하고 있으며, 이 때 영향력이란 조직에서의 지위에 부여되는 공식적인 것을 말한다.

교육학자 뉴스톤(Newstrom)은 리더십이란 타인으로 하여금 목표성취를 향하여 열심히 일하도록 영향을 주고 지원하는 과정이라고 정의한다. 리더십에 있어 영향력이란 의도적인 목적, 행사하는 방법, 영향력의 성과의 측면을 포함한다.²⁾

문화연구가이자 리더십 센터의 CEO인 그레이 유키(Gary Yuko)는 리더십이란 조직활동을 할 때 구성원을 이해하고 그들과 협력하고 합의하기 위한 타인에게 영향을 미치는 리더의 자질이라고 하였다³⁾.

1) 김성수(2015), 「21세기 혁신적 리더십」, 탐북스, p.28.

2) 남정걸(1991), 「교육행정과 교육경영」, 교육과학사, p.234.

위에서 살펴보듯이 리더십에 대한 정의를 정리하면 리더십이란 조직의 목표달성을 위해 긍정적인 영향을 주는 조직원의 특수한 능력이라고 할 수 있다.

이러한 리더십 이론은 20세기 초부터 현재까지 두 가지 유형으로 발전되어 왔다. 리더의 목표달성 과정에서 리더의 행동이 독단적인지 혹은 협력적인지, 인간중심적인지 혹은 과제달성적인지로 나뉘어져 대립적인 두 가지 관점에서 전통적 리더십과 변혁적 리더십으로 나뉘어졌다.

전통적 리더십은 리더십 연구가 시작되었던 1950년대 전후에 출현한 리더십을 말한다. 당시의 리더십 연구에선 역사적으로 유명한 인물, 혹은 성공한 사업가에게서 리더십 모형을 찾았다. 연구자들은 그들만이 가지고 있는 차별적인 능력이 리더십이라고 생각했다. ‘리더십’이라는 특별한 능력과 기술을 가진 그들이 효과적인 목표달성을 위해 조직원들을 이끌어가는 과정을 중요시하였다.

그러나 연구자들은 실제 상황의 다양한 문제들을 뛰어난 리더 혼자만의 능력으로 해결할 수 없다는 것을 인식하게 된다. 또한 사회가 발전함에 따라 생존이외의 다양한 삶의 양식으로 복잡한 형태의 조직들이 나타나고 조직문화가 확산되었다. 그리하여 1970년 이후에는 리더에 의존하던 전통적 리더십에서 사고의 관점을 바꾸어 조직구성원들에게 관심을 가지고 리더의 권력을 공유하는 것으로 전환되었다. 새로운 리더는 구성원을 목표달성을 위해 이용하는 도구로서 보던 관점에서 벗어나, 그들의 인격을 존중하며 개개인의 역량을 잘 발휘할 수 있도록 이끄는 것이 새로운 리더의 역할이라고 보았다. 이러한 새로운 관점의 리더십을 맥그레고리 번스(James MacGregor Burns)⁴⁾는 전통적 리더십에서 발전한 혁명적인 리더십이라는 의미에서, 변혁적 리더십이라고 명명하였다.⁵⁾

리더십의 유형을 분류하는 연구 중 리더의 행위로 구분한 블랜차드(Blanchard)의 연구는 구조중심과 배려중심이라는 행위, 그 행위의 정도차원의 수준에 따라서 리더십의 유형이 나뉜다고 보았다. 이러한 블랜차드의 리더십행위를 4분도로 구분한 내용은 <표-1>과 같다.

3) 그레이 유키, 강정애 역(2009), 「현대조직의 리더십 이론」, 시그마프레스, p.32.

4) 제임스 맥그레고리 번스(James MacGregor Burns, 1918~2014): 기존에 전통적 리더십의 한계를 깨닫고 변화와 혁신을 지향, 전통적 리더십과 대조대는 현대적 리더십 이론을 제시하였다. 1978년 처음으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이란 표현을 사용. 이후 국내에서는 변혁적 리더십이라고 번역되어 사용하였다.

5) 제임스 맥그레고리 번스, 조종빈 역(2006), 「역사를 바꾸는 리더십」, p.60.

<표-1> 리더십 행위 4분도6)

고 ↑ 배 려 중 심 ↓ 저	낮은 구조 높은 배려 IV	높은 구조 높은 배려 I
	낮은 구조 낮은 배려 III	높은 구조 낮은 배려 II
	저←	→고

구조중심

<표-1>에서 알 수 있듯이 III에 가까울수록 독단적인 전통적 리더이고, I에 가까울수록 변혁적 리더십에 가깝다. 본 연구에서 살펴볼 서번트 리더십은 현재 회자되고 있는 변혁적 리더십 중 블랜차드의 연구에서 가장 이상적인 변혁적 리더십으로 나타나는, 즉 높은 구조능력과 배려를 강조하는 리더십이다.

2) 서번트 리더십의 정의 및 개념연구

서번트 리더십이란 1977년 미국의 경영연구가 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)⁷⁾가 처음 제시한 개념이다. 그는 헤르만 헤세의 소설⁸⁾에 등장인물 중 한 명인 ‘레오’라는 인물에서 리더십 이론을 착안하였다. 레오는 소설 속 순례단의 하인이다. 그는 고단한 순례자들의 허드렛일을 해주는 것 뿐 아니라, 노래로 순례자들

6) 변상우(2012), 「글로벌 리더를 위한 리더십 개발과 훈련」, 청람, p.202.

7) 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf, 1904~1990): 미국의 경영학자. 유명한 세계적 기업 AT&T에서 일하면서 깨달은 조직생활과 경영경험으로 경영태도에 대해 연구하고 그의 저서 「Servant Leadership」 국판이름 「서번트 리더십 원전」에서 서번트 리더십을 제시했다. 후에 서번트 리더십 교육과 연구를 위한 그린리프 연구센터를 설립하였다.

8) 헤르만 헤세(1931), 「The Journey to the east」, 국판이름 「동방순례」: 헤르만 헤세의 동방 여행 보고서로서 순례단의 모험이야기를 담고 있다. 순례단은 도중 해체되고 좌절감과 슬픔에 순례기록을 되짚어보던 헤세는 순례단에서 허드렛일을 하던 레오라는 인물의 중요성을 깨닫고, 그를 중점적으로 서술하며 교훈과 지혜를 말한다.

의 마음을 치유하고 북돋아 준다. 그러던 중 갑작스럽게 레오가 사라지자 순례자들은 혼란에 빠지게 된다. 레오가 없는 여행은 순례자들에게 무척 힘들었다. 결국 순례단은 해체되고 여행은 중지되었다. 이 후 순례단의 일원이자 소설 속 화자(話者)는 순례단을 후원한 교단을 찾는다. 그리고 레오를 다시 만나게 된 화자는 놀라운 사실을 알게 된다. 레오는 사실 단순한 하인이 아니라 순례단을 후원한 교단의 수장이었던 것이다.

그린리프는 레오라는 인물을 빗대어 서번트 리더십에 대해 말한다. “위대한 지도자는 처음에 서번트처럼 보인다. 이 사실은 지도자를 진정으로 위대하게 만든다.”⁹⁾ 즉 서번트 리더십은 조직원들이 목표를 이루어 가는 과정에서 조직원들에게 긍정적인 환경을 조성해주고, 도와주는 것이 위대한 리더의 역할이라고 보았다. 그린리프는 이러한 섬기는 능력, 즉 다른 사람을 배려하고 존중하며 헌신하려는 서번트의 천성은 인간이 태어나면서 지니고 있는 것으로 보았다. 그러나 천성이 사회와 충돌하여 잊혀지고, 결국 지시하고 명령을 내리는 지도자가 리더라고 결정짓는 전통적 리더관에 사로잡힌다고 생각하였다. 여기서 중요한 부분은 서번트 리더는 기본적으로 자신 또한 리더로서 섬김받고 싶기 때문에 다른 사람을 자신과 빗대어 먼저 배려하고 섬기게 된다는 점이다.

이러한 서번트 리더십 이론을 그린리프가 제시한 이후 여러 학자들이 서번트 리더십에 대해 관심을 가지고 정의하였으며 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 대표적으로 그린리프 연구센터의 소장인 래리 스피어스(Larry Spears)¹⁰⁾는 능동적으로 변화하는 환경에 대처하기 위하여 리더는 팔로워¹¹⁾에게 자발적으로 헌신하는 역할을 짊어져야 한다고 주장하며 경청, 공감, 치유, 자각, 통찰, 설득, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원 성장, 공동체 형성과 같이 구체적인 행동체계를 서술하였다. 그리고 이러한 행동기술을 익힌 자가 서번트 리더라고 하였다.¹²⁾

둘째, 번스와 함께 초창기 변혁적 리더십 이론을 제시한 교육학자 버나드 베스(Bernard M. Bass)는 서번트 리더십이란 구성원들을 격려하고 설득해 동기를 부여

9) 로버트 그린리프, 강주현 역(2006), 「서번트 리더십 원전」, 참술, p.25.

10) 래리 스피어스(Larry.C. Spears1955~): 그린리프의 제자이자 그린리프가 설립한 그린리프 연구센터의 소장이다. 그린리프의 서번트 리더십을 보다 체계적으로 분석, 정리하였으며 이를 바탕으로 한 연구에서 서번트 리더십이 가지는 하위행동체계를 처음 제시하였다.

11) 단순한 조직구성원이 아니라 리더를 긍정적으로 바라보고 따르는 구성원을 말한다.

12) 래리 스피어스(1996), 「Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership」, 학술지, p.33.

하는 것이라고 말한다. 그는 리더가 구성원 전체에게 동기를 부여하여 능동적으로 움직이게 유도하는 점이 변혁적 리더십을 능가하는 서번트 리더십의 특질이라고 주장하였다.¹³⁾

셋째, 그린리프와 스피어스의 연구를 인문학적으로 정리하여 책으로 출간한 제임스 헌터(James Hunter)는 리더십 기술에 대해 연구하면서 서번트 리더십이란 모든 구성원들이 설정된 목표를 향해 매진할 수 있도록 영향력을 발휘하는 기술이라고 명명하고, 서번트 리더란 친절, 겸손, 존중, 이타주의, 용서, 사랑 등과 같은 기술을 발휘함으로써 구성원들에게 신뢰를 형성하는 인격체를 가진 자라고 설명한다.¹⁴⁾

넷째, 스피어스와 더불어 서번트 리더의 행동체계에 보다 집중한 그린리프 연구센터의 또 다른 연구자 로버트 리든(Robert C. Liden)은 서번트 리더란 자신의 욕심을 자제하고 구성원들에게 욕망을 양보하며 봉사하는 리더라고 정의하였다.

이와 같이 여러 학자들의 정의를 정리하면 서번트 리더는 리더가 아닌 조직구성원이 주체가 되는 리더이며, 개방적인 가치관을 가지고 구성원들에 대한 믿음을 바탕으로 구성원들에게 영향을 주는 리더를 의미한다.

3)서번트 리더십의 특성연구

그린리프는 인내, 친절, 겸손, 존중, 무욕, 용서, 정직, 헌신, 타인의 욕구 충족, 권위¹⁵⁾의 10가지를 강조하면서, 서번트 리더가 가져야할 소양과 행동에 대해서 서술하였다.¹⁶⁾ 그러나 그린리프는 행동에 대해서 제시만 했을 뿐, 그 특성에 대해서 구체적으로 연구하지 않았다.

이 후 다른 학자들에 의해 서번트 리더십의 행동특성을 규명하려는 시도가 있었지만, 아직 이론적 지지와 측정도구의 부족으로 실증연구에서 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 상황에서 본 연구자가 가장 신뢰할 만한 연구이론으로서 제시한 것은

13) 정원수(2009), 「서번트 리더십이 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향」, 학위논문, p.7, 재인용.

14) 제임스 헌터, 김광수 역(2007), 「서번트 리더십 2」, 시대의 창, p.33.

15)권력의 정의는 ‘타인의 선택 여부와 상관없이 자신의 지위나 힘을 이용하여 타인이 자신의 의도대로 행동하도록 강요 또는 강제하는 능력’이다. 반면 권위는 ‘자신의 개인적 영향력을 통해 타인이 자신의 의도대로 기꺼이 행동하도록 하는 기술’을 뜻한다. 따라서 권력과 권위는 개념은 다르다.

16) 로버트 그린리프, 강주현 역(2006), 「서번트 리더십 원전」, 참솔. p.32.

스피어스의 행동이론이다. 본 연구에서는 스피어스가 분류한 10가지 서번트 리더십의 하위행동체계를 살펴보고 이를 통해 연구 측정도구를 제시하고자 한다.

(1) 스피어스의 서번트 리더십 행동체계

①경청(listening): 리더의 가장 큰 평가기준이자 전통적으로 이어져온 기준은 의사결정과 의사소통의 기술이다. 이는 전통적 리더 뿐 만 아니라 서번트 리더에게도 중요시되는 기술이다. 타인의 말을 경청하고 이를 통해 리더의 의사소통능력을 강화하며 조직구성원을 이해하도록 한다.

②공감(empathy): 공감능력은 리더로서 구성원들을 이해하기 위한 중요한 능력이다. 서번트 리더는 특히 구성원들의 서번트(servent)를 위해 그들과 공감하기 위해 노력해야하고, 동료들을 믿음으로써 결과가 좋지 않더라도 그들을 배척하지 않고 인간적으로 받아들일 수 있는 노력이 필요하다.

③치유(healing): 모든 사람들이 과업에 있어 저마다의 좌절감과 감정적 아픔을 겪게 된다. 리더는 구성원들의 이러한 상처를 감지하고 상처를 보듬어주고 치유할 수 있는 능력이 있어야한다. 공동체의 구성원들이 서로 도움을 받을 수 있다는 것을 서번트 리더는 그들이 인지할 수 있도록 도와준다.

④자각(awareness): 자각, 즉 상황을 인지하는 것은 서번트 리더로서의 중요한 역할이다. 인지한다는 것은 과업의 객관적인 목표뿐만 아니라, 도덕적 인지, 구성원의 내적가치 등을 인정하고 이해하는 것이다. 그리고 구성원을 이해함과 동시에 서번트 리더로서 자신이 수행해야할 역할과 행동을 파악한다.

⑤통찰(foresight): 통찰력이란 정의하기 어려운 상황의 결과를 예측하는 능력이다. 서번트 리더의 과거 경험, 현재의 상황, 현재의 의사결정이 초래하는 미래의 결과를 이해할 수 있는 능력이다. 이러한 능력을 바탕으로 서번트 리더는 폭넓은 사고로 과업의 상황을 통찰해야 하고 목표한 방향으로 구성원들을 이끌어야 한다.

⑥설득(persuasion): 조직 내 의사결정을 하는 데에 있어 서번트 리더는 설득에 기초한다. 이는 전통의 권위적 리더와 서번트 리더의 차이점이 극명하게 드러나는 부분이다. 구성원들에게 의견을 이해시키고 설득과 대화를 통해 목표를 확신시킨다. 여러 집단 사이에서 설득을 통해 합의를 끌어내는 것을 목표로 한다.

⑦비전의 제시(conceptualization): 서번트 리더는 리더로서 미래를 지향하고 구성원들에게 목표의식을 심어준다. 이는 리더의 독재에 의한 지향이 아닌 구성원들의 꿈과 능력을 개발 시킴으로서 미래를 계획하고 구성원들에 의한 목표달성을 이루어 내야한다. 이를 위해 서번트 리더는 기존의 권위적 리더가 이루어왔던 조직의 단기적인 목표달성을 위한 것이 아닌, 구성원들의 발전을 통한 장기적인 목표를 선견해야한다.

⑧청지기 의식(stewardship): 청지기 의식이란 의사결정이나 행동할 때 구성원들에게 미치는 영향을 생각하는 것이다. 구성원들을 의식하고 그들에게 필요한 것에 대해 민감하게 반응하고 인지하여 도움을 줄 수 있도록 행동한다. 그리고 구성원들과의 관계에서 권위를 이용한 통제가 아니라 설득과 소통을 중요시 한다.

⑨구성원 성장(commitment to the growth of people): 기존 전통적 리더처럼 효과적으로 단편적인 목표달성이 아니라 효과적이지 않더라도 장기적이고 구성원들의 성장에 초점을 맞추어 행동하는 것이 서번트 리더이다. 서번트 리더는 리더의 권한으로서 구성원들이 성장할 수 있도록 그들의 본질을 이해하고 가치형성에 도움을 준며, 구성원들의 리더로서 책임감을 가진다.

⑩공동체 형성(building community): 공동체의 구성원들이 스스로의 행동과 역할에 대해서 자각하고 가치를 인지해 행동에 있어서 의미를 갖도록 도와주는 역할을 하는 것이 서번트 리더이다. 원활한 공동체의 활동과 동시에 서번트 리더는 공동체를 유지, 혹은 새로운 공동체를 형성하는데 필요한 수단을 찾으려고 노력하며 구성원간의 의사소통을 중재하며 원만한 분위기로 이끄는 능력이 필요하다.¹⁷⁾

17) 래리 스피어스(1996), 「Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership」, 학술지, pp. 33-35.

스피어스는 위에서 살펴본 10가지 행동체계를 익힌 리더가 뛰어난 서번트 리더라고 주장하였다. 위의 행동체계에서는 공통적으로 구성원과의 관계에서 일어나는 현상에 집중한다. 스피어스의 연구에서 서번트 리더는 위와 같은 행동을 바탕으로 구성원들과 긍정적인 관계를 형성하고 구성원을 성공적인 방향으로 이끌어 효과적으로 조직목표를 달성하는 리더이다¹⁸⁾

서번트 리더십의 대상은 한명의 특정한 누군가가 아니라 조직구성원 모두이다. 그에 따라 서번트 리더십에서 강조되는 덕목들은 구성원들과의 소통과 성장에 초점이 맞추어져 있다. 서번트 리더십의 긍정적인 상호작용을 통하여 구성원들은 사회성을 갖춘 인재로 성장하며 결과적으로 효율적이고 성공적으로 조직목표를 달성한다. 구성원들과의 상호작용을 배우는 서번트 리더십 교육은 미래의 다양한 조직에서 살아갈 학습자들이 뛰어난 사회적 인재로 성장할 수 있는 발판이 될 것이다.

18) 스피어스 이후 로버트 리든(Robert C. Liden)이 다시 서번트의 행동특성에 대해 심층적으로 연구하였다. 스피어스의 행동체계와 거의 유사하나 이 연구에서는 구성원의 능력 개발에 초점을 맞춘다. 리더란 구성원들이 자신의 능력을 최대한 발휘하고 성장을 이뤄낼 수 있도록 하는 행동을 해야 한다고 설명한다. 특히 행동체계 중 구성원들에게 권한을 부여하는 임파워먼트(Empowerment)를 강조하며 구성원들이 스스로의 가치를 깨닫게 하는데 중점을 둔다. 리든의 연구 역시 스피어스의 연구와 마찬가지로 행동체계 구성원과의 관계에 집중됨을 알 수 있다.

1. 협동미술교육의 이론적 연구

1) 협동학습의 정의

1940년대 이후 본격적으로 협동학습모형을 보급한 교육학자 존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)은 협동학습¹⁹⁾이란 두 사람 이상의 학습자들이 어떤 주제에 관하여 협동적인 노력으로 상호작용하는 교실 학습의 한 형태라고 정의한다.²⁰⁾ 협동이란 구성원들 서로가 마음과 힘을 하나로 합하여 문제를 해결해 나가는 것을 의미하며, 이러한 상호작용과정을 수업의 중심축으로 활용하는 새로운 교수-학습 전략이 바로 협동학습이다.

교실에서 학습할 때 학습자가 다른 학습자와 상호작용하는 방법에는 기본적으로 세 가지가 있다. 첫째는 누가 더 잘하는지 서로 경쟁하는 것이고, 둘째는 다른 학생에게 신경쓰지 않고 목표를 향해 개별적으로 공부하는 것, 셋째는 자신은 물론 다른 학생의 학습에 관심을 가지면서 협동적으로 공부하는 것이다.

첫 번째와 두 번째는 전통적학습집단에서 나타나는 상호작용방법이며, 이는 과거 사회에서 학습자가 개인의 학문적 탐구에만 몰두하는 경향이나 자본주의사회에서 학습자끼리의 경쟁을 통해 학습효과를 극대화하는 경향으로 나타난다. 그러나 이러한 상호작용방법은 타인과 우열을 가려 패자를 정하는 부정적인 상호의존성²¹⁾의 특성이 나타난다.

그러나 협동학습상황에서의 상호작용은 개인이 학습집단 모두에 관해 책임을 가지는 상호의존성의 특성이 나타난다. 이 때 단순히 집단으로 나뉘어서 학습하는 것과 집단을 조직해 협동하며 학습하게 하는 것에는 차이가 있다. 협동학습이 성립되기 위해서는 공동 목표가 있어야 하고, 개별적이 아닌 집단으로써 노력에 대한 보상이 있어야 한다.

19) 협동학습(cooperative learning): 본 연구에선 '협동교육'과 '협동학습'은 같은 개념이다. '미술교육'과 '협동학습'을 축약하여 이후 '협동미술교육'이라고 정의한다.

20) 정문성(2002), 「협동학습의 이해와 실천」, 교육과학사, p.17.

21) 여기서 상호의존성이란 다른 학습자를 어떻게 인지하고 의존하는 지를 말한다. 전통학습집단에서 학습자는 서로를 경쟁자로 바라보고 상대학습자가 패배함으로써 인해 자신이 승자라는 우열관계에서 학습의의를 얻는다.

협동학습에서는 집단의 성공을 위해 학습의 책무성이 구성원 모두에게 있으며, 학습자는 이를 인지하고 자신 뿐 만 아니라 학습집단에 속한 구성원의 책무성을 함께 가지고 학습한다.

이와 같이 서로 다른 성격과 목적을 가진 전통학습집단과 협동학습집단의 차이점을 다음<표-2>로 정리하여 비교하였다.

<표-2> 전통학습집단과 협동학습집단간의 차이점²²⁾

전통학습집단	협동학습집단
구성원의 기여와 상관없이 과제완성	집단구성원 간의 정적 상호의존성
가끔 "무임 승차"도 허용	개인적 책무성
동질적 집단	능력이나 개인 특성에서 이질적
집단 지도자를 정해 활동	지단 지도성 모두 공유
구성원 학습에 책임이 누구에게도 없음	지단 지도성 모두 공유
과제완성만 강조	과제완성과 적절한 집단기능이 목적
구성원들이 소집단 사회기술을 가지고 있다고 가정함	협력적 공부에 필요한 소집단 사회기술을 직접 배움
교사는 집단과제 완성만 중재함	집단과제 완성과 집단 내적 기능 둘 다에서 교사가 중재자 역할
집단 기능은 우선적이 아님	집단평가는 전반적 집단경험에 대한 통합적 부분임

<표-2>에서 보는 바와 같이, 전통학습집단은 개인이 책임을 소홀히 해도 과제만 완성하면 된다는 입장이다. 이 집단에 속한 학습자는 개성이 없는 각각의 존재이며 이미 집단학습을 하기 전 구성원 모두가 동일한 사회기술을 가지고 있다고 여긴다. 그렇기에 학습자들의 인성이나 행동변화가 중요한 것이 아니라 학습완료라는 목적만을 중요시한다. 반면 협동학습집단은 학습자 개인이 가진 능력이나 특성의 차이를 이해하며, 과제완성을 위해서 다른 개성을 가진 학습자들이 적재적소에서 책무

22) 정문성, 김동일 공저(1998), 「열린 교육을 위한 협동학습의 이론과 실제」, 형설, p.36.

성을 가지고 활동한다.

여기서 학습자들이 이미 완성된 사회적 존재라고 생각하는 전통학습집단과 달리 협동학습집단은 학습목적이 학습완료에만 있는 것이 아니라 협력학습을 통하여 학습자들이 사회공동체의 소통방법을 익히는 것에도 중점을 두고 있다.

2) 협동학습을 통한 미술교육 연구

미술교육은 목적과 성격에 따라 두 가지로 나뉜다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 미술을 기술, 학문으로서 교육하는 것이다. 미술 그 자체를 전문적인 교과로 보고 표현능력, 기법, 미술사 등을 연구하여 미술전문가를 양성하는 것을 목표로 한다. 미술관련 연구를 위한 연구기관에서의 교육, 대학의 전문적인 미술교육, 혹은 전통적인 도제교육이나 바우하우스 교육 등이 이러한 목적성을 가진다.

둘째, 미술을 매개로 하여 미술교육을 통해 궁극적으로 인간의 인성을 변화시키는 것을 목적으로 한다. 미술 자체 보다는 미술교육에서 이루어지는 조형활동, 감상활동 등을 통하여 인성을 기르는 것이다. 이는 전인적인 교육을 목표로 하는 현재 초등, 중등 미술교육이 이러한 성격을 지니고 있다.²³⁾

2015년 개정교육과정의 미술과 교육에서 정의하는 미술교육의 성격은 후자의 관점이 극대화 되어 나타난다. 현대의 미술교육은 학습자가 다양한 미술활동을 통하여 대상을 감각적으로 인식하고 느낌과 생각을 창의적으로 표현할 수 있도록 도와주며, 주변 세계의 아름다움을 느끼며 향유하고, 미적으로 주변세계와 소통하는 능력을 기르는 것이다. 또한 미술에 대한 비판적 사고력을 길러주고, 아울러 미술 문화를 이해하며 계승, 발전시킬 수 있는 능력을 갖춘 전인간적인 인간을 육성하고자 한다. 여기서 강조하는 것은 표현적 능력보다는 미술교육을 통해 학습자의 감정과 태도를 긍정적으로 변화시켜 사회와 소통하는 것이다.²⁴⁾

이를 통해 2015년 미술과 교육의 핵심은 미술교육을 통한 학습자의 내면적 변화와 사회와의 상호작용에 있음을 알 수 있다. 따라서 소통을 중요시하는 현 미술교육의

23) 김성숙 외(2007), 「미술교육과 문화」, p.20.

24) 교육부(2014), 「2015 개정 미술과 교육과정」 2015-74호-별책 13호, pp.3-4.

흐름을 고려하였을 때, 구성원과 긍정적인 소통을 강조하는 서번트 리더십 교육은 중요한 역할을 지닌다.

협동학습을 통한 미술교육은 개별 제작과 달리 집단의 구성원들이 작품의 주제와 재료를 비롯하여 제작 과정 전반에 있어 토론과정을 거친다. 이 과정을 통해 의사소통 능력, 사회성, 동료에 대한 긍정적 태도 등의 서번트 리더십 발휘가 중요한 역할을 한다.

이와 같이 협동미술교육을 통한 학습자 간의 상호 의견 교환에 의하여 학습자는 소속감을 얻고, 각자가 가지고 있는 개성을 발휘한다. 협동 제작 활동을 통해 이기적인 사고를 버리고 어려운 과업들을 협력으로 해결하면서 즐거움을 느끼고 참여 의욕도 높이며 작품을 완성한다.

개별 작품은 제작에 있어 실수를 하거나 인내심 부족으로 포기하는 경우가 있지만, 협동미술은 이를 극복하고 작품을 완성하여 이 기간 동안 구성원간의 집단의식이 강해지고 구성원의 동질감을 갖게 된다.

이처럼 협동학습을 통한 미술교육에서 학생들은 교사 주도의 미술수업과는 달리 자신들이 주체가 되어 서로 의사소통을 한다. 이 과정을 통해 학습자는 자신이 미처 생각하지 못했던 부분들에 대해 생각할 수 있고, 다양한 아이디어를 끌어낼 수 있을 뿐 아니라 협동학습 과정에서 서로 이해하고 배려하며 협동으로 작품을 완성하여 성취감을 가지게 된다. 또한 개인이 아닌 집단 활동인 만큼 모든 학습자가 책임감을 가지고 활동을 마칠 수 있다. 한 학생의 잠재된 능력과 창의력을 이끌어내며 책임감을 갖게 하고 소속감을 느끼게 하는 긍정적인 조직활동을 경험할 수 있는 미술교육학습모형이다.

3. 리더십 교육에서 협동미술교육의 효과성

협동학습의 핵심은 조직된 구성원들이 주어진 학습과제나 학습 목표를 공동으로 노력하여 성취하는 행위에 있다. 협동학습은 경쟁학습이나 개별학습에 비해, 학습자에게 학업 성취와 문제해결 등의 인지적 영역과 교과에 대한 태도, 자아 존중감, 동료 간의 상호관계 등의 정의적 영역에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 기대효과를 통해 학습자는 타인에 대한 신뢰를 형성하며, 타인과 적극적으로 소통하여 자연스럽게 리더십을 학습할 수 있다.

특히나 미술교육에서 협동학습은 미술이라는 감성적인 교과를 통해 학습자들이 교감한다. 이러한 과정은 학습자간의 이로운 관계를 형성하는데 도움을 준다. 이러한 미술교과의 장점을 극대화하여 학습자들에게 협동학습을 통한 긍정적인 조직활동을 경험하게 하고 이를 토대로 조직활동에서 발휘되는 리더십을 관찰하고 교육하는 것을 본 연구의 목표로 한다.

협동학습에서 학습의 책무성은 협동집단의 학습자 모두에게 주어지고, 학습자들은 서로에게 상호의존하기 때문에 교사와 함께 더 친밀하게 서로에게 의존하고 긴밀한 상호작용을 통해 학습의 효과를 극대화한다. 과거의 학습자들끼리 경쟁하여 우열을 가리는 학습모형에 비하여 긴밀한 상호작용을 하는 협동학습이 보다 학습자들의 긍정적인 성장을 이끌어 낸다. 그렇기에 협동학습이 성공적으로 이루어지기 위해서는 학습자간의 긍정적인 소통과정이 필요하며, 이를 위해 필요한 것이 서번트 리더십이다. 서번트 리더십은 다양한 리더십 이론 중 가장 협력적이고 조직구성원에게 초점을 맞춘 이타적인 이론으로서 학습자들의 타인과의 의사소통능력을 함양하는데 효과적이다.²⁵⁾ 서번트 리더십에서 강조하는 경청, 공감, 치유와 같은 행동은 타인을 긍정적인 시선으로 바라보는 것을 기반으로 한다. 학습자를 현대사회의 극심화된 경쟁문화에서 벗어나게 하며 공동체 의식을 가진 성인으로 성장시키는 데에 서번트 리더십 교육은 충분히 그 필요성과 가치를 가진다.

25) 제임스 헌터, 김광수 역(2007), 「서번트 리더십 2」, 시대의 창, p.198

IV. 연구 설계

본 장에서는 실제 연구에 앞서 연구에서 사용할 서번트 리더십 행동체계를 초등학교 저학년 학습자들에게 맞추어 언어를 변환, 정리하고 연구자가 수집한 연구 대상자의 특성에 대해 분석하고자 한다.

1. 연구 측정도구 설계

지금까지 여러 학자들이 제시한 서번트 리더십을 하위행동들과 그 특성에 관하여 조사하고 측정하기 위한 행동체계를 살펴보았다.

본 연구를 위해 스피어스의 논문에서 나타난 행동체계를 적용하였다. 이를 채용한 이유는 스피어스의 행동체계가 현재 그린리프 리더십 센터에서 가장 영향력을 가진 연구이기 때문이다. 스피어스가 제시한 서번트 리더십의 하위행동체계는 경청, 공감, 치유, 자각, 통찰, 설득, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원 성장, 공동체 형성 총 10가지 행동으로 분류되며 이를 <표-3>로 정리하고, 초등학교 저학년 대상으로 하는 연구를 위해 저학년 나이에 맞는 언어로 변환하였다.

<표-3> 스피어스의 서번트 리더십 하위행동체계²⁶⁾

행동체계	기준내용	언어변환
경청 (listening)	수용적인 태도, 의사소통 능력 강화, 구성원들의 의견수렴	친구의 말을 잘 듣는다. 친구의 의견에 동의한다.
공감 (empathy)	구성원들의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력, 구성원을 배척하지 않음	친구들의 입장이 되어 생각한다. 친구를 따돌리지 않는다

26) 래리 스피어스(1996), 「Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership」, 학술지, pp. 33-35.

치유 (healing)	구성원들이 동반한 상처나 과로를 경감시키는 행위	힘들어 하는 친구를 도와주고 격려한다.
설득 (persuasion)	대화와 설득을 통해 의사결정 및 리더로서 영향력 구축	의견이 다른 친구를 대화를 통해 설득한다
자각 (awareness)	조직의 상황과 리더로서 역할과 목표를 인지, 구성원들의 역할인지	자신의 역할을 이해한다. 친구들의 어려워 하는 것을 도와준다.
통찰 (forresight)	경험과 직관력을 바탕으로 조직의 목표를 제시, 긴급한 상황을 미리 인지	결과를 상상할 수 있음 친구들이 맡은 역할을 이해한다.
비전의 제시 (conceptualiza tion)	구성원들에게 목표의식을 심어줌, 조직의 미래지향적인 방향성을 제시	친구들이 원하는 것을 이해하고 목표를 이룰 수 있도록 도와줌
청지기의 의식 (stewardship)	의사결정과 행동을 할때 구성원들에게 미치는 영향을 고려함, 구성원들을 신뢰하고 행동함	친구를 믿는다. 친구들과 대화를 하고 의견에 따른다.
구성원의 성장 (commitment to the growth of people)	구성원들의 능력과 개성을 이해함 구성원들의 성장에 도움을 줌	친구의 성격과 능력을 인정한다. 친구를 칭찬한다.
공동체의 형성 (building community)	공동체 형성과 유지에 있어 리더로서 역할을 인지, 의사소통 증대, 원만한 분위기 조성	친구와 즐겁게 이야기한다. 즐거운 분위기로 작업을 한다.

<표-3>에서 변환된 언어에서 친구란 함께 학습할 그룹의 학습자들이다. 조직구성원이라는 전문적인 단어보다 친구라는 단어가 학습자 서로에게 친밀감을 부여한다.

또한 위 하위행동체계와 변환된 언어를 바탕으로 평가지를 제시하였다. 각 항목의 점수를 배분하여 평가지를 통해 실험집단의 행동을 차시마다 기록하고 이에 따른 변화를 관찰하였다.

<표-4> 실험집단 행동평가지

점수기준		1점--전혀 아니다 / 2점--대체로 아니다 / 3점--보통이다 4점--대체로 그렇다 / 5점--매우 그렇다.		
행동체계	기준내용	점수 배분	비고	
1.경청	1)	1)-① 친구들의 말에 귀기울임	1~5점	
		1)-② 친구들의 행동에 집중함	1~5점	
		총점	10점	
2.공감	2)	2)-① 친구들의 의견에 동의함	1~5점	
		2)-③ 친구를 존중하고, 따돌리는 행동을 하지 않음	1~5점	
		총점	10점	
3.치유	3)	3)-① 힘든 과업에 대해 친구를 격려함	1~5점	
		3)-② 도움이 필요한 친구를 적극적으로 도와줌	1~5점	
		총점	10점	
4.자각	4)	4)-① 과업에 있어 친구들에게 필요한 작업을 찾아내줌	1~5점	
		4)-② 과업에서 자신의 위치를 이해함	1~5점	
		총점	10점	
5.설득	5)	5)-① 힘든 과업을 격려하고 하도록 설득함	1~5점	
		5)-② 친구들 간의 합의점을 유도	1~5점	
		총점	10점	
6.통찰	6)	6)-① 과업의 방향성을 잘 이해함	1~5점	
		6)-② 친구들의 의견을 통찰함	1~5점	
		총점	10점	
7.비전의 제시	7)	7)-① 친구들이 원하는 과업의 방향성을 인지함	1~5점	
		7)-② 장기적인 목표를 세움	1~5점	
		총점	10점	
8.청지기 의식	8)	8)-① 친구들을 신뢰함	1~5점	
		8)-② 친구들과의 대화를 통해 과업을 수행함	1~5점	
		총점	10점	
9.구성원 성장	8)	8)-① 격려를 통해 과업을 도와줌	1~5점	
		8)-② 친구들의 성격과 개성을 이해하고 받아들임	1~5점	
		총점	10점	

10. 공동체 형성	8)	8)-① 원만한 분위기로 협동체를 구성함	1~5점	
		8)-② 친구들과 원활하게 의사소통함	1~5점	
		총점	10점	

<표-4>와 같이 평가지는 총 10가지 항목으로 이루어져 있으며 항목 당 10점, 총 점은 100점이다. 본 평가지는 각 차시가 종료될 때마다 항목에 나타나는 행동을 관찰하여, 정도와 횟수에 따라 점수를 부여하여 기록한다. 또한 해당차시의 학습자의 간단한 행동서술도 함께 기록한다.

2. 연구 대상 선정

본 연구는 8~10세의 초등학생 저학년을 대상으로 선정하였다. 이를 선정할 이론적 배경으로서 에릭 에릭슨(Erik Erikson)의 심리 사회적 발달이론을 제시한다.

<표-5> 에릭슨의 청소년기(0세~18세까지) 심리 사회적 발달이론²⁷⁾

연령	발달단계	관계 / 이슈	발달덕목	성취덕목
출생~1세	신뢰감	양육자(주로 어머니) / 먹고 자고 편안함	신뢰	희망 (hope)
1~3세	자율성	부모 / 신체운동 기능, 배변훈련, 근육통제	신체욕구	의지 (will)
3~6세	주도성	가족 / 탐색, 발견, 모험놀이	자립성	목적 (purpose)
6~11세 (연구대상)	근면성	또래, 교사, 이웃 / 성취, 달성	인지, 사회성	유능감 (competence)
12~18세	자아 정체성	또래, 집단, 영향력있는 사람 / 정체성 고민	자아정체성, 도덕성	충실 (fidelity)

27) 이신동, 최병연, 고영남 공저(2011), 「최신교육심리학」, 학지사, pp.73-77.

에릭슨은 프로이트(Freud)의 발달이론에서 내적심리의 성격발달에 대해 주목하고, 이를 설명하고자 고유의 발달이론을 전개하였는데, 그의 이론에서 중요하게 시사되는 것은 인생에서 마주하는 공동체 구성원과의 관계이다.

특히 본 연구대상자의 연령인 6~11세는 초등학교에 입학하는 시기이며, 사회적 기능을 습득하는 시기이다. 이 시기는 자신의 성취를 이루고자가 하는 욕구가 발달함에 따라 전 단계에 이슈가 되었던 부모와의 관계가 아니라 또래집단, 즉 사회적 집단에서 성취목표를 이루고자 한다.

<표-6> 연구 대상자 일반특성 비율

구분		전체 100%	비고
성별	남	57.89%	남 15.19% 더 많음
	여	42.10%	
연령	10세	42.10%	평균9.3세
	9세	47.36%	
	8세	10.52%	

<표-6>에서 알 수 있듯이 본 연구의 모든 교육프로그램을 마친 연구대상자는 38명으로 100%에서 10세, 9세의 비율이 대부분을 차지했고 8세가 적었다. 또한 남아와 여아의 비율은 거의 비슷하였으나 남아의 비율이 조금 많았다.

또한 본 연구에서 설정한 연령인 8세, 9세, 10세는 각 연령대마다 표현의 발달차이를 보인다. 이를 빅터 로웬펠드(Victor Lowenfeld)의 아동의 미술표현 발달단계이론에서 살펴보자면 다음 <표-7>과 같다.

<표-7>로웬펠드의 표현의 발달단계²⁸⁾

도식기(7~8세) -기형적 형태와 자기주장	*자기만의 형태로 자유롭게 표현 *중요부분을 강조하거나 없애버리기도 함 *자아개념이 강해져 주관적인 인물표현이 나타남 *공간개념이 표현됨
또래집단기(8~10세) -형태의 상징적 표현	*시각에 비친 물체와 형태의 느낌을 표현하려고 노력 *사물을 객관적이고 세부적으로 표현 가능 *잘 그리려는 의식 속에서 그려진 형태에 만족하지 못하며 중첩선이나 기저선을 그리는 것이 특징
의사실기(10~13세) -물체의 사실적 표현	*모든 사물을 사실적인 관찰에 의해 표현하려고 애씀 *원근법의 원리와 명암을 이해할 수 있음 *색채표현에 있어 사실적 색채를 사용하려고 함

<표-7>과 같이 각 연령대는 관심있게 표현하는 영역, 표현하는 기술이 다르다. 8세의 연령대의 대체적 특징은 주관적인 형태감, 과감한 강조와 생략이다. 9세의 연령대에는 사물을 보다 사실적으로 그리려는 욕심이 드러나며 선을 겹치는 중첩과 하늘과 바다를 가르는 기저선이 나타난다. 10세는 사물을 주관적인 생각보다 관찰에 기반하여 그리려는 경향이 강하게 나타난다. 원근법과 명암과 같은 어려운 미술 기법에 대해 이해하기 시작한다. 본 연구에서 모집한 연구대상자들은 로웬펠드의 연구에 따른 발달단계를 보인다고 가정하였다.

본 연구에서는 중요한 사회화시기에 놓인 다음과 같은 초등학교 저학년 학습자들을 선정하였고, 서번트 리더십의 행동체계를 평가지 항목으로 점수화하여 본 연구에서 마련한 교육프로그램의 효과성을 검증해보고자 한다.

28) 정대식(1991) 「아동미술의 심리 연구」, 미진사, p.37.

V. 서번트 리더십 교육을 위한 협동미술프로그램 교수-학습 방안

본 장에서는 다양한 조직활동을 할 수 있는 교육프로그램을 협동학습모형으로 제시하였다. 계획된 협동미술교육프로그램에서 나타나는 다양한 조직활동으로 학습자들이 리더십을 발휘하고 협동이라는 구성원과의 긍정적인 소통을 통해 서로를 중시하는 서번트 리더십을 경험하도록 교육하였다. 그리고 평가지를 통해 학습자들의 서번트 리더십 행동체계를 분석하여 교육프로그램의 효과를 살펴보았다.

1. 프로그램 지도 방안

본 연구는 38명의 학습자를 대상으로 방과 후에 이루어지는 미술창작교실에서 2017년 10월 첫째 주부터 11월 넷째 주까지 주 1회 1차시씩 두 달간 총 8차시를 실시하였다. 학습자들은 교육기간 동안 A,B의 각 그룹으로 나뉘어 토론과 협동을 통하여 하나의 작품을 만들어내는 것을 목표로 하였다. 학습자가 토론, 구상, 실기, 발표 등의 다양한 활동을 다른 학습자들과 함께 조직활동으로 할 수 있도록 계획하였다. 또한 교육 사전에 서번트 리더십의 행동체계를 활동규범으로 학습자들에게 각인될 수 있도록 유아언어로 다음과 같이 제시하여 교육하였다.

1)서번트 리더십 행동체계 유아교육

- (1)친구가 발표할 땐 조용히 들어주세요. 친구의 말이 끝날 때 까지 친구의 말에 기다려 줘요.(경청)
- (2)친구를 따돌리지 않아요. 언제나 친구의 입장이 돼서 생각해 보세요.(공감)
- (3)힘들어하는 친구에게 “힘내”라고 말해주세요. 칭찬도 많이 해주세요.(치유)
- (4)자신과 생각이 다른 친구를 싫어하지 마세요. 이야기를 통해 설득해보아요.(설득)

- (5)자신이 맡은 작업을 열심히 해요. 친구와 이야기해서 역할을 바꾸어도 좋아요.(자각)
- (6)혼자만 작업하지 않아요. 친구들이 작업하는 모습도 살펴봐 주세요.(통찰)
- (7)친구들이 모르는 것이 있으면 가르쳐주세요.(비전)
- (8)친구들에게 양보하는 태도를 가져요.(칭지기 의식)
- (9)혼자만 잘난 척 하지 않아요. 다른 친구들의 능력도 믿어주세요.(구성원 성장)
- (10)기분 좋은 말을 하며, 즐거운 분위기로 수업해요.(공동체 형성)

이러한 행동체계를 교육프로그램 진행 중간마다 문제행동이나 소극적으로 행동하는 학생들에게 다시 서번트 리더십 행동체계에 대해 상기시켜주었다.

<표-8> 협동미술교육프로그램을 통한 서번트 리더십 교수학습 단계

단계	1단계	2단계	3단계	4단계
차시	수업사전	1-2차시	3-7차시	8차시
활동	서번트 리더십 행동교육	주제제시, 토론학습	작품제작	작품감상 및 발표
교사 역할	학습자가 서번트 리더십의 행동체계를 이해할 수 있도록 제시하고, 원활한 협동수업을 위한 기본규칙에 대해서 설명한다.	흥미로운 주제를 제시하고, 토론을 시작하면. 교사의 역할은 최대한 줄이고 학습자 자율에 맡기도록 한다.	작품 제작을 하는 과정에서 어려운 점에 대해 조언해주거나 작품구조를 수정해 준다.	발표형식을 제시하고 분위기를 정리한다.
정리	학습자들이 행동체계를 이해했는지 확인한다. 모르는 단어, 내용을 확인한다.	토론을 통해 결과를 도출할 수 있었는지, 문제행동은 있었는지 확인한다.	구조작업, 채색작업의 진행속도를 확인한다. 문제행동이 있었는지 확인한다.	자유로운 비평과 감상이 이루어졌는지 확인한다.
기대 조직 활동	-	의사소통, 토론, 합의	비전공유, 협동, 협력 ²⁹⁾	의사소통, 토론, 합의, 평가

본 교육프로그램은 활동내용별로 총 4단계로 진행하였다. 1단계에서 서번트 리더십 행동체계를 학생들에게 소개하고 2단계에서는 토론활동을 통해 작품을 구상하도록 하였다. 3단계는 본격적인 실기활동으로 앞 2단계의 토론에서 그룹 간 의사소통을 통해 최종적으로 결정된 작품을 제작하였다. 마지막 4단계에서는 완성된 작품을 감상하고 작품내용과 전체적인 활동에 대한 자기평가 및 발표로 마무리하였다.

효율적인 관찰을 위하여 전체 연구대상자를 19명 씩 각 두 그룹으로 나누어 교육하였다. 두 그룹에게 ‘발명가’, ‘환경오염’이라는 두 가지 임의적 주제를 제시하여 흥미를 보이는 두 가지 주제를 선택하게 하고 이를 바탕으로 학습과정안 및 교수계획안을 작성하였다.

<표-9> A그룹 미술프로그램 교수계획

주제	환경오염	대상	초등학생 저학년	지도시간	100분
1. 학습목표 가) 주변 환경에 대해 관심을 가지고 중요성에 대해 이해한다. 나) 환경문제를 해결하기 위해 우리가 할 수 있는 지향점을 찾는 노력을 한다. 다) 토론활동과 협동활동에 있어 서로의 의견을 존중하는 자세를 기를 수 있다.					
차시 (총8)	주요 학습 내용 및 활동				수업자료
1/8	1. 환경오염에 대한 토론활동 -1)환경오염 이슈에 대해 자유롭게 토론 2. 환경오염 해결을 위한 방안 모색 -1) 환경해결을 위한 다양한 방안 -2) 우리들이 실생활에서 할 수 있는 해결방안				ppt, 사진자료, 동영상, 학습지
2/8	1. ‘리사이클’(=재활용)에 대한 토론활동 -1)‘리사이클’과 ‘업사이클’에 대한 개념 -2)‘업사이클’디자인의 다양한 예시 2.클린하우스 꾸미기 계획 -1)클린하우스 제도 알아보기				

29) 협동과 협력은 유사한 단어처럼 보이지만 구체적인 활동을 보면 차이점이 있다. 협동은 하나의 과업을 여러 명이 분담하는 것이고 협력이란 각자의 과업을 해나가는 동시에 다른 이의 과업을 부수적으로 돕는 것이다. 물론 하나의 큰 목표를 달성한다는 것은 같다. 본 교육프로그램에서는 구조작업, 채색 등의 작업에서 이 두 활동이 복합적으로 일어난다. 또한 협동학습에서 ‘협동’이란 단어는 학습자끼리 동일한 목적을 가지고 함께 활동하는 것으로, 협력과 협동의 의미를 모두 가지고 있다.

3/8	1. 남은 미술재료를 사용한 클린하우스 꾸미기 계획(스케치)	도화지, 연필
4/8	1. 스케치 채색	박스, 칼, 테이프
5/8	1-1)남은 폼보드 및 박스를 재활용하여 클린하우스 몸체 만들기 -2)채색 및 꾸미기	
6/8	1. 채색 마무리	물감, 붓, 남은 주 변재료,
7/8	1. 보강작업	픽사티브
8/8	1. 완성된 클린하우스를 배치하고 작품 발표하기	학습지

<표-10> B그룹 미술프로그램 교수계획

주제	발명가	대상	초등학생 저학년	지도시간	100분
1. 학습목표 가) 우리주변에 다양한 사물들을 다른 관점에서 바라볼 수 있다. 나) 자유로운 상상력으로 사물을 표현할 수 있다. 다) 토론활동과 협동활동에 있어 서로의 의견을 존중하는 자세를 기를 수 있다.					
차시 (총8)	주요 학습 내용 및 활동				수업자료
1/8	1. 관심 주제, 사물에 대한 토론활동 -1)우리주변에 다양한 사물들 관찰 -2)사물들의 기능, 성질 등에 대해 토론 2. 주변 사물을 이용한 발상의 전환 1) 사물들의 기능, 성질 등을 바꿔보기				ppt, 사진자료, 동영상, 학습지
2/8	1. 발명가가 되어 새로운 기능의 냉장고 만들기(1차시에서 정해 진 구체적 주제) -1)냉장고의 기능, 특징, 모양 등에 대해 토론 2. 상상 속 색다른 기능의 냉장고 만들기 계획 -1)동물을 넣는 냉장고, 옷을 넣는 냉장고 등 창의적인 기능을 넣은 냉장고에 대해서 토론.				
3/8	1. 상상의 냉장고 만들기 계획(스케치)				도화지, 연필
4/8	1. 스케치 채색, 구조작업 시작				폼보드, 칼, 테이

5/8	1. 구조작업 마무리 및 보강작업	프
6/8	1. 채색 마무리	물감, 붓
7/8	1. 채색 및 꾸미기 작업	픽사티브
8/8	1. 완성된 상상의 냉장고를 감상하고 기능에 대해 발표하기	학습지

A그룹은 ‘환경오염’, B그룹은 ‘발명가’이라는 주제를 선택하여 수업을 진행하였다. 두 그룹 모두 최종적으로 하나의 공동작품을 만드는 것을 목표로 하였다. 또한 작품의 크기는 교사가 구조작업과 함께 지정하여 학습자들의 평균키 정도인 140cm-150cm의 박스 혹은 폼보드를 제공하였다. 확장된 작품크기는 망치질, 글루건, 채색 등의 과업의 범위를 키우고 학생들이 그룹안의 조직구성원에게 의존할 수 밖에 없도록 조정하였다.

2. 프로그램 결과 및 분석

본 연구는 38명의 학습자를 A, B그룹으로 나누어 실행되었다. 연구대상자의 변화를 서번트 리더십 행동체계 점수 평가지로 8차시에 걸쳐 수집하였다.

학습자 점수분석에 앞서 전체적 행동변화의 흐름을 관찰하기 위하여 8차시 동안 각 교육단계의 교육프로그램에 결과물에 따른 학습자들의 조직활동에 대한 반응을 다음 <표-10>으로 정리해보았다.

<표-11> A그룹 단계별 활동결과

1단계	1~2차시	활동	서번트 리더십 교육
		조직활동	-
행동서술		교사는 서번트 리더십 행동이 단체활동에서 좋은 행동이라고 제시만 하였으나, 학습자들은 이를 교실에서 지켜야할 규칙으로 인식하여 옆 친구들을 의식하는 모습을 보였다.	

2단계	1~2차시	활동	주제제시, 토론학습
		조직활동	의사소통, 토론, 합의
		<p>10세 학습자가 B그룹에 비해 적은 A그룹은 8~9세의 학습자들이 토론을 이끌어 갔다. 독특한 점은 10세 학습자들의 표현능력이 8~9세의 학습자들보다 뛰어남에도 불구하고 동생들에게 그림을 그리는 기회를 양보하고 동생들이 잘 그리지 못해도 칭찬하고 합의하는 태도를 보였다. 이러한 긍정적인 소통 때문인지 스케치가 정돈되지 않고 지저분해도 학생들의 만족도는 높았다.</p>	
3단계	1~2차시	활동	작품제작
		조직활동	비전공유, 협동, 협력
		<p>대형작품을 만드는데 있어서 협력이 필요하다는 것을 인지한 학습자들은 본격적인 구조작업, 채색작업에 있어서 다른 학습자들의 도움을 적극적으로 요청하였다. 앞서 토론학습에서 학습자들의 양보로 좋은 관계가 형성되어 있는 상황에서 학습자들끼리의 협력을 위한 의사소통은 어렵지 않았다. 이번에도 동생들에게 주도적인 작업을 양보하며 나이 많은 학습자들은 색칠빈틈을 채워주거나 모르는 부분을 가르쳐주는 등 보조적인 역할을 하였다. 제작 할 때 가장 독특했던 점은 8세의 학습자가 어려운 모양의 구조를 만들고 싶어했는데 이를 10세의 학습자가 받아들이고 연구하여 다음 차시에 교사와 협력을 통해 만들었다.</p>	
4단계	1~2차시	활동	작품감상 및 발표
		조직활동	의사소통, 토론, 합의, 평가
		<p>마지막으로 완성작품인 클린하우스를 배치할 때 학생들은 미술교실의 구조와 빈 공간을 손을 잡고 같이 살펴보았다. 8차시의 걸친 긴 시간동안 학습자들은 유대감이 돈독해졌고, 10세 학습자들은 그저 도와주는 역할만 했을 뿐인데도 8~9세의 동생학습자들이 나이 많은 학습자들을 믿고 좋아하는 태도를 보였다. 발표는 학습자들 간의 토론을 통해 발표하고 싶은 내용을 선정하고 목소리가 크고 말을 잘하는 학습자와 자발적으로 발표하고 싶은 학습자를 스스로 그룹에서 선정하여 발표하였다.</p>	

<표-12> B그룹 단계별 활동결과

1단계	1~2차시	활동	서번트 리더십 교육
		조직활동	-
행동서술		주체적인 성격의 학습자들이 도드라졌던 이 그룹에서 서번트 리더십 행동체계를 제시하자 이러한 학습자들이 다른 학습자들을 가르치려는 태도를 보였다. 다른 학습자들에게 행동체계에 대해 반복해서 말해주는 모습을 관찰하였다.	
2단계	1~2차시	활동	주제제시, 토론학습
		조직활동	의사소통, 토론, 합의
		<p>B그룹은 효율적인 작업을 중시하였다. 스케치를 빠르게 할 수 있는 학습자, 자료를 찾는 학습자, 옆에서 내용을 불러주는 학습자 등으로 역할을 나누었다. 그리고 주체가 된 몇몇의 학습자가 조용하고 수동적인 학습자에게 역할을 제시하였다. 강압적인 방법이 아니라 “a가 이걸 해주면 좋겠다”라는 회유하는 듯한 태도였다. 나이에 상관없이 주체적인 성격을 가진 학습자가 토론을 진행하였다. 그러다 의견충돌이 일어나자 수동적인 학습자들이 중재, 정리하는 모습을 보였다. 스케치에서 나타나는 많은 내용을 2차시 동안 빠르고 완성도 있게 진행된 것은 성격이 다른 두 학습자의 적절한 협동이 있어서라고 생각된다.</p>	
3단계	1~2차시	활동	작품제작
		조직활동	비전공유, 협동, 협력
		<p>본래 학습자들은 개별적인 미술작업에 익숙하던 학습자들이다. 그러나 교사가 1단계에서 제시했던 서번트 리더십의 도우미로서의 태도를 계속 상기하는 학습자들은 이번 협동작품을 만들 때 다른 학습자와 의사소통을 통해 목표를 정해야 하는 것을 인지했지만 이를 어색해하였다. 오히려 1~2차시에서 토론의 주체가 되었던 학습자보다 토론에 소극적이던 학습자가 작품제작에서는 적극적이었다. 다른 학습자에게 그림을 그릴 범위를 정해주고 계속해서 자신의 도움이 필요한지 물어보았다. 주체적인 리더보다 오히려 수동적이지만 학습자들이 작업을 멈추지 않도록 계속해서 이끌어주는 조용한 학습자들이 효과적인 협동, 협력 작업을 하였다. 특히나 강압적인 태도로 작업목표를 제시하는 학습자에게 크게 반발하였다.</p>	

4단계	1~2차시	활동	작품감상 및 발표
		조직활동	의사소통, 토론, 합의, 평가
			<p>마지막 재료정리를 할 때 학습자들은 빠른 속도로 서로 협력하며 정리하였다. 큰 폼보드 조각을 서로 잡아주며 잘라서 분리수거하고 다 같이 책상의자를 들어서 빗자루질하는 학생을 기다려 주었다. 8차시의 교육기간 동안 학습자들은 서로가 같은 조직이며 함께 움직여야 한다는 것을 인지하였다. 발표에 있어서는 발표를 잘할 것 같은 학습자를 투표로 정했다. 투표로 뽑아진 학습자도 처음엔 부끄러워하며 거부했으나 다른 학습자의 설득과 조직에서 자신의 역할을 다해야한다는 책임감으로 발표하였다. 또한 혼자 발표하는 것을 부끄러워하는 학습자를 위해 몇 학습자가 자발적으로 작품을 잡아주고 옆에서 컷속말을 해주며 도와주었다.</p>

수집한 평가지를 분석하기 위해서는 평가지에 나타난 점수로 행동변화의 준거가 필요하다. 본 연구에서 마련한 분석기준이 되는 평가준거는 8차시의 걸친 평가지의 양적 내용과 학습자의 사전, 사후의 행동변화 서술을 통한 질적 내용이다. 자료들의 내용분석을 통해 행동변화의 유의미함을 나타내는 준거를 내세우고, 그래프를 통하여 가시적인 관찰을 실행하였다.

평가지에 나타난 학습자의 점수를 분석하기 위해 점수를 평균화하여 분석범주를 설정하였다. 평가지의 구인점수와 총 점수는 다음과 같다.

<표-13> 평가지의 구인점수와 총 점수

서번트 리더십 행동체계 구인요소 항목수	각 항목당 배점	총합점수
10	10.0	100.0

1) 양적 내용 분석

분석범주를 설정하고 변화를 시사하는 기준점수를 마련하기 위해 전체 연구대상자의 평균점수를 구하여 평균점수에 따른 오차점수로 학습자의 서번트 리더십 능력을 평가하였다.

<표-14> 기준점수 비교 1

구분	최저점수	최고점수	평균점수	최저점수 오차	최고점수 오차	평균점수 오차
사전	41.0	80.0	59.0	+ 11.0	+ 2.0	+ 9.4
사후	53.0	82.0	68.4			

위 점수를 통해 학습자의 최저, 최고점수가 전체적으로 상승하였음을 볼 수 있으며, 특히나 최저점수는 11.0점으로 높은 상승을 보였다. 이는 서번트 리더십 능력이 뛰어난 학습자와 비교하여 능력이 떨어진 학습자들이 좀 더 큰 변화를 이루었다는 것을 시사한다. 또한 학습자들의 평균점수는 사전과 사후를 비교하여 9.4점 상승한 것을 볼 수 있으며 이를 통해 학습자집단전체의 서번트 리더십 능력이 상승했다는 것을 알 수 있다.

그리고 학습자의 변화를 관찰하기 위해 학습자 집단의 사전, 사후점수를 비교하여 교육의 효과성을 측정할 수 있는 유효한 준거점수가 필요했다.

연구대상자 전체에서 최대점수와 최저점수 사이의 오차점수를 비교하여 최저오차, 최대오차를 구하였다. 그리고 두 오차점수의 편차와 전체학습자의 평균오차점수의 중간을 유효한 오차점수로 설정하였다.

<표-15> 기준점수 비교 2

구분	최저오차	최대오차	중간 오차	평균 오차	비고
사전-사후 비교 오차점수	-10.0	+ 24.0	+ 7.0	+ 10.1	+ 8.5 (유효한 오차점수)

이 유효한 오차점수가 기준점수로 사전, 사후 오차점수가 +8.5 이상일 경우 상승, -8.5이하일 경우 하락, +8.5이하 -8.5이상에 포함될 경우는 변화가 없다고 판단하였다.

먼저 위 기준점수로 전체학습자의 변화비율을 살펴보았다. 전체학습자들 중 퍼센티지 대비 57.8%가 상승하였고, 5.2%가 하락, 그리고 나머지 인원의 비율은 36.8%로 변화가 없었다. 결과로서 학습자들 절반이상이 기준점수를 넘으며, 협동미술프로그램에서의 서번트 리더십 교육의 유의미함을 보여준다.

2) 질적 내용 분석

본 연구에서는 학습자들의 서번트 리더십에 따른 다양한 행동체계를 평가지로 점수화하고 관찰하여 기록하였다. 평가지를 바탕으로 학습자 개개인의 성향과 특성을 파악하였으며, 본 연구프로그램은 학습자마다 다른 영향력을 보여주었다.

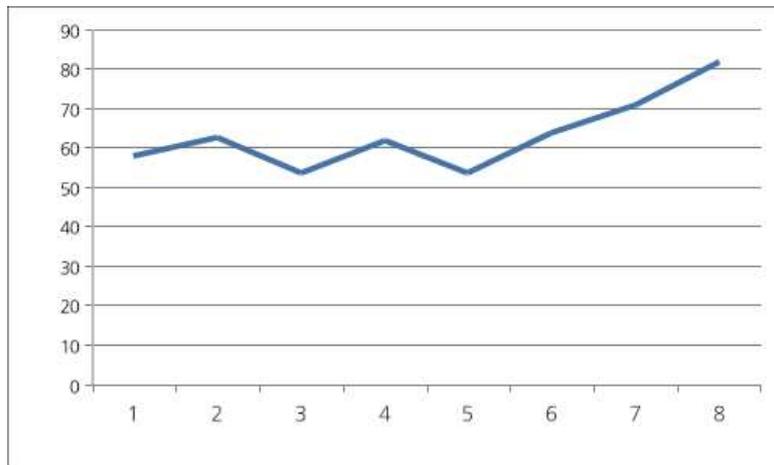
위에서 살펴본 것처럼 학습자들은 긍정적인 영향을 받은 그룹과 아무런 영향을 받지 않은 그룹, 그리고 부정적인 영향을 받은 그룹으로 나뉘어졌다. 그리고 각 그룹에서 두드러진 변화를 나타내는 학습자를 선정하여 서번트 리더십 행동체계에 따른 행동변화를 구체적으로 분석하였다.

(1)상승변화그룹

긍정적인 행동변화를 통해 상승한 점수를 보여준 57.8%의 학습자들 중에서는 기준점수인 8.5보다 훨씬 더 높은, 20.0이상의 오차점수를 보여준 학습자가 존재하였다.

<표-16> 상승변화 학습자 1-1

가칭/a	성별/여	연령/10세
사전점수	58.0	오차점수
사후점수	82.0	+ 24.0
		기준점수와 오차
		+ 15.5



위 학습자는 사전, 사후의 오차점수가 기준점수보다 15.5나 더 높다. 차시에 따른 점수그래프를 살펴보면 토론수업이 이루어진 1,2차시 수업에서는 점수변화가 거의 없는 원만한 선으로 이어지고, 작품제작이 시작되는 3,4차시를 걸쳐 5차시부터 7차시까지 가파른 상승곡선 보였다. 그리고 최종 8차시에서 82.0라는 높은 점수에 달한다. 즉 이 학습자는 1,2차시에 이루어진 작품구상단계인 토론학습에서는 서번트 리더십 능력이 두각을 나타내지 못하였으나 작품제작단계, 작품을 마무리하는 과정에서 높은 서번트 리더십 능력을 보였다는 것을 알 수 있다.

<표-17>상승변화 학습자 예시 1-2

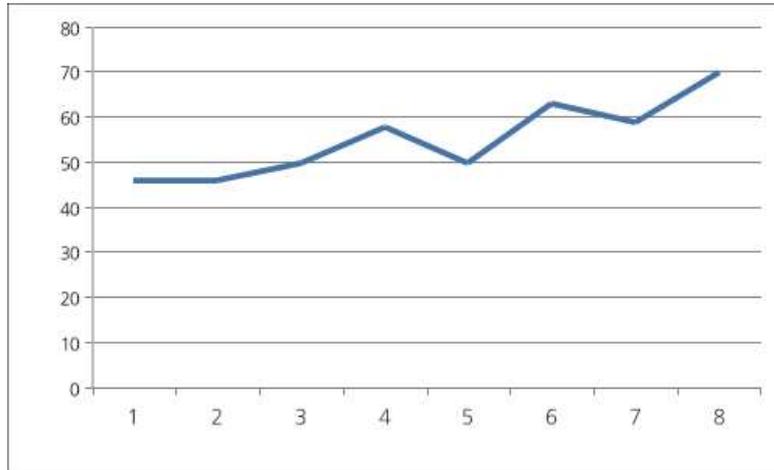
구인요소	경청	공감	치유	자각	설득	통찰	비전	칭지기 의식	구성원 성장	공동체 형성
평균 점수	6.0	6.5	8.2	6.2	5.8	5.7	6.6	5.8	7.7	5.8
각 구인점수 배점 10.0점										

행동 서술	<p>a는 작품을 구상하는 단계에서 작품에 대한 아이디어를 거의 내지 않았다. 그룹에서 가장 나이가 많았으나 작품구상에 있어 대부분의 의견을 동생들에게 맡겼다. 주제에 대한 토론학습에서도 의견을 많이 내진 않았지만, 성격이 급한 친구들이 의견을 잘 말하지 못하고 더듬자, 조용히 듣고 있다가 다른 구성원들에게 친구의 의견을 다시 정리해서 말해주며 이해시켜주는 행동을 보였다. 속한 그룹에서 토끼모양 쓰레기통을 만들었는데 a는 토끼의 옷 무늬를 채색하는 단계에서 붓질이 능숙하지 못한 친구를 위해 채색범위를 선으로 그려주었다. 그리고 붓질이 서툰 그 친구가 자신감을 가질 수 있도록 계속 다른 친구들에게 “○○(붓질이 서툰 친구)는 잘하고 있는 것 같아”라고 말하였다.</p>
----------	---

이 학습자는 각 구인요소 중 치유와 구성원의 성장에서 가장 높은 점수를 받았다. 교육 중에 관찰한 행동에서도 이 학습자는 구성원에게 깊은 주의를 기울이고 혼란스러워하는 구성원의 작업범위를 정해주는 등, 구성원이 학습에 참여할 수 있도록 이끌어 주는 행동을 많이 보였다. 서번트 리더십에서 강조하는 치료란 구성원을 격려함으로서 구성원 스스로 자신감을 회복하도록 도와주는 것이다. 또한 구성원이 이끄는 행동을 통해 구성원의 성장에 초점을 맞추며 서번트 리더십 행동체계를 수행하는 모습을 관찰 할 수 있었다.

<표-18>상승변화 학습자 2-1

가칭/b	성별/남	연령/9세	
사전점수	46.0	오차점수	기준점수와 오차
사후점수	70.0	+ 24.0	+ 15.5



위 학습자 또한 사전, 사후 오차점수가 24.0으로 높게 나타났다. 본 학습자의 사전 서번트 리더십 점수는 46.0으로 낮은 점수였으나, 그래프에서 비교적 원만한 곡선을 이루며 꾸준히 높은 점수로 변화하는 것을 관찰할 수 있었다.

1.2차시 토론수업에서는 변화가 없었으나 3차시에서 작품스케치 단계에서 10점이 상의 점수변화를 보인다. 그리고 전반적인 작품제작단계에서 꾸준히 점수가 상승하는 것을 볼 수 있다.

5차시에서 잠시 점수가 떨어지는 것을 관찰 할 수 있었는데 5차시는 작품구조를 거의 완성하는 단계로 폼보드에 망치질을 하고 막 채색이 시작되는 단계이다. 이 과정에서 본래 학습에 활동적이던 학습자가 채색에 흥미를 가지지 못하여 잠시 주춤하는 모습을 보여주었다. 그러나 바로 다음 6차시에서 채색이 진행될 수록 구성원들과 적극적으로 의사소통하며 협동하는 모습을 관찰 할 수 있었다.

<표-19> 상승변화 학습자 2-2

구인 요소	경청	공감	치유	자각	설득	통찰	비전	청지기 의식	구성원 성장	공동체 형성
평균 점수	4.2	5.1	3.6	6.0	5.6	6.0	5.7	6.7	7.2	5.8
각 구인점수 배점 10.0점										

행동 서술	<p>b는 처음에 미술에 자신감이 없고 미술수업에 집중하지 못하였다. 분명히 미술에 흥미를 가지고 있고 그림을 그리고 싶은 욕심이 있으나, 자신이 그림을 잘 그리지 못한다는 생각을 가지고 있었다. 1차시에서 미술활동을 제안하였을 때 뚱한 표정을 짓거나 수업에 집중하지 못하는 태도를 보였다. 그림에도 또래집단끼리의 활동을 좋아하여 토론을 시작하자 친구들의 의견에 적극적으로 반응하였다. 평소처럼 혼자 작업하는 것이 아니기에 부담감이 적었는지, 쓰레기통을 디자인하는 작품스케치에서 중심부분의 동물얼굴을 그리는 등 적극적인 작업태도를 보여주었다. 그리고 자신이 잘 그리지 못하는 섬세한 부분은 그룹의 한 살 많은 형에게 도움을 요청하였으며, 형이 도와주면 미소를 띠며 긍정적인 반응을 돌려주었다. 중간 작품을 지탱하는 구조를 만들었을 때, 어려운 과업이 등장하자 친구들에게 모두 맡겨버리려는 태도를 보였다.</p>
-------	---

이 학습자의 서번트 리더십 점수는 전체적으로 낮았다. 뿐만 아니라 미술수업에 집중하지 못하고, 학습에 왜 참여하여야 하는지 동기를 가지지 못하였다. 그러나 교육이 진행됨에 따라 또래집단 학습자들이 즐겁게 활동하는 것을 보고 조금씩 참여하기 시작하였으며 3차시 이후에는 그룹의 중심이 되어 적극적으로 참여하였다. 학습자는 그림에 대한 자신감이 없었지만 주위 구성원들의 격려를 받으며 선뜻 적극적인 작업태도를 보였으며, 격려를 받음과 동시에 격려를 하는 법을 배움으로서 후에 학습자도 다른 구성원들을 격려하고, 긍정적인 반응을 되돌려 주었다. 이 학습자는 서번트 리더십 행동체계 점수 중 구성원의 성장부분에서 높은 점수를 받았다. 이 학습자는 구성원과 소통할 때 구성원들의 개성 및 의견을 최대한 존중하였으며 구성원들이 가지고 있는 능력을 직설적으로 칭찬하였다. 이러한 태도는 전반적으로 작업을 이끌어가는 데에 구성원들과 긍정적인 관계를 형성함으로써 공동체 형성에도 영향을 미쳤다.

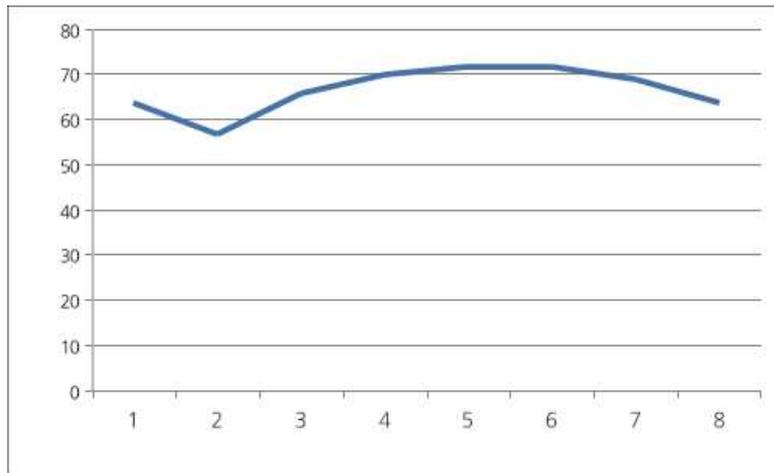
위와 같이 서번트 리더십 행동이 뚜렷하게 나타나고 점수상승이 높은 학습자들의 분석을 통하여 미술교육에서의 서번트 리더십 교육이 학습자들에게 즉각적이고 가시적인 변화를 가져온다는 것을 관찰할 수 있었다.

(2)무변화그룹

전체학습자들 중 36.8%의 학습자들의 사전, 사후 점수는 큰 변화 폭이 없었다. 그렇다고 해서 이 학습자들의 분석에 의미가 없는 것이 아니다. 이 학습자들 중에는 높은 점수를 꾸준히 유지하면서 다른 학습자들에게 영향을 주는 학습자들이 존재하였다.

<표-20> 무변화 학습자 1-1

가칭/c		성별/남		연령/9세	
사전점수	64.0	오차점수		기준점수와 오차	
사후점수	64.0	0.0		-(+)8.5	



위 학습자는 사전, 사후 오차점수가 0.0이었다. 사전, 사후 점수변화는 없으나 그래프에선 교육기간 중의 미세한 변화를 관찰할 수 있다. 그러나 점수는 거의 직선에 가까운 곡선을 그리며 전체학습자 사전, 사후 평균점수 59.0~68.4 사이를 유지하고 있다. 즉 본 교육프로그램에서 이 학습자의 서번트 리더십에 관한 행동변화는 이루

어지지 않았다. 특히 이 학습자의 3차시부터 7차시에 걸친 점수는 -(+)1.0차이를 가진 거의 동일하게 유지된다. 이는 학습자가 교육기간 동안 모든 교육단계에서 일관적으로 행동해 왔음을 의미한다.

<표-21> 무변화 학습자 1-2

구인 요소	경청	공감	치유	자각	설득	통찰	비전	칭지기 의식	구성원 성장	공동체 형성
평균 점수	6.6	7.0	7.2	6.6	5.3	6.0	7.6	7	6.5	5.8
각 구인점수 배점 10.0점										

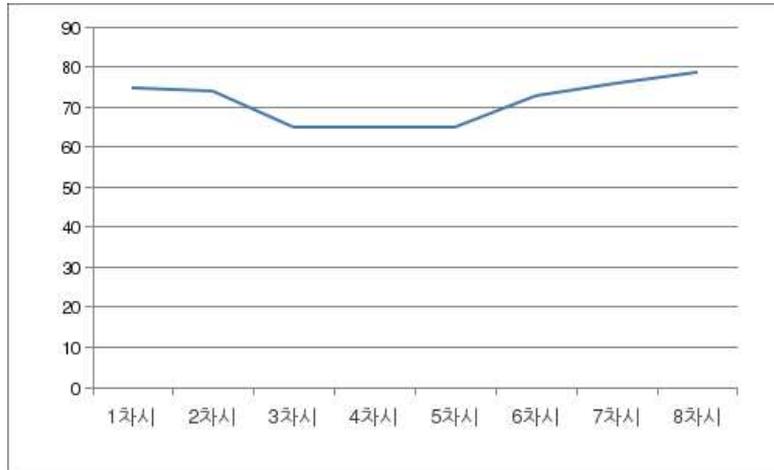
행동 서술	<p>c는 얌전하거나 조용한 성격은 아니지만 친구관계에 있어서 대부분 수용적인 태도를 보였다. 그림을 그릴 부분을 양보하거나, 친구가 부탁하는 과업(글루건 작업, 채색 등)을 대부분 해주었다. 또 한 늘 웃는 모습으로 친구와 대화하였다. 작품제작에 들어갔을 경우 자신이 해야 할 과업을 확실하게 구성원들에게 전달하였다. c는 토론수업에서 자신이 그리고 싶은 부분을 지정하고 또 너무 넓은 면적이 되자 다른 친구에게 면의 반을 양보하였다. 작품이 진행될 때에도 계속해서 자신의 의견을 하나씩 제시하였으며, 그 의견에 대해 구성원들에게 “이거 진짜 이렇게 그럴까?”와 같은 말을 하며 계속 확인받으려는 태도를 보였다. 또 한 옆에 앉은 친구가 수업에 집중하지 못하고 투정을 부리면, 투정을 받아주며 공감하는 태도를 보였다.</p>
-------	--

이 학습자의 구인요소가 높게 나타나는 이유는 학습자가 교육프로그램에서 큰 하락세가 없었기 때문이다. 특히나 본 학습자는 자신의 과업과 친구의 과업을 분명하게 정하고 작업하는 행동을 많이 보였다. 다른 구성원이 자신의 과업을 찾지 못하면 자신의 과업을 나눠주기도 하고, 어려운 과업을 맡은 친구를 적극적으로 도와주는 태도도 보였다. 이와 같은 행동은 이 학습자가 본 교육프로그램에서 변화를 이루진 못했으나 이미 서번트 리더십 능력을 실질적인 행동으로서 충분히 발휘하고 있음을 알 수 있었다.

이 학습자는 미술활동에 있어서 큰 작업을 이루어내지는 못하였다. 스케치나 색을 정하는 등의 결정적인 작업에 참여하지 않고 폼보드에 못을 고정하거나, 정해진 색으로 채색하는 등의 부수적인 작업을 담당하였다. 그러나 학습자는 자신이 맡은 역할에 만족하는 모습을 보이고, 구성원을 도와주는 과업을 더 가치가 있다고 여겼다.

<표-22> 무변화 학습자 2-1

가칭/d	성별/여	연령/9세
사전점수	75.0	오차점수
사후점수	79.0	+ 4.0
		기준점수와 오차
		+ 4.5



위 학습자의 평균점수는 71.5로 매우 높게 나타났다. 그래프 또한 일직선에 가까우며 8차시의 교육기간동안 큰 변화폭 없이 높은 점수를 계속 유지하였다. 즉 이 학습자는 본래 높은 서번트 리더십 능력을 가지고 있으며, 본 연구에서 제시한 서번트 리더십 행동을 이미 습관화하여 실행하고 있다는 것이다.

이 학습자는 1, 2차시 토론 수업에서 친구들의 의견을 집중하여 경청하고, 내용을 정리하는 서기 역할을 맡았다. 또한 대부분의 학습자가 5차시 이후에 구조를 세우고 큰 작품을 채색하는 과정에서 소극적으로 정제되는 모습을 보였는데 이 학습자는 다른 구성원들을 격려하며 구성원들의 과업을 나눠받고 전체 작품완성도에 있어서 많은 부분을 이루어냈다.

<표-23> 무변화 학습자 2-2

구인 요소	경청	공감	치유	자각	설득	통찰	비전	청지기 의식	구성원 성장	공동체 형성
평균 점수	7.7	9.3	7.1	8.1	6.8	6.7	7.7	5.2	6.2	7.8
각 구인점수 배점 10.0점										

행동 서술	<p>토론활동에서 자발적으로 서기로 나선 것이 d이다. 친구들의 의견을 써놓으면 좋겠다고 먼저 제시하였다. 2시간에 걸친 긴 토론수업에도 불구하고 모든 친구들의 말을 집중해서 경청하고 기록하였다. 정글을 그리는 작품 스케치 단계에서 많은 친구들이 동물만 그리고 싶어 하며 배경을 그리지 않겠다고 다투자, 자신이 식물을 잘 그리니 배경을 그리겠다고 하였다. 6차시에서 한 친구가 자신이 맡은 과업이 귀찮아지자, 옆에 친구에게 해달라며 떠넘기는 장면을 보고 “왜 남에게 하라고 명령해? 스스로 해”라며 따끔하게 충고하였다. 2시간 수업에서 끝나기 30분전은 학습자들의 집중력이 흐트러져 어수선한 분위기가 되기 마련인데, d는 그런 분위기 속에도 쉬지 않고 과업을 하였다.</p>
----------	---

정적인 작업인 1. 2차시 토론수업 단계에서 학습자 대부분은 긴 시간의 집중력을 유지하는 것을 힘들어 했다. 그러나 이 학습자는 1, 2차시에 걸쳐 흐트러짐 없는 집중력을 발휘했으며, 구성원들의 의견을 경청하고 수업 마지막에 정리하여 발표하는 등 높은 리더십 능력을 보였다. 특히나 서번트 리더십에서 첫 번째로 제시된 행동 체계인 경청에 따라 구성원들의 의견을 이해하고 적절하게 반응을 되돌려주며 토론수업을 이끌어 나갔다. 또한 6차시에서 게으름을 피우는 구성원이 다른 구성원에게 피해를 주자, 바로 끼어들어서 중재하였다. 결국 게으름을 피운 구성원의 과업을 나눠하며 작품제작에 있어서 책임감 있는 모습을 보여주었다.

이 학습자는 서번트 리더십 구인요소점수가 전반적으로 높을 뿐 만 아니라, 행동이 습관화 되어 8차시안의 모든 수업단계에서 서번트 리더로서 이상적인 행동을 보여주었다.

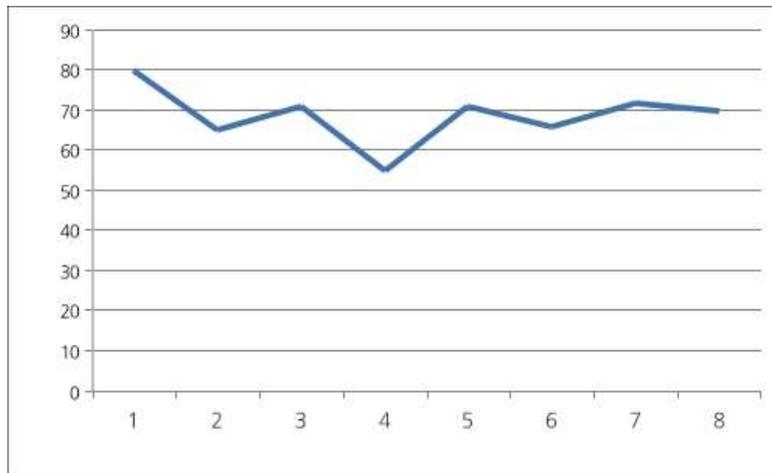
위와 같은 두 학습자의 사례를 통해 본 연구에서는 높은 서번트 리더십 능력을 가진 학습자를 선별했으며, 이 학습자들이 구성원들에게 긍정적이고 유의미한 영향을 미치는 것을 관찰할 수 있었다.

(3)하락변화그룹

본 연구에서 구성한 교육프로그램이 100%의 모든 학습자에게 긍정적인 영향을 준 것은 아니다. 학습자 중 5.2%가 서번트 리더십 점수의 큰 하락세를 보였다. 그 중 한 학생이 특수한 변화 수치를 보여 분석하였다.

<표-24> 하락변화 학습자 1

가칭/e		성별/남		연령/10세	
사전점수	80.0	오차점수		기준점수와 오차	
사후점수	70.0	-10.0		-1.5	



위 학습자는 사후 점수가 사전 점수와 비교하여 본 연구에서 유일하게 10점 이상 하락하였다. 주목해야 할 점은 최초 사전점수는 80점으로 매우 높은 점수를 받았다는 것이다. 즉 이 학습자는 본래 높은 서번트 리더십 능력을 가지고 있었으나 본 프로그램에서 그 능력을 충분히 발휘하지 못했을 뿐더러 서번트 리더십 행동체계를 숙지하고 있음에도 직접적인 행동으로 보여주지 못했다는 점을 알 수 있다. 1차시의 높은 서번트 리더십 점수는 차시를 진행 할수록 하락세를 보인다. 4차시에서는 55점으로 교육기간 중 가장 낮은 점수를 받았다.

그러나 하락세를 보인 것뿐이지, 이 학습자의 평균점수는 68.7로 전체적으로 높다.

<표-25> 하락변화 학습자 2

구인 요소	경청	공감	치유	자각	설득	통찰	비전	청지기 의식	구성원 성장	공동체 형성
평균 점수	8.1	7.1	7.2	7.8	7.1	6.7	7.8	5.2	6.0	5.7
각 구인점수 배점 10.0점										

행동 서술	e는 작업에 있어서 열정적이고 언제나 최선을 다해서 임한다. 자신이 만드는 작품에 자부심을 가지고 있으며, 토론수업에 적극적으로 참여하며 다양한 아이디어를 냈다. 또한 밝고 긍정적인 성격으로 구성원들에게 좋은 에너지를 주고 유한 수업분위기를 만들었다. 발표를 할 때 말을 더듬거나, 주춤거리며 침묵하는 친구들이 있어도 재촉하지 않고 끝까지 친구의 발표를 기다렸다. 작품구상에 있어서 자신의 의견을 강조하며 끝까지 설득하려고 노력하였다. 한 친구가 작품에 발판을 만들고 싶었는데, e는 발판을 만들면 작품의 한 부분이 너무 튀어나온다며 제지하였다.
-------	---

이 학습자의 서번트 리더십의 구성요소 또한 10가지 항목 중 6가지가 7.0이상으로 높은 점수를 받았다. 이 학습자는 토론수업에서 매우 적극적으로 참여한 편이며, 경청하고 집중하는 태도도 뛰어났다. 작품제작단계에서는 복잡한 그림을 대신 그려주거나 채색을 도와주고 격려하였다. 그러나 작품아이디어를 결정하는 단계인 2차시에서 자신의 작품에 대한 욕심으로 구성원들에게 자신의 아이디어를 강요하는 태도를 보였다. 학습자는 자신의 아이디어의 장점을 설명하며 구성원들을 설득하려고 노력하였다. 4차시에서는 구성원이 추가하고 싶었던 아이디어를 제지함으로써 작품을 자신의 기준에 맞추려는 경향을 볼 수 있었다.

이 학습자가 속한 그룹의 작품의 완성도는 뛰어났다. 그러나 서번트 리더십의 이론적 측면에서는 아무리 효과적일지라도 리더보다 구성원들의 의견을 먼저 배려하는 것을 강조한다. 그렇기에 교육기간동안 지속적으로 관찰되어 온 위와 같은 행동들이 점수를 떨어트린 원인으로 추측된다.

위 학습자와 같은 특수한 경우를 분석하고, 본 연구에서 제시한 서번트 리더십의 구성요소를 통해 높은 리더십 능력을 지닌 학습자를 다른 측면에서 관찰 할 수 있었다.

VI. 결 론

초등미술교육은 미술이라는 도구를 이용해 사회와 긍정적으로 소통하도록 하는 전인적인 성인이 되도록 육성하는 것이 목표이다. 이러한 시점에서 현대 조직사회에서 강조되고 있는 리더십 교육은 미술교육과 일맥상통하는 바가 있다. 특히 본 연구에서 살펴본 서번트 리더십은 개인의 도덕적 소양을 함양하여 조직구성원과의 소통을 극대화하는 리더십이며, 미술교육의 목표와 마찬가지로 내면적 심성의 긍정적인 변화이다.

본 연구에서는 리더십 교육을 미술교육과 결합하여 그 효과성을 알아보고자 했다. 초등교육에서 미술교과는 학습자의 내면의 감성을 이용하며 학습자가 교육에 임하는데 있어 특별한 사전지식이 필요하지 않다. 이에 대부분의 학습자는 적은 부담으로 적극적이고 활동적으로 수업에 임하며, 본 연구에서 사용한 학습모형인 협동학습모형을 활용하는 것에 도움을 주었다. 이렇게 고안된 협동미술교육프로그램을 통하여 학습자들은 자연스럽게 조직활동에 참여하고 대형미술작품을 제작함으로써, 학습자에게 성취감과 동시에 긍정적인 조직활동을 경험하게 하였다. 이 과정에서 조직에 필요한 다양한 덕목들, 즉 리더십 능력들을 배워나가도록 했다.

본 연구에서 협동미술교육프로그램을 이용한 서번트 리더십 교육의 효과 및 결과는 다음과 같다.

첫째, 8차시로 진행된 교육기간동안 학습자들의 변화를 확실하게 관찰 할 수 있었다. 학습자들은 1차시에서 교사가 제시한 서번트 리더십의 행동체계를 수업 중 규칙으로 생각하며 스스로의 언어나 행동에 신경을 쓰는 모습을 관찰 할 수 있었다. 친구들의 말에 집중하지 못하는 학습자가 수업이 진행됨에 따라 경청을 습관화 하려고 노력하고(경청), 소극적인 학습자가 큰 작품을 다른 친구와 함께 지탱하기 위해 자발적으로 나서며(자각), 넓은 면적으로 혼자서는 하지 못하는 채색을 여러 명의 학습자가 서로 도와주었다. 또한 어려운 과업이었던 커다란 작품에 그림을 그리고 채색하는 과정에서 서로의 그림을 칭찬하며 활동을 격려했다(치유). 그리고 의견충돌이 일어났을 때 중재자로 나서는 학습자도 있었으며, 중재에 있어서 자신의 의견을 강요하지 않고 서로의 의견을 듣고 수용하는 태도를 보였다(설득). 이렇듯

교육과정에서 학습자들은 다양한 행동변화를 보여주었다.

둘째, 협동학습모형이 미술활동에 자신이 없거나 흥미를 갖지 못하는 학습자들에게도 또래집단과 함께할 수 있는 시간과 공간을 제시함으로써 또래집단을 중요시하는 초등학생 저학년인 학습자들에게 새로운 동기를 부여하였다. 그리하여 미술교육의 참여율을 높이고, 서번트 리더십 교육에서 목표한 이타심을 기초로 한 협동태도뿐 만 아니라 수업태도를 개선하는 데 도움이 되었다.

셋째, 소수의 일부 학습자는 1차시 수업에서 높은 점수를 받았다. 즉, 교육사전에 이미 서번트 리더십 능력이 뛰어난 학생들이 존재한다는 사실을 알 수 있었다. 이러한 학습자들은 교사가 제시한 서번트 리더십의 행동체계를 상기하며 자신의 행동에 정당성을 부여하였다. 이를 통해 학습자는 행동에 자신감을 가지게 되고, 미술활동에 있어서 많은 과업을 도맡아 하려는 모습을 보여주었다. 작품구상단계에서 적극적으로 아이디어를 제시하고, 그림을 그리는 작업에서는 거침없는 표현력을 발휘하였다. 이러한 학습자들은 서번트 리더십 평가에서 일정하게 높은 점수를 유지했으며, 그래프 또한 원만하게 나타났다.

넷째, 협동미술프로그램을 통해 완성된 대형작품은 큰 크기로 인해 시각적으로 부각되어 보이며 학습자들에게 큰 과업을 해냈다는 성취감과 구성원들과 함께 완성했다는 달성감을 통해 공동체 의식을 심어주었다. 이러한 성취감은 결과적으로 협동학습을 통한 조직활동의 긍정적인 경험으로서 학습자에게 저장되고, 나아가 미술수업에 흥미를 유발하는데 도움이 되었다.

본 연구는 위와 같이 학습자들의 긍정적인 행동변화를 관찰함으로써 협동미술프로그램을 통한 서번트 리더십 교육의 가능성을 보여주었다. 미술교과가 가진 장점을 협동학습모형을 통하여 극대화하고 이렇게 제시된 협동미술프로그램에서 학습자들에게 다양한 조직활동을 경험하게 하는 것이 유의미한 결과로 작용하는 것을 알 수 있었다.

특히나 본 연구에서 제시한 서번트 리더십은 조직구성원을 배려하고 도와주며, 수용하는 태도를 강조한다. 이러한 서번트 리더십의 특성을 기르는 데에 있어 미술수업에서 함께 작품을 구상하고 작품 채색에 협력하며 완성시켜가는 일괄의 협동행동들이 효과적이라는 것 또한 입증 할 수 있었다.

참 고 문 헌

<단 행 본>

- 교육부(2014), 「2015 개정 미술과 교육과정」, 2015-74호-별책 13호.
- 김대건 외(2013) 「바로 지금 협동학습!」 즐거운 학교.
- 김성수(2015), 「21세기 혁신적 리더십」, 탐북스..
- 김성숙 외(2007), 「미술교육과 문화」, 학지사.
- 그레이 유키, 강정애 역(2009), 「현대조직의 리더십 이론」, 시그마프레스.
- 남정결(1991), 「교육행정과 교육경영」, 교육과학사,
- 로버트 그린리프, 강주현 역(2006), 「서번트 리더십 원전」, 참술.
- 변상우(2012), 「글로벌 리더를 위한 리더십 개발과 훈련」, 청람.
- 엘렌 로이 맥기니스, 안진의 역(2011), 「서번트 리더십」, 책찌.
- 이관응(2010), 「회사와 직원의 신뢰구축을 위한 서번트 리더십의 비밀」, 벡서스BIZ.
- 이순희(2000), 「유아 언어교육의 이론과 실제」, 양서원.
- 정대식(1991) 「아동미술의 심리 연구」, 미진사.
- 정문성, 김동일 공저(1998), 「열린 교육을 위한 협동학습의 이론과 실제」, 형설.
- 정문성(2002), 「협동학습의 이해와 실천」, 교육과학사.
- 제임스 맥그레고리 번스, 조종빈 역(2006), 「역사를 바꾸는 리더십」, 지식의날개.
- 제임스 헌터, 김광수 역(2007), 「서번트 리더십 2」, 시대의창.
- 하워드 모건 외, 홍의숙, 이희경 역(2006), 「리더십 코칭 50」, 거름.
- 한국미술교과교육학회(2003), 「미술교육 이론과 탐색」, 예경.
- 한스 마이어, 김정 역(1997), 「미술교육의 세계」, 교육과학사.
- 헤르만 헤세, 이인웅 역(2000), 「동방순례」, 민음사.

<학 술 논 문>

『협동학습과 그 이론적 기초』

래리 스피어스(1996), 『Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership』, Leadership And Organizaion Development journal.

이명숙(2003), 『협동학습과 그 이론적 기초』, 초등교육연구논총.

<학 위 논 문>

권혁민(2013), “효과적인 소그룹 운영을 위한 서번트 리더십”, 서울신학대학교 신학대학원 석사학위 논문.

김문자(2013), “유아 서번트 리더십 교육프로그램이 유아인성 증진에 미치는 영향”, 한영신학대학교 박사학위 논문.

김가연(2015), “협동미술활동이 초등학생의 자아존중감 및 사회성에 미치는 영향” 숙명여자대학교 미술교육전공 교육대학원 석사학위 논문.

이영희(2017), “초등학교 저학년 아동의 또래문제해결력 증진을 위한 협동 미술프로그램”, 명지대학교 아동학과 일반대학원 박사학위 논문.

정원수(2010), “서번트 리더십이 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향”, 성균관 대학교 경영전문대학원 석사학위 논문.

최남례(2005), “유아 서번트리더십 교육프로그램 개발 연구” 숙명여자대학교 교육대학원 박사학위 논문.

<abstract>

A study on servant leadership through cooperative art educational program
-Focused on the lower Grades of Elementary School-

Min-Hye Jeong

Department of Art Education Major

Graduate School of Education, Jeju National University, Jeju, Korea

Supervised by Professor Chang-Hee Lee

Contemporary people live in the society as diverse members of the group and lead the members of the organization and develop faculties in order to accomplish their goals in the most effective way. In this sense, leadership is an important refinement of the contemporary men. However, leadership is only emphasized in business to adults; pedagogy lacks studies about leadership education on children.

Thus this study focused on leadership education on children and applied one of the contemporary leadership theories- the servant leadership theory. Servant leadership theory states that the leaders are servants of their people and emphasizes altruistic virtue such as understandings and considerations. Since this theory puts emphasis on positive relationship with others, it would help to improve egoistic and emulous modern organizational culture.

This study suggested cooperative learning program with the art subject as an educational model to teach virtues of servant leadership. The study induced to create natural education of servant leadership during the program by instructing

to create a large piece of work which requires cooperations with others. It was determined that the application of this program was practical since the subject of art is taught using personal ingenuity and sensibility rather than professional knowledge like other subjects. Servant leadership was anticipated as young children in their developmental stage would participate actively in the subject and easily help the members rather than a learner's professional abilities.

The class was composed of eight periods of programs; each period observed and recorded scored evaluation forms and behavioral descriptions on how the learners respond and change to servant leadership action system in the artistic activities.

First, the learners were divided into groups of ten or less and systematic activity was observed during this process. The learners communicated and cooperated with other members of the group as they went through discussions for work conception, cooperations for production of the work and presentations for the introduction of the work. Positive changes were observed in the learners and advisable systematic activity that the researcher expected occurred.

Second, such positive change in the behavior was verified in observation log that organized servant leadership virtues into action systems. Ten of servant leadership action virtues were converted into scores and visible changes were observed through behavioral change graph. Approximately sixty percent of the learners showed drastic behavioral change during the eighth period of the educational period and received higher scores in posttest compared to pretest. This verified the possibility and significance for education of servant leadership through cooperative art education program.

Third, learners who received higher scores in the pretest was also observed. This showed that some learners already had high leadership skills. Such learners had higher and steady observed score on average, communicated with the members using their leadership skills and served as an example for other learners.

Fourth, the ultimate goal of 2015 revised curriculum, which was to rear holistic human character who positively and creatively communicate with the society, consensed with the attributes and intents of servant leadership education. This shows that the introduction of leadership educational program in the art education is worthwhile and studies on this subject are needed.

The necessity of studies on integration of art education and servant leadership education have not been perceived in pedagogy. Using this study as the start, more effective and positive progress could be expected if more systematic study tools and evaluation measures are developed,

<부록>

2차시 활동지(A그룹)

◆ 클린하우스 만들기

학년: 이름:

1. 지구에서 일어나고 있는 환경오염에 대해 자유롭게 이야기 해보아요.

*학습지 말고 도화지에 글, 그림 등으로 자유롭게 표현해 봅시다.

2. 폐수, 쓰레기 문제를 해결하기 위해 우리가 실천할 수 있는 방안은 무엇이 있을까요?

3. 미술교실에 있는 쓰레기로 리사이클을 한다면?

2차시 활동지(B그룹)

◆ 꿈의 냉장고 만들기

학년: 이름:

1. 냉장고는 어떤 물건 인가요?

2. 여러분이 생각하는 냉장고의 가장 중요한 점 한가지 만 말해주세요.

3. 여러분은 냉장고를 개발하는 발명가입니다. 어떤 냉장고를 만들어 볼까요?

어떤 색, 디자인을 가지고 있나요? 어떠한 특별한 기능이 있나요?

*학습지 말고 도화지에 그려보도록 합시다

4. 이 냉장고에 어떤 것을 넣고 싶나요? (음식이 아니어도 괜찮아요!)

최종평가지(A,B그룹 공통)

◆ 꿈의 냉장고 만들기 / 클린하우스 만들기

학년: 이름:

1. 단체수업을 할 때 재밌었던 점, 힘들었던 점 등을 자유롭게 써봅시다.

2. 단체수업을 할 때 자신이 잘했다고 생각했던 행동은 무엇이 있나요?

3. 자신이 생각하기에 단체수업을 할 때 가장 중요한 행동은 무엇인것 같나요?

4. 단체수업에서 친구들의 여러 가지 행동 중 잘못된 행동, 혹은 본받으면 좋을 것 같은 행동을 1가지씩만 적어봅시다.

>잘못된 행동

>본받으면 좋을 것같은 행동