

## 학교 창의경영이 갖는 예술성

김미정(경북대학교 박사과정)\*

신상명(경북대학교 교수)\*\*

### I. 연구의 필요성

프랑스의 조각가 로댕(Rene-Francois-AugusteRodin)은 19세기 고전주의 미술 양식에서 추구하던 작품 속 인물들에 대한 표현 기법에 사실성을 부여하였다. 작품 속 인물의 얼굴에 주름하나 용납하지 않았던 현실회피적인 아름다운 인간상에 회의를 느끼고, 그 시대 조류에서는 거부해했던 인간이 가지고 있는 고통과 죽음, 가난과 절망을 조각 작품을 통해 사실적으로 표현 하였다. 그로 인해 로댕은 자신이 가지고 있는 뛰어난 예술적 창작 능력에도 불구하고 제도 안으로 들어가지 못했으며, 그로 인해 경제적으로 곤궁한 생활을 감수해야만 했다.

또한 볼프 비어만(WolfBiermann)은 정치적인 억압을 받으면서도 저항 정신을 담은 노래를 통하여 해방과 평화의 메시지를 전달하는 자유로운 예술가로 활동했다. 이러한 예술가들의 활동을 통해 우리는 예술의 자율성은 희망적으로 볼 수 있을 것이다.

예술 영역에서 자율성은 특히 자연스럽고 당연한 것으로 여겨지고 사용되고 있다. 대부분의 예술가들은 자율적인 예술을 추구하고자 하지만 그럴수록 오히려 예술은 타율적인 지배 관계 하에 놓이는 사태에 이르게 된다. 어떤 예술가들은 스스로 자유인이 되기를 포기하고 현실과 타협하여 자신의 제한된 영역 안에서 만족하면서 자신은 자유롭다고 여긴다. 또 어떤 예술가들은 자유로운 예술 영역을 찾기 위해 자신의 자율적인 창작활동을 방해하는 모든 것에 대항하며 수없이 치열한 전쟁을 통해 곤욕을 치르기도 한다.

그렇기 때문에 예술작품에서는 예측할 수 없는 새의 지저귀임인 양, 자연스러운 분위기를 풍긴다. 학교조직 또한 예측할 수 없는 일들이 생겨 날 것이고 그에 적절한 요인들로 인해 자연스럽게 해결해 나아갈 것이다. 또한 학교가 추구하는 목적을 달성하기 위해서는 환경에 따른 변화와 교육활동에 대해 자율성, 다양성, 창의성 등을 필요로 하고 있다. 이처럼 학교 경영을 창의적으로 경영해 나아가기 위해서 여러 가지 방안에 대해 관심을 가지고 논의되어 지고 있다. 교육과학기술부 및 각 시·도 교육청에서 창의인성 교육의 강화, 학생 맞춤형교육의 목적을 가지고 학교를 운영하기위해 다양한 방법으로 지원하고 있다. 이러한 지원은 학교를 창의적으로 경영해 나아가기 위한 것이다. 다시 말해 교육의 목표를 좀 더 효과적으로 달성하기 위해서 창의경영을 필요로 한다는 것이다.

학교교육의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 어떠한 요소들이 필요한지에 대해 알아보고자 한다. 또 창의경영 실행요소들의 의미와 예술성이 가지는 의미는 어떠한 관련이 있는지를 알아보고자 한다.

\* 제1저자

\*\* 교신저자

뉴질랜드의 작가이자 교육자인 실비아 애슈턴 워너는 창의적으로 산다는 것은 ‘예술로 가득 찬 삶(또는 생활)’이라고 하였다. 다시 말해 ‘창의적인 삶’은 날마다 예술과 더불어 지내고 예술의 즐거움을 누리며 살아간다는 뜻을 말한다. ‘창의적인 삶’을 지니고 학교를 경영해 나아간다면, 효과적인 학교의 창의경영에 있어 금상첨화(錦上添花)일 것이다. 이처럼 창의경영과 예술성은 밀접한 관련되어 있기 때문에 본 연구자는 이에 대해 구체적으로 설명해보고자 한다.

## II. 창의경영의 요소

현재까지의 전통적 경영방식은 환경변화에 수동적인 경향이 있었다. 그러나 환경도 사람이 만드는 것이며, 경영도 사람이 하는 것이라는 경영자들의 인식이 높아짐에 따라 환경변화에 능동적인 역할을 하려는 움직임이 강해지고 있다. 그 움직임의 가장 가운데에 자리 잡고 있는 것이 바로 창의성경영이다.

심건권(2003)은 창의성경영(creative management, or creative business administration)이란 조직에 소속되어 있는 구성원들이 혁신적인 아이디어를 창출하고 그 성공적인 실행을 위해서 촉진 및 저해요소를 관리하는 것으로, 창의적인 사람이나 조직은 물론 평범함 사람이나 조직들조차도 창의적 행위(creative acts)를 하도록 유인하고, 창의적인 문제해결이 이루어지도록 경영시스템 내 제반 특성과 조건을 관리하는 것을 말한다. 따라서 창의경영은 기대하지 않은 개선과 혁신을 적응적으로 증진시킬 수 있는 방법을 배우는 것이다.

Nonaka and Takeuchi(1995)는 창의경영의 구성요인으로 해석될 수 있는 조직의 지식창조에 필요한 다섯가지 요인으로 의도(intention), 자율성(autonomy), 변동(fluctuation), 창의적 혼돈(creative chaos), 가위성(redundancy), 다양성(variety)을 제시하고 있다. Leonard and Swap(1999)은 평범한 사람들의 집단이라도 창의력을 발휘 할 수 있는 환경이 마련되어 있다면 창의적 인재들이 많이 모여 있는 집단보다 혁신적인 성과를 만들어 낼 수 있다고 주장한다. 또한 Guilford(1950)가 제시한 창의성 경영의 요인은 유창성, 독창성, 유연성, 정교성, 민감성, 재구성 등을 들 수 있다.

손태원 등(2002)은 Robinson and Stern(1997)의 조직창의성, Nonaka and Takeuchi(1995)의 지식창조 조건, Morgan(1986, 1997)의 Holographic design등이 이론적 배경을 통해 창의경영 구성요인에는 다양성(diversity), 자율성(autonomy), 잉여성(redundancy), 연결성(connectivity), 유연성(flexibility)등이 포함되어야 한다는 점을 제안하고 있다.

위 내용을 토대로 학교조직에서 구성원들이 변화하는 학교체제 환경 속에서 능동적으로 적응하기 위해서는 앞에서 도출된 창의경영 구성요인 다섯 가지를 학교경영의 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 다양성을 필요로 한다. 학교조직 구성원들이 자유롭게 아이디어를 제시하고, 제시된 아이디어를 창의적 마찰과정을 통해 새로운 아이디어로 창출되는 것을 말한다. 새로운 아이디어를 창출하기 위해서는 다양한 체험, 연수, 야외활동 등의 과정이 이루어져야 할 것이다. 창의적인 조직을 만들기 위해서는 성별, 인종, 출신학교, 경력 등이 다양한 사람들을 선발할 수 있도록 해야 한다. 교사로서의 기본적인 자질을 바탕으로 구성원들 각자의 개성을 존중

하고 이단적인 발상을 하는 사람들을 임용해야 할 것이다. 자유로운 아이디어를 제시하기 위해서는 다양한 경험을 할 수 있도록 해야 한다. 또한 개개인의 다양성과 경험을 위해 노력하는 뿐만 아니라 학교조직에서의 경영을 다양한 방식으로 운영하되 수직적 경영방식을 타파하는 것도 영향을 미칠 것이다.

둘째, 자율성을 필요로 한다. 자율성이란 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 단위 교육기관인 학교조직이 교장, 교사, 학부모, 지역주민의 공공참여와 협력을 통해 상부나 외부의 지시, 간섭 없이 주체적으로 의사를 결정하고 그에 따른 책임으로 조직체를 운영해 나가는 것이다. 다시 말해 누군가의 지시를 통해 행동하는 것이 아니라 조직원들의 자발적인 행동에서 나오는 것이다. 경영에 있어 자율성을 지지하는 상부아래에 일하는 조직 구성원들의 업무 만족도가 매우 높다. 이처럼 자율성을 고취시키기 위해서는 학교조직원 스스로가 참여할 수 있도록 유도하며 의사결정에 있어 권한을 부여해준다. 또 조직별로 자율성을 구성하는 활동이 요구된다.

셋째, 가외성을 필요로 한다. 이는 인적자원과 물적자원의 여유를 가지는 것을 말한다. 학교경영에 있어 학교 구성원들을 창의적으로 이끌기 위해서는 여유가 있어야 한다는 것이다. 또한 조직에서는 중요한 의사결정을 할 때 한사람이 하는 것보다 여러 사람이 하는 것이 더 효율적이고 좋은 대안이 나올 수 있다는 것이다.

개인적인 시간을 가질 수 있도록 한다. 개인적 시간을 가지지 못하고 과중한 업무를 하게 된다면, 조직의 혁신이나 창의성을 발휘하지 못할 것이다. 자원 또한 극도로 희소해지면 혁신은 위축될 수밖에 없을 것이다. 그러므로 인적자원과 물적자원이 중복된다고 하여 비효율적으로 볼 것이 아니라 혁신, 창의성을 위한 하나의 방법으로 보아야 할 것이다.

넷째, 연결성이 있어야 한다. 아무리 창의적 인재가 많다고 하더라도 서로간의 연결성이 없다면 그 잠재력을 최대한 이끌어내기 어렵다. 잠재력을 끌어내기 위해서는 내가 원하는 것이 상대방에게 잘 전달되고, 상대방이 그것을 잘 받아들이면서 만족감과 행복감을 느끼게 되는 직원간의 의사소통을 끊임없이 해야 한다. 조직의 창의성을 높이기 위해서는 조직내 구성원들의 교류가 활발하도록 제도적, 물리적 환경을 조성해야 하고, 조직 외부와의 연결에도 노력을 아끼지 않아야 한다.

다섯째, 유연성이 있어야 한다. 과거의 관료제가 조직의 창의성을 저해하고, 경직성과 형식주의는 창의성을 억압했다. 따라서 규정을 핑계로 창의적인 제안을 묵살한다던가 기존의 절차를 관행적으로 답습하는 방식으로는 절대로 창의성을 얻을 수 없다. 과거에 성공적이던 방식도 과감하게 바꿀 수 있는 유연성이 필요하다. 또 어떤 문제에 직면했을 때 상황에 알맞게 대처하는 유연성이 필요로 한다. 상황에 적절하게 대처하기 위해서는 많은 문제들을 해결하고 경험했을 때 그 유연성을 발휘할 수 있을 것이다. 또한 조직 구성원들이 새로운 일에 도전하거나 실패를 문책 없이 허용하는 유연성 있는 학교 조직 문화가 뒷받침되어야 할 것이다.

위에서 살펴본 것처럼 창의적인 학교경영을 위해서는 학교조직원들의 자율성을 유도하고, 의사결정을 할 때에는 군중심리에 의해 변화하는 것이 아니라 자신의 신념, 의지대로 참여할 수 있도록 한다. 자율성을 가진 학교라면 다양한 경험과 기존의 획일화된 일처리 방식이 아닌 상황에 맞는 다양한 방법으로 처리할 수 있어야 할 것이다. 또한 학교조직원들이 의사결정을 하고, 다양한 일처리를 할 때에는 학교조직원들과의 의사소통이 가장 중요한 역할을

하게 될 것이다. 학교경영에 있어서 변화에 빠르게 적응하고 유지하기 위해서는 여분과 여유는 필요조건이 아니라 필수조건이 되어야 하며 학교조직 내에서 새로운 것을 창출하기 위해서는 어떠한 일에도 과감하게 변화할 수 있는 유연성 필요하다. 학교조직을 창의적으로 경영하기 위해서는 교육수요자의 요청에 부응하여 다양성, 자율성, 참여성, 연결성, 유연성의 요인을 중요하게 여겨 학교를 경영해 나가야 할 것이다.

### Ⅲ. 학교경영이 갖는 예술성

학교조직은 다른 조직과는 다르게 특수성을 지니고 있다. 그러므로 예술성에서의 의미와 부합된다고 볼 수 있으며 학교를 창의적으로 경영하는데 있어 예술성은 매우 중요하게 여겨져야 할 것이다. 학교를 창의적으로 경영해 나가기 위해서는 창의경영 요인 다양성, 자율성, 가외성, 연결성, 유연성의 다양한 의미를 알고 있어야 실천 가능해야 할 것이다. 본 연구자는 창의경영 요인들이 지닌 의미들이 예술성과 밀접한 관련이 있다고 보고, 학교 창의경영 요인에 내재되어 있는 예술성 찾아보고자 한다.

#### 1. 학교 창의경영의 다양성이 갖는 예술성: 경험

다양성이라는 것은 모양, 형태, 양식, 속성 등을 여러 가지로 많은 것을 가진 특성을 이야기한다. 경영에서 중요하게 여기고 다루어져야 할 것은 다양성이다. 왜냐하면 다양한 사람들이 모였을 때 많은 아이디어가 모여질 것이고 또 해결하는 방식들이 많아짐으로 조직발전에 있어 획일화된 것을 타파할 수 있을 것이다.

다양성을 인정하고 배려한다는 것은 학교 조직 구성원들이 가지고 있는 자신의 체격, 취향에 따라 자신에게 어울리는 옷, 때로는 자신의 취약한 체형을 감추어주고 강조하고 싶은 부분을 잘 표현 해주는 것이라 할 수 있다.

학교 창의경영에 있어서 다양성을 추구해야 하는 이유는 교육의 목적달성에 있어 효과적인 전략과 방법적 차원에서 추구해야 하는 것이다. 예를 들어, 학교 구성원들이 가지고 있는 문제해결능력과 잠재적인 능력이 다 다르게 가지고 있을 것이다. 그러므로 학교 조직 구성원들의 가지고 있는 능력을 고려하여 목적달성을 위한 전략을 다양한 방법에서 해결할 수 있도록 한다면 그 효과는 배가 될 것이다.

또 조직 구성원들의 다양한 관점을 가지는 것 자체가 중요하다. 다양한 관점은 구성원들이 본래 지닌 관점이 다양한 경험과 연수, 체험활동을 통해 관점이 긍정적으로 변화할 수 있다. 또 학교 경영에 있어 지배적인 위치에 있는 사람이 지닌 관점이나 가치관에 의해 경영된 것은 사실이다 그러므로 지배자가 아닌 사람들의 관점과 많은 사람들의 관점뿐만 아니라 소수의 관점도 중요하게 여겨야 할 것이다.

경영에 있어서의 다양성은 조직 구성원이 가진 특성을 인정하여 다양한 아이디어를 제시하게 하고, 구성원이 가진 능력을 고려하고 배려하여 목표를 도달하기 위해 전략적으로 하기 위한 것이다. 그러므로 구성원들에게 경험을 많이 할 수 있도록 한다.

경영에 있어서의 다양성은 경험이라는 의미가 포함되어 있다. 다양한 관점과 견해, 그리

고 다양한 아이디어를 제시하기 위해서는 많은 경험이 필요로 한다는 것이다. 여기서 말하는 경험을 예술성에서 살펴보면 다음과 같다.

존 듀이는 대부분의 사람들은 걸작을 보고 느낄 수 있게 된다면 우리 생활에서 볼 수 없는 신비롭고, 특이한 것으로 받아들이며 인간의 경험과 달리 새로운 이상 세계로 본다. 하지만 걸작은 우리 생활과 상황, 경험에서 분리되면 주의에 벽이 형성되어 높이평가 받는 것이 어려워진다. 왜냐하면 걸작은 우리가 살아가고 있는 경험과 매우 깊은 관련이 있기 때문이다. 이처럼 예술에서 감정적인 가치를 표현하기 위한 다양한 감정과 자연에서의 경험을 중요하게 여긴다.

아리스토텔레스는 음악이란 새들의 지저귀, 소 울음소리, 시냇물 졸졸거리는 소리들을 대표한다는 식의 어리석은 어떤 것을 의미하지 않는다고 하였다. 음악은 소리에 의해 애정이나 호전적인, 슬픈, 의기양양한 것 등에 의해 산출되는 감정적인 느낌이나 성적으로 흥분을 자아내는 대상들과 장면들을 재현에 있었다. 이 말은 음악을 연주할 때 주제를 정할 때 한 가지를 정해놓고 표현 하는 것이 아니라 주제를 다양하게 접근하는 것이 예술작품의 특성이 라고 할 수 있다. 표현이라는 의미에서 표현(representaion)은 어떠한 가능한 심미적 경험의 특질들과 모든 가치들을 망라한다.

모든 예술작품은 모든 다른 사물 가운데서 질적으로 만연된 전체를 실어오는 특별한 수단이다. 모든 경험 속에서 어떤 특별한 감촉을 통해 우리는 세상을 접한다. 우리는 세상과의 상호작용을 계속하고 그것은 한 특수화된 기관을 통하여 우리에게 친숙한 것이 된다. 과거에 축적된 모든 것과 다양한 수단들을 지닌 전체 유기체는 작용한다. 그러나 그것은 눈과 귀 촉감과 상호작용 하듯이 특별한 매개수단 즉 눈을 통하여 작용한다.

니그로 조각가 (negro sculptor)는 예술작품인지 아닌가를 구분할 수 있는 것은 많은 것을 경험하고 지각할 때의 생생함의 완전한 정도가 다르다고 하였다. 이처럼 예술에서도 다양한 경험을 중요하게 여기고 경험을 통해 훌륭한 작품들이 탄생한다는 것을 알 수 있다.

## 2. 학교 창의경영의 자율성이 갖는 예술성: 자유

자율성의 개념은 다양하게 정의되고 있지만 대체적으로 개인이나 집단 조직의 다른 구성원들로부터 독립적으로 기능할 수 있는 능력 또는 자주입법의 의미로 외부의 간섭이나 통제를 받지 않고 스스로 자유롭게 결정함을 의미한다.

자율은 통제에 상방되는 개념으로 자신의 뜻에 따라 결정한다는 자기결정과 스스로 결정하여 행한 일의 결과에 대해 책임을 진다는 자기 책임이 있어야 한다. 그리고 결정에 있어서 합리적인 사고와 올바른 가치 판단이 있어야 한다는 자기규율, 자기통제를 포함하고 자율이란 개인의 자율과 기관의 자율을 포함하고 있다고 보고 있다.

자율성이란 개인이나 집단이 자발적으로 자유롭게 행동하거나 활동하되 책임 있게 자기 통제를 함으로써 외부의 통제를 배제하는 것으로 타인이나 외부의 간섭, 통제, 압력이나 지시에 따라서가 아니라 독자적인 결정에 의하여 자유롭게 자기 이성에 바탕을 두고 자기의 의지대로 행동하고 활동함을 의미한다. 그러므로 타인의 지시나 간섭, 통제를 받지 않고 스

스로 결절하여 행동하는 자기 책임이 의미가 내포된 자율은 스스로를 다스리는 자치 능력 및 자기 지도 역량이 있어야 하며 이를 실행할 수 있는 전문적인 지식과 기술이 요구되며, 책임 의식과 책무성이 전제된다고 할 수 있다.

창의적인 경영을 하기 위해서는 변화에 신축성 있게 대응하고 자율적이고 창의적인 민주 시민을 육성하기 위해서는 자율성이 전제되어야 한다. 여기서 자율성은 학교와 학교에 소속된 구성원이 외부의 지시나 간섭 없이 교육운영에 관하여 자주적으로 의사결정을 하고 스스로 집행·통제하며 그 결과를 자체적으로 평가하여 책임을 지는 의도적인 노력을 의미한다. 따라서 창의경영에서의 자율성은 개인적인 자유와 기관의 자율성을 모두 포함하고 있으나, 기관의 관리운영에 필요한 기준을 설정하고 집행하며 학교발전의 제반 정책결정을 자주적으로 할 수 있는 기관의 자주성에 초점을 맞추어 진다.

학교경영에서 자율성의 정도는 교육과정 운영, 학생생활지도, 학생선발 방법, 교직원 인사, 학교 시설관리, 학교 재정 운용 등의 행정 관리면에서 학교가 어느 정도 재량을 가지고 있는가에 따라 결정된다. 또한 학교 조직의 구성원들인 교사와 학생들이 누릴 수 있는 자율성에 따라 학교경영의 자율성 정도를 판단할 수도 있다.

김종철(1985)은 학교경영에서의 자율성은 하나의 조직체로서의 학교가 그 자체의 운영에 관한 의사결정에 있어 자유와 자율성을 가지는 기관의 자율성 차원과 교사, 사무직원, 학생들이 개인으로서 누리는 자율의 정도를 의미하는 학교 조직 구성원들의 자율성의 차원으로 보았다. 이러한 의미에서 학교 교육은 다양성과 창의성을 중시하는 활동이기 때문에 외부의 간섭이나 획일적인 통제는 특색 있는 학교 교육을 이루기 어려우며, 지나친 중앙집권은 경직성을 초래하기 쉽다고 할 수 있다.

경영에서의 자율성 또한 예술성에서 찾아볼 수 있다. 예술의 역사발전의 방향은 ‘자율성’을 포기하지 않고, 그것을 향해 달려왔다. 그러한 예술의 성격이 예술의 자율성 논의에 대한 끊임없는 도전을 가능케 해준다. 그러한 의미에서 예술의 자율성에 대한 논의는 아직까지 의미 있는 작업이라고 여기고 있다. 예술의 자율성은 예술이 더 이상 다른 것의 수단으로 사용되지 않고, 독립적이고 자유로운 것이라는 의미를 갖는다. 다시 말해, 예술에서의 자율성은 의도하지 않은 자유로운 것으로 본다. 이 말은 있는 그대로 받아들인다는 것이며 진정한 자유를 뜻한다. 남의 지배나 구속을 받지 아니하고 자기 스스로의 원칙에 따라 어떤 일을 해 나가는 것, 또는 자기 스스로의 자신을 통제하여 절제하는 것이다.

### 3. 학교 창의경영의 가외성이 갖는 예술성: 모방

오늘날 가외성이란 중첩이나 반복 등이 내포된 개념으로서 능률성을 저해하는 것으로 받아들여졌지만 이전의 가외성은 능률을 최고의 가치로 받아들여졌던 것이었다. 그러나 환경의 변화가 빠르게 일어나고, 행정 체제가 복잡해질수록 불확실성이 높아지면서 단기적인 능률과 경제성을 추구하기보다는 장기적이고 거시적인 관점에서 조직의 안전성과 신뢰성을 확보하려는 노력이 강해졌다. 그러므로 가외성의 그 의의가 재평가 또는 재조명 되어 지고 있다.

다시 말해 경영에 있어 가외성이란 필요하지 않은 것으로 간주되어 왔으며 배제되어온 것

은 사실이다. 학교조직 뿐만 아니라 어떤 조직이든 불필요한 것이 있으면 또는 같은 일을 반복하게 된다면 비효율, 능률적으로 생각해 왔다. 그러므로 행정학에서는 지금까지 가외성이 쓸모없고 불필요한 것으로 이해되어 행정의 개혁의 대상이 되어 왔다. 하지만 모든 조직이 창의적으로 변화하기 위해서는 가외성의 중요성을 인식해야 할 것이다.

이처럼 가외성이 지니고 있는 의미는 다음과 같다.

첫째, 조직 내에 오류의 발생 가능성을 예방함으로써 조직의 안정성과 신뢰성을 증진시켜 준다는 것이다. 조직 내에서의 오류의 발생 가능성은 반복성의 원리를 통해 미리 마련해 둠으로써 예측하지 못한 잘못, 실수 또는 실패를 줄일 수 있다는 것을 말한다. 둘째, 정보의 정확성 확보할 수 있다. 예상하지 못한 상황의 불확실성에 대비할 수 있도록 가외성의 중첩성은 정보의 정확성을 확보해 준다. 다시 말해 확실하고 충분한 정보, 지식을 갖추었다더라도 그러한 정보와 지식이 결코 완전한 것이 아니기 때문에 예상하지 못한 상황의 불확실성에도 대비할 수 있다는 것을 말한다. 셋째, 민주적 의사 결정을 촉진함으로써 합리적인 사고를 도출할 수 있다. 한사람의 의견보다는 여러 사람의 의견을 토대로 의사결정이 이루어질 때 훨씬 창의적이고 개혁적인 아이디어가 나올 수 있다는 것을 의미한다. 넷째, 체제의 기능이 중복적, 다원적으로 연결되면 창의성을 오히려 촉발시킬 수 있다는 것을 의미한다. 활발한 토론과 이질적인 의견 교환이 조직의 창의적 사고를 유발시킬 수 있도록 한다. 다섯째, 조직 구성원들이 담당하고 있는 기능에 대한 완벽한 지식, 정보, 기술을 요구하지만 한계가 있을 수밖에 없다. 가외성은 이 한계를 극복할 수 있도록 해준다. 이러한 가외성은 창의적인 학교 경영을 하기 위해서는 매우 필요한 것이며 없어서는 안 될 요인으로 작용하고 있다.

경영에서의 가외성은 예술성에서 모방과 같은 의미를 지니고 있다. 아리스토텔레스는 인간은 모방을 가장 잘하는 동물이라고 전제한 후 인간은 모방을 통해서 배운다고 한다. 다양한 종류의 시들, 그리고 음악은 전체적으로 모방의 방식이다. 단지 모양과 방식이 다를 뿐이다. 즉 색채로, 음성으로 울동으로 서로 다른 매개 재료를 가지고 대상들을 모방하는 것이다. 이때 모방은 단순히 복사만 하는 것이 아니고 모방자의 주관이 들어있다는 것이다. 그래서 그는 “시는 역사보다 더 철학적이고 진지하다.” 고 한다. 모방은 재료를 무시하지 않으면서 근원적인 형상을 파악할 수 있다. 모방은 감각의 세계를 지배하고 있는 근원적인 원리를 파악할 수 있는 능력으로 격상되게 된다. 아리스토텔레스는 모방성을 복사나 모사의 개념처럼 같은 것의 재생산이 아니고 “사물이 그렇게 되어야 하는 상태”를 말하고 있다. 그것이 가장 이상적인 자연의 모방인 것이다.

모방으로서의 예술의 개념은 모방의 대상이 무엇이든 간에 실상 뿌리 깊은 것이며, 인간이 세계를 경험하는 세계를 여러 수단을 통해 그대로 옮겨보려는 시도는 근절할 수 없는 인간의 본성과도 연결되는 것이다(김혜숙, 김혜련, 1997:11). 또한 모방으로서의 예술에서의 의미는 원형을 모방을 하거나 객체화 동화되는 것을 말한다. 원형을 모방한다는 것은 단순히 복제나 복사의 의미가 있는 것이 아니라 어떤 틀이 있다면 그 안에 모방자의 주관이 들어가 새롭게 재구성되는 의미인 것이다. 또 다른 의미는 모방하여 원형으로 동화되는 것을 말한다. 즉 모방을 통해 창조할 수 있게 되고 자연스럽게 창의성이 발달이 되는 것이다.

이러한 모방을 통해 원형보다 더 높은 가치를 이끌어 내거나 주류가 될 수도 있다. 모방을 통해 높은 가치를 이끌어 내거나 주류가 될 수 있는 것은 모방자들이 수 없이 모방을 하는 과정에서 실패와 좌절을 거치기 때문이다. 재구성되는 동안에 다양한 방법과 재료들을

가지고 하기 때문에 창조와 안정성은 모방 과정 중에 자연스럽게 생기게 된다.

#### 4. 학교 창의경영의 연결성이 갖는 예술성: 표현

조직 구성원들이 전략적 구성원 또는 잠재적 구성원들로 연결성이 확보된다면 원하는 목표에 도달할 수 있는 가능성을 열어주는 것을 말한다. 연결성이란 앞으로 조직 구성원들이 목표를 향해 나아갈 때 직면하게 될 문제나 서로의 역할분담이 중요하게 작용하게 될 것이다. 창의적인 경영을 위해서는 조직 구성원들이 얼마나 연결성에 필요한 자질을 가지고 있는지 중요하게 여겨져야 할 것이다.

쉽게 말해 조직 구성원들이 연결성을 가지고 있다는 것은 원만한 의사소통을 가지고 있다는 것을 말한다. 다시 말해 연결성이 잘 이루어진다고 할 수 있는 것은 의사소통이 잘 이루어지고 있는 것이다. 이러한 의사소통이란 인간이 가지고 있는 능력이나 기술, 태도, 생각 등을 서로 교환하는 것으로 사실과 생각, 느낌들을 주고받는 과정이라 할 수 있다. 물론 수신자와 발신자, 발신자와 수신자들이 가지고 있어야 할 능력이나 기술, 태도, 생각 등이 뛰어나면 더 좋겠지만 그것보다 더 중요한 것이 있다. 그것은 바로 전달하고자 하는 내용이 유기체들의 기호를 통하여 서로 정보나 메시지를 전달하고 수신해서 서로 공통된 의미를 수립하는지가 매우 중요할 것이다.

학교 창의경영에 있어서 의사소통의 기능은 첫째, 의사결정은 연속적인 과정일 것이다. 이런 의사결정을 합리화하고 효율적으로 하기 위해서는 의사결정 내용들이 정확하고 적절하며 그 전달의 질이 매우 우수해야 할 것이다. 둘째, 의사소통은 조직을 통솔하고 구성원들의 사기를 높여줌으로 구성원들의 동기가 유발될 것이다. 따라서 의사소통이 유연하게 이루어진다면 구성원들이 상호간에 정보를 교환하고 이해하는 연속적인 과정으로서 조직의 목표를 달성하는데 큰 도움이 될 것이다.

경영에서의 연결성은 예술성에서의 표현과 같은 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 표현으로서의 예술에서는 의사소통을 언어뿐만 아니라 직관적으로 느끼고 표현, 자기표현 또는 의미표현등 다양한 것으로 표현하여 소통한다. 예술을 통해서 상호의사소통을 하고자 하는 것은 이차적인 것이고 먼저 일차적인 것은 예술가의 미감, 미적 가치, 재질과 자료의 선택, 그리고 예술사의 선호나 가치 등이 더 중요한 문제다. 예술은 바로 일차적인 것을 표현하는 것이라고 주장하는 관점이 표현으로서 예술이다.

예술은 다른 경험의 재료들을 이끌어내고 부수되는 질서를 통해서 그의 에너지를 강화하고 명료화하는 매개수단 내에서 그들의 재료를 표현할 때 훌륭한 증거를 제시한다. 예술들은 이 결과를 자의적인 의도로서가 아니라 바로 창조 작용 내에서 새로운 대상물과 새 경험의 양식들에 의해 성취한다. 이러한 정서 표현적 예술성의 본질을 실현한다면, 사람의 마음에서 일어나는 여러 가지 감정을 언어로 표현할 수 없는 세밀함과 진실함으로 표현 할 수 있을 것이다.

랭거(1957)는 표현적 형식론이 예술의 본질을 이해하는 지름길이 된다고 주장한다. 예술작품이 우리 감정의 역동적 형식과 일치하거나 닮은꼴인 일종의 표현적 형식이며, 그래서 예술작품은 감정을 표현한다고 믿고 있다. 또한 감정의 직접적 표현을 달리 표현하면 이는 곧

‘자기 표현’이다. 랭거는 예술에 있어서의 표현적 형식의 ‘의미’는 언제나 어느 정도까지 감정, 기분, 느낌, 정서적 자각 등을 그대로 나타낸다는 점을 잘 알고 있었다. 여기서 표현이란 외계의 사물을 묘사하는 원리적 작용을 재현(representation)과 내적인 것을 외화하는 원리적 작용 표출(expression)을 총괄해 예술가가 작품 속에서 어떤 의미 내용을 객관화하는 작용인 것이다(와타나베 마모루, 1994: 110).

표현에서 가장 중요한 사실은 정서적, 감각적, 본질과 형식등 언어로 쉽게 표현되지 않은 것이 예술 작품에서는 표현되며, 이러한 예술 작품이야말로 진정한 표현했다고 할 수 있을 것이다. 그것이 표현하는 것이 인간의 자아의 본질인 것이다.

모든 예술은 표현하기 때문에 의사를 전달한다. 그것은 우리가 잠자코 있었거나 무심하게 흘려버린 의미들을 선명하고 깊이 있게 공유하도록 한다. 왜냐하면 의사소통은 비록 상황을 강조하기는 하지만 그를 알리는 것은 아니다. 의사소통은 참여를 생성하고 고립되고 단독이었던 것이 공통으로 되게 하는 과정이다. 그리고 그것이 성취한 놀라운 부분은 전달하는 중에 의미의 전달이 들은 사람뿐만 아니라 말한 사람의 경험에 구조와 명확함을 부여한다. 예술을 구성하는 표현들은 순수하고 더럽혀지지 않은 형태내의 의사소통이다.

## 5. 학교 창의경영의 유연성이 갖는 예술성: 형식

가장 넓은 의미에서 유연성은 환경의 불확실성에 대응하는 조직이 가지고 있는 역량을 말한다. 다양한 환경 중에서 학생들의 측면에서만 바라볼 때 유연성은 학생들에게 수준에 맞는 학습방법을 제공하는 것을 의미할 것이다. 이는 다시 조직 내의 차원에 따라 의미하는 바를 구분할 수 있다. 전략적 차원에서는 학생들의 특성에 따라 전략을 적절하게 수립하고 또한 신속하게 수행하는 능력을 의미하고, 목표달성 차원에서는 목적을 변화시키고 수정시킬 수 있는 능력을 의미한다. 또 다른 방향에서의 접근도 가능하다. 적응능력과 도전능력의 구분이다, 적응능력은 조직과 환경의 상호작용 과정에서 조직이 수동적인 적응을 할 수 있는 능력이다. 반면에 도전능력은 조직이 능동적으로 대응하는 능력, 즉 조직이 전략적 기동력을 발휘하여 새로운 학교경영의 기술 도입과 많은 인재를 바탕으로 특정한 학교로 발전할 수 있도록 하는 혁신적 능력을 말한다.

학교를 경영해 나아가다 보면 어떤 일에 직면하게 될 것이고 대부분은 어떻게 해야 될지 몰라 유연하게 대처하지 못하고 나중에 후회를 하거나 큰일을 감수해야 하는 경우가 대부분이다. 하지만 창의적으로 경영해 나아가기 위해서는 유연성을 가지고 학교를 경영해 나아가야 할 것이다. 학교조직이 변화되고 발전하기 위해서는 어떤 일에도 유연하게 잘 대처하는 능력이 있다면 더 좋은 경영은 없을 것이다. 우리 교육의 전통은 형식에서 탈피하지 못하고 21세기에 들어와 다양화, 전문화, 정보화 등이 더 첨가가 되고 있다. 이러한 형식을 탈피하지 못하고 제자리걸음을 하는 이유는 유연성을 발휘하지 못해서이다. 다시 말해 어떤 문제를 해결하기보다 위기만 모면하고 더 나은 것을 향해 무조건 달려가고 있기 때문에 진보하기 보다는 퇴보하게 되는 것이다.

학교조직은 규정 안에서 모든 활동들이 이루어진다. 어떤 조직이던지 규정은 있어야하며

그러한 규정 안에서 유연성을 발휘하는 것이야 말로 창의적인 조직이라 할 수 있을 것이다. 이러한 규정안에서의 유연성은 예술성에서 비추어 볼 때 형식과도 같은 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 형식은 어떤 사물 현상 혹은 행위의 불변적 요소를 가리킨다. 이런 점에서 다식판, 생리적 구조, 장기놀이, 결혼식 등은 모두 형식을 나타내는 개념들이다. 여러 가지 다식들은 서로 맞들이 다르더라도 그것은 다식판의 형태에 따라 찍혀짐으로써 다 같이 다식이라 불린다. 형식은 구체적인 사물의 속성소를 가리키는 것이 아니라 한 사물 현상이나 행위를 구성하는 여러 가지 요소들 간의 관계를 지칭하는 것이 된다. 그러므로 예술 작품의 본질이 형식이라는 것은 작품을 예술로 만드는 근본적인 속성소란 그 작품을 구성하는 여러 가지 관계이지 그러한 관계에 의해 나타난 내용이 아니라는 것이다.

예술에 있어서 형식 개념은 자율성의 개념과 함께 예술의 본질을 이루는 중요한 개념이다. 아울러 형식은 자율성과 밀접한 관계를 이루기도 한다. 아도르노는 예술의 형식에 대한 본질이나 근거는 가양하고 이러한 다양한 본질이나 근거에 따르면 형식의 명확하고도 완성된 규정은 내릴 수 없다. 형식은 내용, 규범, 효력 범위에 따라서 항구적으로 변하는 동적-변증법적 상관개념이다. 그래서 이 형식은 중요한 작품과 더불어 변화되고 수정되며, 현실 속에서 해결되지 않은 적대적 관계는 작품 형식의 내재적 문화가 되어 작품내용에 등장하게 된다(김준연, 배용준, 2003:246-247).

#### IV. 예술성이 학교경영에 주는 시사점

학교를 창의적으로 경영한다는 것은 예술성과 같이 말로 설명할 수 없으며 표현할 수 있는 방법이 무궁무진 하였다. 그 이유는 예술에서도 다양성이 심미적 다양성과 경험적 다양성이 있듯이 학교에서는 학생과 교사의 그리고 학교를 경영 할 때에는 다양한 경험을 바탕으로 심미적 요인으로 자유롭게 표현해 나아가야 한다. 모두 같은 직위를 가지고 있다고 하더라도 잠재되어있는 능력이 다르기 때문에 다르게 표현될 것이다. 예를 들어 교장이라는 직위를 가지고 있다고 해도 개개인이 지닌 능력에 따라 발휘하는 리더십이 다르다는 것이다. 그러므로 학교를 어떻게 경영해 나가는지에 따라 교육과정, 장학, 인사, 재정, 학교조직 경영, 대외관계 등이 같을 수 없다는 것이다. 이러한 것들이 형식으로서의 예술이라 할 수 있을 것이다. 이처럼 창의경영의 요소에서의 의미와 예술성에서의 의미는 많은 것들이 상통한다.

본 연구자는 예술성에서 창의경영의 요인에 주는 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 다양한 것을 경험하는 것은 매우 중요한 것이다. 예술적인 것을 이해하려면 먼저 원료부터 살펴야하며, 원료는 경험에 의해 다양하게 표현되어 해석되고 있다. 경험을 다양하게 표현하는 것을 능가할 수 있는 것은 심미적 경험을 한다는 것이다. 경험적 다양성은 인간이 직접 겪어본 것을 말하며, 그것을 능가하는 것은 심미적 경험일 것이다. 물론 학교에서는 많은 이유로 인해 다양하게 경험하기란 어려운 일이다 하지만 이러한 다양한 경험들을 통해 창의성 형성하게 될 것이다.

둘째, 학교경영의 자율성은 말 그대로 자율성에는 자율 즉, 순수 자율성이 필요로 한다. 다시 말해 책임을 전제로 하는 자율성이 아니라 그야말로 자유를 실행해야할 필요가 있다는 것이다. 물론 책임이 아닌 자아통제를 할 수 있는 자유가 필요로 할 것이다. 이처럼 자유는 순수 자유가 실현이 되었을 때 형이상학적 자유가 실현될 수 있고 이러한 것이야말로 독창성을 기를 수 있게 되는 것이다.

셋째, 창조를 하기 위해서는 모방이 필요 하다. ‘모방은 창조의 어머니이다’ 라는 말은 에디슨(Edison)은 실패는 창조의 어머니라는 말을 남겼는데 이 말을 기업의 경영 혁신 기법중 하나로 벤치마킹(benchmarking)을 일컫는 말로 오늘날 재해석된 것이다. 즉, 모방을 통해 창조할 수 있다. 같은 작업을 반복하는 과정에서 새로운 것을 발견하거나 새로운 재료를 적용해 도출해 내는 결과들이 다양할 것이다. 또한 혼자서 어떤 문제를 해결하는 것보다 많은 사람들이 함께 문제를 해결해 나간다면 다양한 의견으로 인해 합리적인 해결능력을 가지게 되는 것을 의미한다. 학교를 경영해 나아갈 때 같은 일의 반복이나 중복성 등이 창의적 사고를 유발 시킬 수 있는 중요한 것으로 간주되어야 할 것이다. 또한 이러한 과정을 거치게 되면 안정적이고 완전체로 이루는데 큰 역할을 하게 될 것이다.

넷째, 예술은 다른 경험의 재료들을 이끌어내고 부수되는 질서를 통해서 그의 에너지를 강화하고 명료화하는 매개수단 내에서 그들의 재료를 표현할 때 훌륭한 증거를 제시한다. 예술들은 이 결과를 자의적인 의도로서가 아니라 바로 창조 작용 내에서 새로운 대상물과 새 경험의 양식들에 의해 성취한다. 이러한 정서 표현적 예술성의 본질을 실현한다면, 사람의 마음에서 일어나는 여러 가지 감정을 언어로 표현할 수 없는 세밀함과 진실함으로 표현할 수 있을 것이다. 학교경영에 있어 표현은 의사소통을 의미한다. 이러한 의사소통이 다양한 방법으로 표현되었을 때 진정한 의사소통이 이루어 질 것이다.

다섯째, 형식은 어떤 것에 얽매어 있다는 것이 아니라 형식 속에서의 자유로움을 말하는 것이다. 형식은 큰 틀이며, 그 틀 안에서 다양성과 자율성을 발휘해 학교 조직의 특성을 살린다는 것을 의미한다. 그러기 위해서는 유연성이 필요로 한다. 이러한 새로운 변화의 시작 즉, 유연성을 통해 어떤 일이든 시작하고, 변화를 겁내지 말고, 그 결과에 대해 받아들일 수 있는 도전적인 자신감이 필요로 한다.

마지막으로 학교를 창의적이고 특색 있게 경영을 하기 위해서는 예술성에서의 의미에 대해 특별한 관심을 기울여야할 필요가 있다. 그러기 위해서는 창의경영에 대한 연구가 폭 넓고, 다양하게 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 감경석·강희경(2010). 학교장의 자율성과 책무성, 교사의 임파워먼트가 학교조직효과성에 미치는 영향. 27(3), 531-558.
- 고미영(2003). 사회복지 지식의 정치성과 예술성. 상황과 복지, 15(8), 45-79.
- 구정모(2012). 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 미치는 영향 : 학습조직 구축요인의 매개효과. 중앙대학교 대학원 학위논문(박사) 인적자원개발정책학과 인적자원개발정책전공
- 김미정(2012). 마에스트로 리더십: 교장 역할에의 함의. 초등교육연구, (25)1, 53-70.
- 김성규(2008). 예술 경영 조직론. 역사넷.

- 김수주 학교경영의 자율성 향상에 관한 연구 동아대학교 교육학 석사학위.
- 김정어(2004). 효과적인 학교단위 책임경영을 위한 교장의 지도성행위. 동아대학교 박사학위 논문.
- 김재웅(2006) 학교운영 자율성 및 다양성 제고를 위한 이론적 탐색, 지방교육경영 (11)--, 21-47.
- 김재춘(2000) 학교 교육과 다양성 추구. 교육과정과정학회. 18(1), 45-61.
- 김주호, 옹호성(2002). 예술경영. 김영사
- 김중석(2002). 지휘법의 이론과 실제. 서울: 음악춘추사.
- 김창걸 (1991). 교육행정학 및 교육경영. (서울 형설출판사)
- 김혜숙, 김혜련(1995). 예술과 사상. 서울: 이화여자대학교 출판부
- 김혜숙(1998). 다원 접근에 기초한 창의성 진단 측정도구의 개발 및 타당화 연구. 숙명여자대학교 박사학위 논문.
- 문대영, 류창렬 (2000). 기술적 문제 해결을 위한 창의적 사고 과정 분석: 적응자-혁신자 문제 해결 활동을 적용한 사례 연구. 한국기술교육학회지, 1(1), 162-173.
- 문정표, 강충열 학교교육과정 자율화가 초등학교교육에 주는 함의 초등교육학회 49-66 (18)-1
- 민상기, 나승일(2010). 마이스터고 교사의 변화몰입과 학교장 변혁적 리더십, 커뮤니케이션 및 자기효능감의 구조적 관계. 농업교육과 인적자원개발, 42(1), 1-23.
- 박구용 2006 예술의 종말과 자율성. 사회와 철학 연구회(-)12, 57-98
- 박균열(2010). 학교자율경영제 관점에서의 학교 자율화 정책 분석. 교육행정학연구, 28(2), 1-25.
- 박상완(2009). 학교 교육과정 자율화의 쟁점과 과제. 초등교육연구, 24(-), 113-130.
- 박상완(2009). 학교 자율화의 관점에서 본 초등 교원양성교육의 진단과 과제. 한국교원교육연구 26(1), 85-107.
- 박우진(2004). 학교경영에서의 통제성과 자율성. 교육행정학연구, 22(4), 67-84.
- 버질 C. 올드리치, 오병남(역)(2004). 예술철학. 서광사.
- 변현수(2011). 예술적 창의성, 과학적 창의성, 일반적 창의성이 지각된 즐거움과 재이용의도에 미치는 영향. 한국게임학회, (11)1, 59-67.
- 서정화(2002). 학교경영과 학교장의 리더십. 특수학교장 워크숍 자료실, -(3), 41-54.
- 손태원 · 홍길표 · 정명호 · 김영수(2002). 창의성 경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성 연구. 한국인사 조직학회발표 논문집.
- 스잔느 K. 랭거, 이상열(역)(1999). 예술이란 무엇인가. 도서출판 한글.
- 신상명(2002). 학교단위 책임경영론. 서울: 교육과학사.
- 신상명(2008). 자율화의 관점에서 본 일반계 중등교원교육의 진단과 과제. 제 53차 교원교육 학술대회. 한국교원교육학회.
- 오규원, 임우기(1989). 예술의 이해. 서울예대출판부
- 오병남외(2011). 예술과 철학(현대 예술과 철학의 만남). 철학과 현실사.
- 와타나베 마모루, 이병용(역)(1994). 예술학. 현대 미학사.
- 에른스트피셔, 한철희(역)(1984). 예술이란 무엇인가. 도서출판 돌베개.
- 옹호성(2010). 예술경영(현대 예술의 매개자 예술경영인을 위한 종합 입문서). 김영사.
- 윤순희(2003). 학교단위 책임경영제에서 효율성제고를 위한 학교장의 역할. 박사학위논문. 단국대학교.
- 이경순(2012). 학교경영의 가외성. 교육행정아카데미 제 36차 하계 세미나 자료집.
- 이덕로, 김태열 (2009). 개인 창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구: 창의적 성격, 기술다양

- 성 및 팀 구성의 상호작용효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 16(3), 167-192.
- 이득기 2002 중등학교 학교장의 지도력과 의사소통 개선. 강남대학교.33(-), 1-32.
- 이유경, 정영수(2010). 학교장의 권한위임과 학교조직효과성 간의 관계에 미치는 의사소통의 매개효과. 학습자중심교과교육연구, 10(2), 287-306.
- 이종성, 강계남, 강상진(1998). 학교단위 교육자치의 구현을 위한 교사와 학교요인의 조건기능적 역할탐색. 연세 교육연구, 11(1), 315-357.
- 위계점(2004). 행정의 가외성과 신뢰성. 고시연구사, 28(-), 59-71.
- 장이권(1996). 자율성 함양을 위한 학교경영, 학교경영
- 자네트 윌프, 이성훈(역)(1988). 미학과 예술사회학. 화다.
- 정하원(1989) 교육행정의 자율화에 대한 교원의 기대 분석. 동국대학교 교육대학원, 교육논총, 9-- , 73-74.
- 진형준(2011). 상상력과 예술적 창의성. 한국예술종합학교, (4)-, 5-14.
- 최재선(2000). 학교장의 역할과 자질. 한국교원교육학회, 17(3), 9-17.
- 태진미(2010). 「영재를 위한 문화예술 통합 교육의 필요성과 적용 방안」. 순천향 인문과학논총, 26. 241-273.
- 하주현(2006). 눈이 번쩍 띄는 창의력. 시그마프레스.
- 허병기(2008). 교육조직의 문화적 리더십이 갖는 예술성. 교육행정학연구, 26(4), 489-507.
- 황연주 · 정연희(2005). 「문화예술교육의 미술교육적 의의」. 미술교육논총. 19(1).
- Dewey, J. (1934). Art as experience. New York: Milton Balch.
- Dewey, J. (1938). Experience and education. New York: Macmillan.
- Dewey, J. 윤형재(역)(1986). 예술론. 희성출판사.
- Eerst Cassirer(1944). An Essay on Man.
- ELLEN WINNER, 이모영, 이재준(역)(2004). 예술심리학. 학지사.
- Elster, A. (2001). Learning Through the Arts Program goals, features, and pilot results. International Journal of Education & the Arts, 2(7).
- Eric Maisel, 임경아(역)(2009). 마르지 않는 창의성. 도솔.
- Morris Weiz(1956). "The Role of Theory in Aesthetics," J. Ae. Ac. Vol. XV. No. 1.
- T. H. Adrno(1970). Ästhetische Theorie, Gesammelte Schriften VII. ed.Rolf Tiedemann, S. 169.
- Theodro. H. Adono(1981). dialektik der Aufklärung, Gesammelte Schriften III, ed. Rolf Tiedemann, S. 25.
- Welch, N. & Greene, A. (1995). Schools, communities and the arts: A research compendium. Tempe, AZ: Morrison Institute for Public Policy, Arizona State University.
- W.E. Kennick(1965). "Does Traditional Aesthetics Rest on a Mistake?" Collected Papers in Aesthetics, Ed. c. Barrett.
- Y. 바진, 오병남, 윤자정(역)(1996). 현대 예술철학의 흐름. 예전사.