

한국교육행정학회소식지

THE NEWSLETTER

The Korean Society for the study of Educational Administration

제110호
2011. 12. 31

■ 발행처 한국교육행정학회(www.kssea.or.kr) ■ 발행인 임연기 ■ 편집인 박삼철, 송유진
■ 주소 (314-701) 충남 공주시 신관동 182, 공주대학교 백제교육문화관 106호
■ TEL 041-850-0858 ■ E-mail kssea1@hanmail.net

교육행정학연구 별책

학회의 활동사항 및 학술대회 개최, 학회관련 업무는 홈페이지 (www.kssea.or.kr)를 통해서 확인하실 수 있습니다.



| 주론 |

leadership, followership, colleagueship에 관련된 활발한 연구가 있기를

이윤식(인천대 교육대학원장)

기러기 무리가 먹이와 따뜻한 곳을 찾아 날아갈 때는 리더 기러기를 중심으로 V자 대형을 이루며 날아간다. V자 대형을 그리며 날아가는 기러기 무리는 혼자서 날아가는 것보다 최소한 71%는 더 긴 거리를 날 수 있다 한다. 이는 앞선 리더 기러기를 중심으로 무리지어 날아가는 기러기들이 서로 날갯짓을 하면서 나오는 바람을 이용하여 뒤에 따라오는 다른 기러기들에게 활력을 불어넣어주고 상승기류를 만들어 주기 때문이다. 이렇게 하므로 기러기 무리는 에너지를 최대한 절약할 수 있고, 그 덕분에 더 먼 거리를 날아 갈 수 있다.¹⁾

기러기로부터 성공적인 조직생활을 위하여 필요한 3가지 중요한 특성을 배울 수 있다. 첫째, leadership이다. leadership은 조직 구성원들을 다스리거나 이끌어 가는 지도자로서의 능력을 의미한다. 선두에 나는 리더 기러기는 경험이 풍부하고 노련한 기러기이다. 정확한 방향 감각을 유지 하면서, 맨 앞에서 세찬 공기의 저항을 뚫고 날갯짓을 하며, 뒤따라오는 기러기 무리를 이끌고 나아 간다. 리더 기러기는 비행 중에 피곤해지면 뒤편의 기러기와 자리바꿈을 하여 날아가다가, 힘을 회복하여 다시 앞으로 나아간다. 리더 기러기는 뒤따르는 기러기들이 내는 울음소리를 듣고 빨리 날 아가거나 혹은 천천히 날아가거나 하면서 비행 속도를 조절한다.

둘째, followership이다. followership은 조직 구성원들이 지도자를 인정하고 지지하는 태도를 의미한다. 리더 기러기 뒤편에 날아가는 기러기들은 규칙적으로 울음소리를 낸다. 그 울음소리는

1) 이 글은 필자가 한국교원교육학회의 소식지 '교원교육소식' 57호(2010.12.31)에 쓴 '기러기에게서 배우는 leadership, followership, colleagueship'의 내용을 요약·수정하고, 이에 추가적인 내용을 첨부하여 작성하였음.

거센 바람을 가르며 힘들게 날아가는 리더 기러기에게 보내는 지지와 응원의 소리이며, 비행속도를 조절하게 하는 소리이다. 기러기 무리에게는 서로 격려와 용기를 주는 울음소리이다.

셋째, colleagueship이다. colleagueship은 조직 구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식을 의미한다. 기러기들은 만약 어느 기러기가 총에 맞았거나 아프거나 지쳐서 대열에서 이탈하게 되면, 그대로 버려두고 가지 않는다. 다른 동료 기러기 두 마리가 함께 대열에서 이탈해 지친 동료가 원기를 회복해 다시 날 수 있을 때까지, 또는 죽음으로 생을 마감할 때까지 동료의 마지막을 함께 지키다 무리로 다시 돌아온다. 따뜻한 동료애이다.

교원들은 어려운 여건 속에서 나라와 민족의 장래를 이끌어갈 2세 교육이라는 막중한 과제를 수행하기 위하여 멀고 험한 길을 함께 날아가고 있는 기러기 무리라고 볼 수 있다. 기러기들이 보여주는 leadership, followership, colleagueship은 학교현장에 다음과 같은 중요한 시사점을 던져준다.

첫째, 교장·교감의 바람직한 leadership 발휘가 필요하다. 교장·교감은 후배 교사들을 인도하여 나가는 리더 기러기이다. 리더 기러기로서 풍부한 경험과 지혜, 바람직한 교육철학과 인생관의 방향설정, 솔선수범의 자세가 필요하다. 교장·교감이 독불장군식으로 혼자 너무 앞서 끌고 나가 지 않고, 뒤 따라오는 교사 기러기들의 능력과 형편을 고려하면서, 적절히 보조를 맞추어 이끌어 나가는 지혜가 필요하다. 때때로 후배 교사들에게 적절히 권한과 책임을 위임하여 그들이 leadership을 배우고 발휘할 수 있는 기회를 주는 것도 필요하다. 리더 기러기가 뒤편의 기러기와 자리바꿈을 하여 날아가면서, 자신이 힘을 회복하기도 하지만 다른 기러기에게 leadership을 발휘할 기회를 주는 것처럼 말이다. 이것이 바로 요즘 중요하게 거론되는 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 조직 구성원들의 동기와 요구에 관심을 기울이며, 조직 구성원들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는데 노력을 기울이는 leadership이다. 조직 구성원들을 새로운 리더로 키워가는 leadership이다.

둘째, 후배 교사들은 교장·교감에 대하여 followership 발휘가 필요하다. 뒤따라가는 기러기들이 앞선 기러기를 격려하고 성원하는 모습에서 배워야 할 점이 있다. 세찬 바람을 뚫고 앞서 날아가는 기러기는 힘이 든다. 교장·교감은 학교경영과 관련하여 중요한 결정을 내려야 하고, 그 결과에 대하여 책임을 져야하는 입장에 있다. 교장·교감의 입장에서 해야 할 많은 역할과 책무 중에는 후배 교사들의 입장에서 보이지 않거나 그 중요성이 간과되는 부분들이 적지 않다. 뒤따르는 기러기 무리가 앞에선 리더 기러기를 성원하는 것처럼, 후배 교사들이 교장·교감을 신뢰하면서, 응원과 격려를 보내는 자세가 필요하다. 셋째, 동료 교사들 상호간에 colleagueship 발휘가 필요하다. 병든 기러기 한 마리를 위하여 동료 기러기들이 곁에서 위로하고 도움을 주는 것과 같이, 서로 관심과 애정을 가지고 도와주는 따뜻한 동료애가 교사들 사이에 필요하다. 교사들 상호간에 소중한 [敎學相長]의 인적 네트워크(human-network)를 통하여, 교육활동을 협력적으로 꾸며 나가는 모습이 필요하다. 중국 [禮記]의 [學記]편에 나오는, “가르치고 배우면서 더불어 성장한다”라는 [敎學相長]의 원리가 교사와 학생간의 관계에서 뿐만 아니라, 무리를 지어 함께 날아가고 있는 교사들 상호간

의 관계에서도 동일하게 적용된다. 앞서가는 선배 교사들이 뒤에 오는 후배 교사들을 이끌어 주고, 뒤에 오는 후배 교사들은 선배 교사들을 밀어주는 아름다운 상생(相生)의 모습이 필요하다.

넷째, 교사의 학생들에 대한 바람직한 leadership 발휘가 필요하다. 교사는 학생들을 인도하여 나가는 앞에선 기러기이다. 교사가 혼자 너무 앞서 나가지 않고, 뒤따라오는 학생 기러기들의 능력과 형편을 고려하면서, 적절히 보조를 맞추어 이끌어 나가는 지혜가 필요하다. 교사를 잘 따라오는 학생 기러기에 대한 지도도 중요하지만, 병들어 낙오되려는 학생 기러기에 대해 교사의 관심과 배려가 더 중요하다. 가정배경이 좋은 학생들은 교사의 도움이 없이도 학업을 진행해 나갈 수 있지만, 결손가정과 불우가정의 학생들은 교사의 도움이 어찌면 마지막 도움이 될 수도 있다. “건강한 자에게는 의사가 쓸 데 없고, 병든 자에게라야 쓸 데 있다”(누가복음 5:31)라는 성경말씀이 시사하는 바가 크다.

다섯째, 학생들과 학부모들은 교사에 대한 followership 발휘가 필요하다. 뒤따라가는 기러기들이 앞선 기러기를 격려하고 성원하는 모습에서 학생들과 학부모들이 배워야 할 점이 있다. 학생들을 지도하는 교사 기러기를 신뢰하면서, 응원과 격려로 성원하는 자세가 필요하다. 학생들과 학부모들이 교사 기러기를 비난하고 업신여기는 듯한 자세를 보일 때, 교사는 학생들에 대한 애정과 교육에 대한 열정을 잃어버리게 된다. 교사들의 학생들에 대한 애정과 교육에 대한 열정이 활활 타오르도록 학생들과 학부모들의 힘찬 성원과 박수, 즉 followership 발휘가 필요하다.

여섯째, 학생들 서로서로 colleagueship 발휘가 필요하다. 학생들 관계에서도 기러기들간의 관계가 적용된다. 공부 잘하는 학생, 가정배경이 좋은 학생, 잘 나가는 학생은 학급에서 앞서 날아가는 리더 기러기이다. 공부 못하는 학생, 가정배경이 나쁜 학생, 힘들고 어렵게 학창시절을 보내고 있는 학생은 병든 기러기, 총맞은 기러기라고 볼 수 있다. 앞서 가는 학생 기러기들이 뒤따라 오는 학생 기러기들에 대하여 관심과 애정을 갖는다면 아름다운 학교생활이 될 것이다. 병든 기러기 한 마리를 위하여 동료 기러기들이 곁에서 위로하고 도움을 주는 것과 같은 동료애가 학생들 사이에서도 있기를 바란다. 잘나가는 학생 기러기가 독불장군처럼 혼자 나가지 않고, 뒤 처지는 기러기들과 함께 날아가면, 자신도 혼자 날아갈 때 보다 71%나 더 멀리 날아갈 수 있음을 깨달아야 한다. “빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라”는 아프리카 격언이 있다. 험한 아프리카 사막을 지나고 짐승을 피하여 멀리 가려면 절대적으로 길동무가 있어야 한다는 뜻이다.

지금까지 언급한 leadership, followership, colleagueship 3가지가 조화를 잘 이룬 조직은 teamwork가 좋은 조직이라 할 수 있다. teamwork은 팀의 구성원이 공동의 목표를 달성하기 위하여 각 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것을 의미한다. 학교내에서 교장·교감과 교사들간에, 그리고 학급내에서 교사와 학생들간에 leadership, followership, colleagueship의 조화를 토대로 좋은 teamwork이 마련되고, 이를 원동력으로 하여 성공적인 교육활동이 이루어지길 기대한다.

인간성 상실과 인간소외 그리고 물질만능주의 현상이 심화되어가는 요즘, 전인교육의 필요성이

매우 높다. 전인교육은 실용적인 지식이나 기능의 교육에만 치우치지 아니하고 전인격체로서 바람직한 인간을 기르려고 하는 교육을 의미한다. 전인교육을 통하여 길러질 바람직한 인간이 갖추어야 할 중요한 특성은 구체적으로 무엇일까? 기리기 무리에게서 시사받은 leadership, followership, colleagueship 3가지 특성이 될 수 있다.

전인교육을 잘 받은 학생은 ① 개척정신, 창조정신, 도전정신 등을 발휘하면서 사회와 조직의 발전을 이끌어가려는 leadership, ② 사회와 조직의 발전을 이끌어가는 리더를 인정하고 성원해 줄 수 있는 긍정적이고 열린 마음, 양보와 자기희생 정신 등을 보여주는 followership, ③ 사회와 조직의 구성원들에 대해 애정, 관심, 배려, 협조 등을 보여주는 colleagueship을 조화롭게 내면화한 학생이라고 생각한다. 학교교육을 통하여 우리 학생들에게 leadership, followership, colleagueship이 조화롭게 길러지길 기대한다.

followership과 colleagueship이 결여된 leadership은 결코 사회와 조직 발전에 유익이 될 수 없다. 꼬챙이 leadership은 다른 사람을 찌르고 고통을 주게 된다. 좋은 leadership은 좋은 followership과 좋은 colleagueship을 전제로 한다. 맨 앞에 날아가고 있는 리더 기리기는 과거에 기리기 무리 속에서 followership과 colleagueship을 배우는 시기를 보낸 것이다. leadership과 followership은 동전의 양면처럼 긴밀히 연결된 특성이다.

이상에서 leadership, followership, colleagueship 3가지의 조화가 학교조직의 성공적 운영 뿐 아니라, 학생의 충실한 전인교육을 위해서도 필요하다는 점을 지적하였다. 교육행정학 분야의 연구라는 관점에서 보면, 그동안 학교상황에서 leadership에 관련된 연구는 매우 많이 이루어져 왔다. 그러나 followership과 colleagueship에 관한 연구는 매우 드물다. colleagueship에 관한 연구는 거의 없다고 볼 수 있다.

오늘날 조직의 성공을 위해서는 leadership 못지않게, followership을 중요하게 여긴다. followership의 중요성을 최초로 주장한 미국 카네기멜론대학교의 Robert Kelley는 연구결과 “조직의 업적에 미치는 영향력 중에 80~90%는 follower의 것이고, 10~20%가 leader의 것”이라는 결론을 내렸다.²⁾ 학교조직의 성공도 leader인 교장·교감의 영향력보다, follower인 교사들의 영향력에 의존하는 부분이 더 크다.

학교상황에서 followership과 colleagueship에 관련된 활발한 연구를 기대해 본다. 교장·교감, 교사, 교직원, 학생 및 학부모간의 관계에서, leadership 뿐 아니라, followership과 colleagueship의 개념을 정의하고, 그 구성 요인들을 명료화하는 연구, leadership, followership, colleagueship 변인간의 관계에 관한 연구, teamwork에 관련된 연구, leadership, followership, colleagueship을 독립변인 또는 종속변인으로 보고 이를 조직의 구조와 과정에 관한 이론들, 조직 내의 권력과 권한에 관한 이론들, 동기이론을 비롯한 조직 내에서의 개인의 행동에 관한 이론들에 내포되어 있는 변인들과 관련시켜 의미있는 많은 연구문제들을 도출할 수 있을 것이다.

2) 요시다 덴세(2010). 리더십 & 팔로워십. (구현숙 역). 서울: 멘토르출판사.(원전은 2009에 출판). p.61.



I 논란 II

학교지도자 ‘양성’ 시대를 준비하자

김혜숙(연세대 교육학부 교수 · 본회 학생위원장)

1. 들어가며

가끔이지만 교육행정기관들, 즉 교육과학기술부나 교육청이 없어져야 교육이 산다는 말을 공공연히 들을 정도로 교육행정이 불신받고 있다. 이러한 불신에는 교육당국이 산적한 교육문제를 풀어가는 주체가 되기는커녕 정책의 칼을 함부로 휘두르며 교육을 망치고 있다는 원망이 깔려 있다. 국가, 지역 수준의 교육행정은 일단 제쳐두고 교사, 학생, 학부모가 보다 밀접한 관련을 맺고 있는 단위학교 행정으로 눈을 돌려보자. 학교행정은 제대로 역할한다고 인정받는가? 전혀 그렇지 못한 것이 현실이다. 특히 학교 교육의 핵심 주체인 교사들은 교장, 교감을 달가워하기는 커녕 경원시하거나 제발 괴롭히지나 말아달라고 하소연한다. 교육행정은 우리들이 잘 아는대로 교수-학습이 잘 이루어지도록 인적·지원을 잘해서 궁극적으로 교육목적이 달성되도록 돕는 서비스이다. 그런 의미에서 본래 ‘좋은 놈’인 교육행정, 학교행정이 어찌다가 이런 대접을 받게 되었는지 안타까움을 금할 수 없다.

우리나라 교육에서 행정이 본래의 역할을 인정받지 못하는 근원적 배경에는 전문성의 결여가 깔려 있음을 주목할 필요가 있다. 교사의 전문성은 인정하면서 교육행정가의 전문성 문제는 사실 간과되어 온 측면이 있다. 교육행정기관을 보면 일반직과 전문직이 분리되어 있어 일견 전문성을 인식하고 있는 것처럼 보이지만 교육과는 관련없는 배경을 가진 일반직이 교육행정의 주체가 되고 있는 점, 그리고 이른바 전문직이라고 하는 교육행정 담당자의 전문성이라는 것도 교원 출신인가에 따른 것이라는 점을 생각해 보면 교육행정의 전문성 추구는 허상이라고 할 수 밖에 없다. 그러다 보니 교사 경력이 있으면 학교행정을 하는 데 무리가 없다는 관점에서 이른바 ‘교장선출보직제’ 주장이 나온다. 또 교육감 자격에 대해 기존에 있어 왔던 교육경력 조건마저도 불필요하다는 쪽으로 움직임이 있기도 하다.

그동안 우리 교육행정학계는 국가나 지방 수준의 교육 개선 문제에 기울여 온 관심에 비해 단위학교를 어떻게 개선할 것인가의 문제에는 상대적으로 관심이 소홀했던 것 같다. 그런 의미에서 교육행정의 전문성은 국가, 지방, 단위학교에서 모두 중요하지만 여기서는 학교행정에 초점을 맞추어 보기로 한다. 우리의 교육현장을 보면 전문성이 담보된 신뢰받는 학교행정가의 모습을 찾기 어렵다. 타

고난 리더라고 할 수 있는 몇몇 훌륭한 학교행정가들이 있기는 해도 대다수는 체계적이고 전문적인 교육없이 직무에 임하게 되고 결과적으로 성공적인 학교 지도자로 역할하는 데 어려움을 겪고 있다.

2. 직전 교육: 연수를 넘어 '양성'으로

우리나라 단위학교의 행정을 담당하는 교장, 교감들은 현재의 직위에 있기 전 전문성을 담보할만한 양성과정을 거치지 못했다. 교장, 교감이 되기 위해서는 승진대상자 명부에 올라야 하고 대상자가 되어야만 자격연수의 기회를 갖는다. 교장의 예를 들어보면 현재 서울대와 교원대에 설치되어 있는 연수원에서 360시간의 연수를 받는다. 몇주간의 사전 연수 이후 방학동안 집체로 모여 총 360시간의 연수를 받아 교장자격증을 부여받는다. 문제는 누가 보아도 이 정도로는 전문성을 담보하기 어렵다는 점이다. 교육대학원에서 주당 3과목 6시간씩 수업을 받는 경우 학기당 90시간이므로 360시간이면 시간수로는 4학기에 해당하지만 과목의 다양성과 내실화, 교재, 공부의 양, 강사진, 평가방식 등을 따져보면 전문성을 논하기에는 턱없이 부족한 상태이다. 이해수준을 높이고 역량을 개발하는 일은 적절한 훈련방법과 숙성기간이 필요하다. 현재와 같이 한번의 방학기간 동안 시간수를 채우는 방식으로는 진정한 전문성 훈련과 거리가 멀 수 밖에 없다. 이미 교감, 교장 승진 후보자로 지명된 연수대상자 개인의 입장에서조차 부담하기 전 거쳐야 하는 통과역의 이상의 의미를 갖기 어렵다. 자격연수는 말그대로 연수이지 양성이라고 볼 수는 없다. 이에 대해서는 이미 학자들 사이에서나 연수대상자들 사이에서 문제 제기가 적지 않게 있어 왔다.

학교행정가를 제대로 양성한다는 의미는 전문성을 담보할 수 있도록 양질의 프로그램을 효과적으로 운영하고 적절한 자격부여를 거쳐 임용과 잘 연계되는 체계를 갖추는 것을 말한다. 학교행정가는 교육만 알아서는 안되고 행정 전문가여야 하며 이를 위해서는 체계적인 직전교육, 곧 적합한 양성과정이 필수적이다. 교육행정의 이론과 실재를 균형있게 다루는 양성과정을 통해 실질적 역량 개발이 되어야 하고 그에 부합하여 자격부여가 되며 임용과 적절히 연계되는 것이 타당할 것이다.

3. 최근의 학교행정가 양성 및 임용 환경 변화

학교행정가 양성 문제를 다시 보아야 하는 이유로 교장공모제가 본격 시행되기 시작한 최근의 환경 변화를 들 수 있다. 2006년 9월 시범실시 이후 확대되고 있는 교장공모제는 2010년 이후 교장결원 학교의 50%를 공모방식으로 임용한다는 계획으로 추진되었고 확대 추세는 가파르게 이어질 전망이다. 초빙형, 내부형, 개방형을 둘러싸고 다소의 혼란이 있었으나 현재는 교장자격증 소지자를 대상으로 하는 초빙형을 중심으로 추진되고 있어 기존 승진시스템과의 갈등을 다소 완화하는 구도를 유지하고 있다. 그러나 공모제 도입의 취지를 강조하며 교감자격증 소지자 및 일정 경력 이상의 일반 교사를 대상으로 하는 내부형 공모제에 대한 요구도 계속되고 있기 때문에 향후 공모제의 방향을 정확히 가늠하기는 쉽지 않다. 교장공모제는 공모 단계에서 경쟁이 있는 것은 물론 임용 후에도

초빙교장에 대한 평가를 통해 책무성을 강화하는 방식을 택하고 있다. 따라서 교장의 전문성 문제는 일대 도약이 필요한 시점에 있다.

30년의 논의과정 끝에 시범단계를 거쳐 2011년 7월에 법제화된 수석교사제 역시 중요한 환경 변화의 하나이다. 교감-교장이라는 학교행정이 트랙만이 아니라 수석교사라는 별도의 교단교사 트랙이 만들어짐으로써 모든 교사가 학교행정가만을 지향해 경쟁하지 않아도 되는 큰 변화가 생겼다. 더구나 수석교사제는 장차 자격화를 지향하고 있다. 그렇기 때문에 학교행정가의 전문성 문제는 수석교사의 전문성과 차별화 되어 보다 명확하게 접근되어야만 할 시점이다. 수석교사제의 시행은 어찌 보면 학교행정이 트랙을 현실화할 수 있는 절호의 기회가 만들어졌다고 해석할 수도 있다.

이처럼 학교장을 공모하고 수석교사제가 실시되는 변화 상황에서 교장 및 교감 자격연수 지명자를 대상으로 하는 기존의 연수 형태 시스템은 몸에 맞지 않는 옷이다. 자격자를 대상으로 하는 초빙형이 교장공모제의 주가 될 것이므로 걱정하지 않아도 된다는 시각은 안일하다. 학교행정가를 본격적으로 양성하는 시대로의 전환은 이제 불가피하다.

4. 미국과 영국의 학교행정가 양성 방식

나라마다 학교행정가에 대한 인식과 자격, 양성방식이 상이하지만 학교행정의 전문성에 일찌감치 눈 뜨고 체계적 양성에 노력을 기울인 미국의 사례는 큰 참고가 된다. 미국에서는 대학원 석·박사 수준의 교육을 받고 교장자격증을 소지한 이들이 학교행정을 담당한다. 학교장들은 교사들보다 2배 가까운 혹은 그 이상의 보수를 받지만 누가 무어라고 하지 않는다. 대부분의 교사들은 교장의 전문성에 대해 인정하고 있으며 교사의 가르치는 전문성과 교장의 행정가로서의 전문성이 조화를 이룸으로써 학교교육의 효과성을 높이려 노력한다. 미국 교원인력의 약 70%가 수학능력시험(SAT)의 평균 성적 이하 취득자라는 보고가 있지만 전문화되고 잘 발달된 교육행정을 통해 교육력 저하를 만회한다고 해도 과언이 아니다.

미국 대부분의 주에서는 평가인증을 통해 공인된 대학원에서 교육행정 전공으로 석사학위를 받고 교육평가원(Educational Testing Service, ETS)의 자격시험을 통과하면 교장자격증을 부여한다. 최소 3년 이상의 교사 경력이 있으면서 행정가로서의 소양을 가진 사람이 2년 이상의 전문적 훈련을 통해 학교행정가가 되는 것이다. 행정이 양성 프로그램의 주체와 방식은 다양하지만 교육행정 분야 석사 이상을 원칙으로 한다는 점에서 일반 교사의 경우와는 차별화된 학교행정가 양성과정을 가진다는 특징이 있다.

양성 연한이나 자격시험 측면에서의 전문성 확보 노력뿐만 아니라 모든 교장양성 프로그램은 1996년에 학교지도자자격컨소시엄(Interstates School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)이 개발한 교장직무기준을 적극적으로 반영하고 있다는 점에서 체계적이고 전문적이다. 또한 인턴과 같은 실습과정이 프로그램 곳곳에 배어 있어 이론과 실제를 연계하기 위한 노력을 적극적으로 기

올이고 있는 점도 인상적이다. 필자가 만나본 미국의 교장들은 양성과정을 통해 자신의 학교행정이
로서의 전문성이 획기적으로 개발되었다는 데 이견이 없었다.

미국과 달리 교장을 ‘Headteacher’ 라고 부르며 교장의 학교행정가로서의 전문성 문제에 그다지
관심을 기울이지 않았던 영국에서는 1998년 이후 학교교육의 성공에 있어 학교장이 절대적으로 중
요하다는 방향으로 일대 인식 전환이 일어났다. 그에 따라 국가 수준에서 전문성을 갖춘 우수한 교
장을 양성하겠다는 야심찬 목표하에 2000년에 국립학교지도자양성대학(National College for
School Leadership, NCSL)을 설립하고 국가교장자격(The National Professional Qualification
for Headship, NPQH) 취득 시스템을 구축하였다.³⁾

영국의 경우 국가가 집중화된 기관을 새로 설립하고 교장자격도 국가자격으로 하고 있다는 점에
서 미국과 차이가 있지만 전문성을 확보하겠다는 방향 설정 면에서는 미국식 방식으로의 수렴이 이
루어졌다고도 볼 수 있다. 교장자격은 석사학위 수준을 지향하여 보통 2년 이상의 전문적 훈련을 거
치도록 하고 있으며 학교지도자로서의 소양을 갖춘 교사출신자가 중간 단계의 지도자 훈련과정 등
적절한 유인과정을 거쳐 교장양성대학에 입학한다. 이 대학에 재학중인 한 교감은 과정이 매우 도전
적이고 전문성 훈련에 절대적으로 도움이 된다고 필자에게 이야기 한 바 있거니와 졸업생에 대한 대
학의 자체적 서베이 결과도 이를 뒷받침한다. 영국 시스템은 미국보다도 교육현장 지향적이라고 할
수 있고 보다 강력하게 국가 수준에서 교장의 체계적인 양성과 질 관리를 하고 있는 점이 특이하다.

5. 학교지도자 양성의 미래 구상

우리나라의 경우도 미국이나 영국과 같이 엄격한 양성과정을 거쳐 학교행정가 자격증을 부여하는
방식으로 가야 할 것으로 보인다. 마침 교장공모제와 수석교사제가 시행되는 환경 변화가 있으므로
이제는 불가능한 목표인 것 같지 않다. 영국식으로 교장양성 대학을 별도로 운영하거나 미국처럼 인
증된 대학원 수준 프로그램에서 교육행정 전공으로 학위를 통해 자격 부여를 하는 방법 모두 검토의
대상이 될 수 있다. 전자는 이미 두 기관에서 교장자격 연수를 담당하고 있기 때문에, 후자는 전국의
일반대학원 및 교육대학원에 교육행정 전공이 실제 운영되고 있기 때문에 가능하다. 전자의 경우 해
당 기관이 인적·물적 자원을 우선적으로 활용할 수 없는 상황인 점, 그리고 부장교사, 교감 등 중간
단계 학교지도자 양성까지를 체계적으로 담당하기에 역부족일 수 있는 점이 검토되어야 한다. 후자
의 경우 경쟁을 통한 수월성 제고와 확대된 기회제공 측면에서는 유리하지만 엄격한 질 관리가 선결
조건이다. 어느 방식이든 학교행정가를 명실상부한 행정전문가로 제대로 양성하는 문제는 매우 중
요하다.

3) NCSL은 2009년에 학교지도자 뿐만 아니라 어린이지원 서비스조직의 지도자까지 포함하는 명칭(The National College for
Leadership of Schools and Children's Services)으로 변경되었다. 또 초임교장에게는 국가교장자격을 의무화하지 않는 일부 완화
조치가 있었다.

그렇다면 누가 어떤 과정을 거쳐 학교지도자가 되는 것이 바람직한가? 이 문제 역시 본격적인 논의가 필요하겠으나 아이디어 차원의 그림을 그려본다면 우선적으로는 교육의 본질이 무엇인지, 학교가 어떻게 돌아가는지에 대한 기본 소양과 경험을 가진 이가 학교행정가가 되는 것이 원칙일 것 같다. 교육이 무엇인가를 체화하는 데는 오랜 시간이 소요되므로 예외적 경우는 열어두더라도 원칙적으로는 교직 경험을 가진 이가 적합하다는 것이다.

둘째, 행정적 소양이 필요하다. 학교행정가는 교육현장에서 일상적으로 발생하는 다양한 문제들의 해결자이며 합리적 의사결정자, 그리고 의사소통의 대가여야 한다. 이러한 역할을 위해서는 교직 경험에 더해 이같은 일을 기꺼이 하려고 할 뿐만 아니라 기본 자질이 있어야 한다. 의사소통하는 일이 도무지 귀찮고 어렵다거나 가르치는 일 외의 문제에 당면할 때마다 지나친 스트레스를 받는 타입이라면 학교행정가가 되는 것이 자신과 학교를 불행하게 하는 일일 뿐이다.

셋째, 학교지도자는 교육을 알고 행정적 소양을 가진 것만으로도 부족하고 잘짜여진 커리큘럼과 열의있는 강사진, 현장과 연계된 실습을 통한 엄격한 훈련과정을 통해 개발된 전문적 역량을 가지고 있어야 한다. 학교 조직과 조직관리, 의사결정, 의사소통, 정책, 정치적 속성과 대응, 교육관련 법, 인사, 재정과 회계, 기획 등에 대해 잘 이해하고 실천할 수 있는 역량을 개발하는 훈련 과정을 거치는 것이 보다 중요하다는 말이다.

미래의 학교행정가 양성은 미국이나 영국에서 그러한 것처럼 좁은 의미의 ‘행정’을 넘어 적극적 교육리더십을 갖는다는 의미의 ‘학교지도자’ 양성이라는 관점에서 접근하는 것이 필요하다. 그리고 우리의 학교지도자를 제대로 양성하는 문제는 향후 한국교육행정학회가 새롭게 관심을 가지고 추진해야 할 과제가 아닌가 한다. 학회 차원에서 이 문제를 공론의 장으로 가져오고 최선안과 실현가능한 방안이 무엇인지 검토하며 교육당국, 대학, 학계에 대한 건의나 요구 등 실천의 주체 역할을 할 필요가 있다. 미국교육행정학회가 학교지도자 양성 방식과 프로그램 개선을 위해 TF팀을 구성하여 연구, 심포지움, 공청회 등 다양한 형식을 통해 논의를 전개하고 공감대 형성에 적극적 역할을 하고 있는 점이 참고가 될 것이다. 사회적으로 인정받고 신뢰할 수 있는 학교지도자, 공교육 회복의 주체가 될 학교지도자를 본격적으로 양성하는 일에 교육행정학계가 주도적 역할을 할 수 있기를 기대해 본다.

〈참고문헌〉

- 교육과학기술부(2011). 2011 수석교사 확대운영계획. <http://www.mest.go.kr>.
- 김명수(2004). 교장임용제도의 쟁점과 개선 방안. 교육행정학연구, 22(4), pp.131-148.
- 김이경·정일화·김미정·김수아(2009). 미국과 영국의 교장 직전교육 사례 비교 분석. 교육행정학연구, 27(1), pp.327-348.
- 문찬수·김혜숙(2011). ‘교장공모제’ 시범 적용 초등학교의 교장 직무수행 변화에 대한 질적 연구. 열린교육연구, 19(2), pp.1-27.
- 이광현(2011). 교장공모제 실시 학교의 학교조직 효과 분석. 교육정치학연구, 18(3), pp.115-143.
- 정성수·김도기·이쌍철(2007). 미국과 영국의 교장 양성 및 자격 프로그램 분석. 비교교육연구, 17(3), pp.217-240.
- 주삼환 (2005). 미국의 교장: 미국의 교육행정과 교장론. 서울: 학지사.



I 논단 II

토끼와 거북이의 미라, 어려운 숙제를 던지다

조석훈(경원대학교)

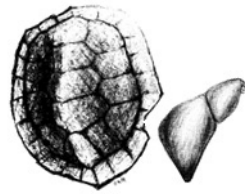
최근에 발견된 토끼와 거북이의 미라(mummy)에 교육고고학계(教育苦苦學界)의 관심이 집중되고 있다. 이 미라는 BC 6세기경의 것으로 추정된다는 말이 흘러나오면서 어린이까지도 호기심을 감추지 않고 있다. 고대 그리스의 이솝이 지은 ‘토끼와 거북이’라는 우화의 실제 주인공을 마주대하고 있는 것일 수도 있기 때문이다. 이 미라는 무덤으로 추정되는 곳에서 발굴되었는데 장기까지도 거의 온전한 형태로 보존되어 있다고 한다. 이 미라를 교육고고학에서 많이 사용하는 HLM(Happiness Limit Model)으로 조사해본 결과 이 미라의 주인공인 토끼와 거북이의 나이는 많지 않은 것으로 드러났다. 특이한 점은 거북이의 미라에는 등껍질이 없고 토끼의 미라에는 간(肝)이 거의 자취 정도만 남아 있다는 것이다.

교육고고학자들은 이런 특이한 거북이와 토끼의 모습을 제대로 설명하지 못하여 골머리를 앓고 있다. 기존에 알려진 이솝 우화로는 이 미라의 상태를 도무지 설명할 길이 없다. 이솝 우화에 따르면 토끼와 거북이는 달리기 경주를 하였다. 누가 빠르지 가리기 위해 산등성이에 있는 나무까지 달리기 경주를 하기로 하였다. 경주를 시작한 토끼는 날쌔게 달렸고 거북이가 한참 뒤진 것을 보고서 중간에 낮잠을 잤다. 거북이는 느리게 그러나 쉬지 않고 걸었고 자고 있는 거북이를 지나 먼저 산 위 나무에 도착했다. 과연 이 경주 이후에 어떤 일이 벌어졌기에 거북이의 등껍질과 토끼의 간이 사라진 것일까? 그리고 등껍질과 간이 없는 거북이와 토끼는 왜 오래 살지 못했을까? 교육고고학자들은 토끼와 거북이가 미라를 통해서 들려주는 마지막 말을 찾아내기 위하여 다양한 가설을 세워서 검토해보기로 하였다.

가설 1

토끼와 거북이의 경주 이야기는 금세 주위에 퍼졌다. 산속 동물들은 토끼가 거북이보다 느림보라고 토끼를 볼 때마다 놀리고 다녔다. 토끼들은 거북이에게 진 게 분해서 어쩔 줄 모르고 있었다. 일부 토끼는 경주에 진 토끼를 위로하기도 하고 경주 결과가 잘못 해석되고 있다고 분개하기도 했으나 대부분의 토끼는 그 부실한 토끼와 어울리려고 하지 않았다. 그 토끼는 굳이 변명을 하고 싶지는 않

았지만, 변명을 한다고 해도 별로 들어줄 분위기는 아니었다. 토끼는 낮잠을 잔 게 아니라 눈을 감고 생각에 잠겨 있었다. 마구잡이로 달리기보다는 가끔씩 달려온 길을 되새김질해보는 것이 최근에 생긴 그 토끼의 버릇이었다. 사실 거북이가 자신을 지나쳐서 힘겹게 기어가는 것도 알고 있었다. 토끼는 자신에게 몇 가지 질문을 던지고 답을 찾아 고민하고 있었다. 나는 무엇을 위해서 경주를 시작한 것일까? 경주는 나에게 무슨 의미가? 거북이와 나는 어떤 관계인가? 산 위에 도착한다는 것은 나에게 어떤 의미가? 빠르게 달려오는 과정에서 눈길 한 번 주지 못하고 지나쳐온 들꽃의 향기와 바람소리는 나에게 어떤 의미를 주는가? 여러 생각이 봄날의 들꽃처럼 고개를 내밀수록 혼란스럽기는 했지만 다시 달리는 이유와 방향에 대해서 어렴풋하게나마 알 것 같다는 느낌이 들었다.



처음 경주에서 진 토끼에 대한 비난이 고조될 즈음에 토끼 대표는 다시 거북이와 경주를 할 기회를 얻어내었고 경주는 한 달 후로 정해졌다. 선수로 선발된 토끼는 무척 달리기를 잘 하였고 건강하였다. 하지만 처음 경주에 진 토끼가 공격당하는 모습을 보고서 긴장감은 갈수록 커져만 갔다. 밤에도 잠이 오지 않았고 걱정은 늘어만 갔다. ‘지면 안 돼, 달리다가 자면 안 돼’를 되뇌며 지쳐 쓰러질 정도로 매일 달리기 연습을 하였다. 그래도 걱정이 가시지 않은 토끼는 토끼 중에 평소에 가장 현명하다는 소리를 듣고 있으며 경주교육(競走教育)의 전문가라고 불리는 토끼에게 조언을 구했다. 그 전문가 토끼는 우문현답을 주었다. 달리기 할 때 덜렁거리는 간이 방해가 되니 간을 조금만 남겨두고 나머지를 떼어버린 채 달리면 경주에 이길 수 있다는 것이다. 토끼는 경주에서 당당히 승리하였고 그 산에서 가장 건강하고 튼튼한 토끼로 인정을 받았다.

가설 2

토끼와 재경기에서 거북이가 지자 거북이들의 분위기는 어수선했었다. 토끼와 달리기 경주 자체가 불공정할 뿐 아니라 경주에 이기고 지는 것이 거북이가 살아가는 데 별 상관 없다는 얘기도 있었지만 무조건 경주에 이겨야 한다는 다수의 의견에 묻히고 말았다. 토끼와 경주에서 지면 무능력한 것이고 무능력한 동물이 많은 산은 조만간 깎여서 농토로 바뀔 것이라는 얘기까지 들리고 있었다. 앞으로 토끼와 거북이의 경주만이 아니라 다른 동물의 경주도 곧 열릴 태세였다.

세 번째 경주에 나설 거북이가 결정되었고 경주는 다시 한 달 후로 정해졌다. 경주자로 선정된 거북이는 첫 경주에서 이긴 거북이를 찾아가서 조언을 구하였으나 경주에서 이기는 데 도움이 되지 않는 한심스러운 얘기만을 들었다. 경주에 이기는 비법을 물었더니 자신은 경주를 한 게 아니라는 대답이 돌아왔다. 자신이 가보고 싶었지만 용기가 없어서 나서지 못했던 미지의 산기슭을 가 본 것뿐이라고 하였다. 그리고 그 끝에 산 꼭대기기가 있었다고 한다. 토끼가 경주를 하자고 한 것은 실은 자신의 고민을 알고 있던 토끼의 배려였다고 한다. 중간에 낮잠을 자는 척 하고 있던 토끼는 거북이

가 포기하지 않고 잘 가고 있는지 은근히 격려하는 듯 머리를 꾸벅거렸다고 한다. 늦게나마 힘차게 달려서 산꼭대기까지 달려온 토끼는 거북이에 대한 또 다른 지지의 표현이었다는 등 도움이 되지 않는 얘기만이 이어졌다.

처음 경주에서 승리한 거북이로부터 기대했던 대답을 얻지 못하자 경주를 해야 하는 거북이는 걱정이 태산같이 늘어만 갔다. 처음 경주를 했던 거북이는 자신이 경주를 한 게 아니라는 엉뚱한 소리만을 한가롭게 늘어놓고 있었지만 이미 거북이 친구들로부터 영웅 대접을 받고 있었다. 일단 세 번째 경주에 나서게 된 거북이는 발이 부르터서 까지고 생채기가 심할 정도로 달리기 연습을 하였다. 시합 전날에는 토끼와 연습 경기를 하였는데 끝인 지점에서 한 걸음 뒤질 뿐이었다. 이 정도면 거북이에게는 대단한 수준이었고 한 걸음 뒤진다고 해서 거북이가 씩씩하고 건강하게 살아가는 데 아무런 문제도 되지 않았다.

하지만 경주는 경주다. 경주에 지면 무슨 상황이 초래될지 알 수 없는 불안감이 엄습해왔다. 거북이는 주위에서 제일 공부도 많이 하고 똑똑하다는 얘기를 듣고 있으며 거북이미래위원회 위원장을 맡고 있는 거북이에게 고민을 털어놓았다. 그 거북이는 조언을 구하기 위해 찾아온 거북이를 매우 미련한 녀석이라고 힐난하면서 간단한 해결책을 알려주었다. 다음 날 경주에 나선 거북이는 달리는 데 짐이 되는 등껍질을 떼어놓고 출전을 하였다. 거북이는 경주에서 반걸음 차이로 토끼에 앞서 승리하였고 첫 경기에서 승리하였던 거북이만은 못하였지만 그래도 비슷한 정도의 칭찬을 받았다.

더욱 엄격해진 규칙

달리기에서 승리하기 위해 토끼와 거북이가 사용한 비상수단은 처음에는 인정되었으나 이의를 제기하는 동물이 많았다. 규칙은 더욱 엄격해져서 경주 시작 후 출발점에서 네 발자국을 내딛었을 때를 기준으로 등껍질과 간이 붙어있어야만 유효한 경주로 간주되었다.

진화론과 풀리지 않는 의문

미라 연구에 참여한 연구진은 매일같이 연구에 몰두했지만 너무 낮은 미라 탓에 가설 두 가지를 수립하는 데에만 두 달이 걸렸다. 연구진은 미라를 관찰하고 분석해가면서 가설은 두 가지만이 아니라 여러 가지로 개방되어 있다고 생각하였고 가능한 모든 방향에서 가능성 있는 가설을 설정해보기로 하였다. 당초 계획했던 연구기간의 절반이 지나자 가설은 두 가지면 충분하다는 얘기가 들려오기 시작하였다. 더 나아가 가설 검증이 굳이 필요하냐는 불만의 목소리까지 나왔다. 지금 중요한 일은 경쟁 환경에 훌륭하게 적응한 전형적인 사례로서 그 미라의 의미를 부각시키고 홍보할 방안을 마련하는 것이 시급하다는 목소리가 커져갔다.

미라 자체에 대한 사회의 관심은 처음의 과도한 흥분에 비하면 현저하게 줄어들었지만 교육고교

학계의 한 회원은 여전히 이 미라가 제기하는 의문이 풀리지 않아서 고민하고 있었다. 이 회원은 오랫동안 논쟁을 거치면서 살아남은 진화론의 주장자인 찰스 다윈(1809-1882)의 저작인 '종의 기원'(On the Origin of Species)에 수록된 '적자생존'(survival of the fittest)의 논리를 신봉하고 있었다. 등껍질이 없는 거북이와 간이 없는 토끼는 경주에 최적화된 적응을 보여준 것이다. 그렇다면 건강하게 오래 살아남아야 하는 게 당연한데 그렇지 않았다는 게 이해가 되지 않았다. 의문은 도무지 풀리지 않은 가운데 그 미라는 박물관으로 옮겨져 전시되었고 언제부터인지 이상한 얘기가 들려오기 시작하였다.

박물관에 놀러온 어린이 사이에 박물관이 살아있다(Night at The Museum, 2006)는 얘기가 돌리고 있었다. 교육고고학자는 이 비밀을 파헤쳐보기로 작정하고 매일 박물관을 찾아갔다. 하지만 아무리 세심하게 살펴봐도 박물관이 살아있지는 않았다. 사소해서 관심을 둘 만하지는 않았지만 박물관을 둘러보는 어린이와 어른 사이에 약간의 행동 차이가 있을 뿐이었다. 어른은 전시물 옆에 붙어있는 설명글을 열심히 읽고 정작 전시물은 대충 보고 넘어가고 있었다. 반면 어린이는 설명 문구에는 별로 관심을 두지 않았다. 중얼중얼 거리면서 전시된 미라와 무슨 대화를 하는 듯 보였다.

교육고고학자는 8살 남짓 되어 보이는 어린이에게 다가가 물어보았다.

“무슨 얘기를 하는 거니?”

“경주가 힘들었대요. 왜 경주를 해야 하는지 몰랐고 지금도 모르겠대요.”

“경주를 왜 하는지 묻는 것은 바보 같은 질문 아니니?”라고 고고학자는 말했다.

“우수한 토끼이고 거북이인지 증명하려면 당연히 경주를 해야 하는 것이지 왜라니?”라고 교육고고학자는 되물었다.

“토끼와 거북이는 싫었대요. 행복하지 않았대요.”

“등껍질과 간을 떼어놓고 달리는 창의적인 아이디어를 이용하여 달리기 영웅이 되었는데 행복하지 않았다니!” 교육고고학자는 이해할 수 없다는 듯이 고개를 가로저었다.

“그건 그렇게 왜 일찍 죽었다고 하더냐?”라고 교육고고학자는 어린이에게 물었다. 미라와 대화라도 하듯 미라를 대하고 있는 어린이를 비웃는 말투였다.

“여기 토끼와 거북이가 일찍 죽었어요? 저는 몰랐어요.” 어린아이는 슬픈 표정이 되어 울먹이며 말했다.

“토끼가 간이 없으면 죽고, 거북이가 등껍질이 없으면 말라 죽는 거잖아요!”라고 어린이는 소리치듯 대답했다.

“등껍질이 없고, 간이 없으면 달리기 하는 데 더 좋지.”라고 교육고고학자는 어린아이의 무지를 나무라는 말투로 되받았다.

‘흠, 달리기 경쟁력을 갖추는 데 뭔가 다른 부족했던 부분이 있었을 거야!’라고 교육고고학자는 혼잣말을 하였다. 조금 더 데이터를 축적하고 조금 더 정밀한 통계기법을 적용하면 멋지게 그 답을 손에 짚 수 있을 것이라고 생각하며 흐뭇한 표정을 지었다. 자신이 보아온 수백편의 논문만으로는

아직도 해결할 수 없는 심오한 의문을 간직한 것이 자랑스러워 속으로 으쓱한 기분이 들었다. 앞으로 이 의문을 해결하기 위하여 더 많은 논문을 읽고 더 열심히 논문을 써야겠다고 다짐했다.

버려진 가설

교육고고학자들이 미라를 살펴보면서 잠시 논의는 하였지만 금세 가능성이 없다고 보고 폐기한 가설이 있다. 기록으로 남아있지는 않아서 그 내용을 확인할 길은 없지만 최근에 박물관에 다녀온 어린이들 사이에서 떠도는 얘기와 비슷하다는 소문이 있다. 사실 두 번째 경기의 선수로 선정된 토끼와 거북이는 서로 잘 아는 사이였다. 처음에는 경쟁 상대라는 생각에 만나자마자 기 싸움을 벌이면서 눈을 희번덕거렸지만 그 모습이 서로 우스워서 한참을 웃고 난 다음에야 비로소 웃음을 그칠 수 있었다. 경기 날에 토끼와 거북이는 경주를 시작하였다. 잔뜩 당겨진 활시위에서 느껴지는 긴장감이 아침 안개처럼 퍼져있는 가운데 경기는 시작되었다. 토끼 진영과 거북이 진영 뿐만 아니라 구경 온 많은 동물은 숨소리도 죽인 채 이 모습을 지켜보았다. 하지만 싱거운 출발로 인해 긴박감은 금방 식어버리고 볼거리가 없다는 불평 소리가 높아져갔다.

토끼와 거북이는 먼저 달리려고 서로를 밀치지 않았다. 서로 오순도순 행복하게 걷기 시작했다. 키가 큰 토끼는 개나리 꽃 향기가 코끝에 스치면서 다가오는 풍경에 대해 거북이에게 말해주었다. 키가 작은 거북이는 할미꽃 사이로 들려오는 이야기와 빛깔에 대해 말해주었다. 이 이야기는 지금껏 느껴보지 못한 새로운 세상을 보여주었다. 둘은 서로의 눈과 귀를 빌려서 지금껏 경험해보지 못한 풍경을 흠뻑 맛보았다. 둘은 경기를 시작하기 전에는 토끼 중의 한 마리 토끼, 거북이 중의 한 마리 거북이일 뿐이었으나 이제는 세상에 하나밖에 없는 토끼이고 거북이가 되어 함께 걸었다. 둘은 흥분된 상태로 동시에 결승점에 도착했다. 사실 미리 설정되어 있던 도착 지점으로 들어온 것은 아니었다. 아무튼 둘은 어깨동무한 채로 경주를 마무리하였다.

토끼와 거북이는 무척이나 행복한 기분에 쌓여서 들어왔지만 둘은 환영을 받지 못했다. 승부가 나지 않은 것이다. 마지막 발을 누가 먼저 내딛었는지 비디오 판독을 해서 승부를 가리자는 의견도 나왔다. 토끼와 거북이는 왜 굳이 승부를 내야 하는지 모르겠다면서 항변했으나 도무지 받아들여지지 않았다. 둘은 재경기를 외치는 사나운 목소리에 겁이 질려 이미 산 아래쪽으로 달려가고 있었다. 앞발이 짧은 토끼는 산 아래로 경사지를 구르면서 간이 녹아내렸고, 거북이의 등껍질은 바위덩어리에 계속 부딪히서 결국 떨어져나가고 말았다. 정신을 차리지 못한 채 멍해 있는 토끼와 거북이의 뒷전에서 누가 승자로 결정되었다는 소리가 들려왔다. 얼마 후에 이 산에는 경쟁 대회가 더 많아졌고 산의 경쟁력이 높아졌다는 소식은 이웃 산에도 퍼졌다. 각지에서 교육사절단이 모여들었고, 이들은 토끼와 거북이 사이에 치러진 경기 규칙의 섬세한 부분까지 놓치지 않고 받아 적고 있었다. 경기의 의미를 묻는 사절단은 없었다. 물론 물었다고 해도 사절단은 아무런 대답도 듣지 못하였을 것이다.



| 논단Ⅲ |

컨설팅 장학의 이상과 현실

김도기(한국교원대학교)

1. 들어가는 말

컨설팅 장학에 관한 이론이 발표된지 어언 6-7년이 지났다. 그간 관련된 연구물이 적지 않게 발표되었다. 컨설팅 장학이 본 학회에서 최초로 소개된 2005년 이후 컨설팅 장학, 학교컨설팅, 수업컨설팅 등의 이름으로 “교육행정학연구”에 발표된 논문만 8편이다(김도기, 2011: 167-169). 타 학술지와 학위논문으로도 적지 않게 발표되고 있다. 이제 교육행정학의 연구 주제로 단단히 자리를 잡고 있다고 해도 과언이 아니다.

컨설팅 장학의 실천도 점점 늘어가고 있다. 2003년경 경기도교육청이 처음 도입한 이후 2010년 상반기까지 일부 교육청이나 학교 등이 비교적 소규모로 컨설팅 장학을 실시해 왔다. 하지만 2010년 하반기부터는 전국의 모든 지역교육청이 교육지원청으로 바뀌면서 컨설팅 장학을 교육지원청의 핵심 기능으로 설정하여 그 실천은 기하급수적으로 늘어나고 있는 추세다. 각 교육지원청은 컨설팅 장학에 관한 계획을 수립하고, 컨설팅 지원단(또는 컨설팅 장학지원단 등)을 구축하고 있으며, 관련 홈페이지 등도 운영하고 있다. 이런 시스템의 구축과 더불어 현장 교원을 대상으로 하는 컨설팅 장학을 실제로 수행하고 있다. 컨설팅 장학의 열풍이 전국에서 불고 있는 것이다.

이러한 현상을 목도하면서, 컨설팅 장학 이론가 중의 한 명으로서 반갑기도 하지만, 한편으로는 마음이 무척 무겁다. 컨설팅 장학 관련 기획 회의나 연수 등에 참여하면서 만나는 현장 교원들의 컨설팅 장학에 대한 기대가 높아서 반갑지만, 컨설팅 장학이 관계자들의 낮은 이해도와 이로 인한 오류 속에서도 지나치게 강력하게 추진되고 있기 때문에 마음이 무겁다. 이 글에서는 현재 이루어지고 있는 컨설팅 장학의 현실을 간략히 살펴보고, 그러한 현실이 발생된 원인을 해석하여 대안의 방향을 모색할 것이다.

2. 컨설팅 장학의 이상

컨설팅 장학은 학교 컨설팅의 의미와 원리, 방법을 장학에 적용한 것이다. 장학의 본질을 구현하기 위한 방법으로 장학에 학교컨설팅의 원리와 방법을 도입한 교원 전문성 개발 프로그램이 컨설팅

장학이다(진동섭, 김도기, 2005: 7). 컨설팅 장학은 새로운 장학의 유형이라고 할 수 있다. 컨설팅 장학은 컨설팅의 정신에 맞게 교원의 자발적 참여를 중시하며, 장학요원(이하 컨설턴트)과 장학대상 간의 독립적 관계와 컨설턴트의 전문성, 컨설팅 장학의 성격을 규정짓는 자문성과 일시성, 학습성을 강조한다(진동섭, 김도기, 2005: 10-12).

이와 같은 특징을 갖는 컨설팅 장학은 수업이나 생활지도 등과 관련하여 고민을 안고 있는 교사가 자발적으로 도움을 요청하면, 의뢰인의 고민과 관련한 경험과 지식을 갖춘 컨설턴트가 컨설팅의 절차와 방법을 활용하여 의뢰인이 스스로 그 고민을 해결해 나갈 수 있도록 적극적으로 지원해 주는 일로 규정될 수 있다. 이런 활동을 통해 컨설팅 장학이 추구하는 1차 목표는 의뢰인의 고민 해결에 있다고 할 수 있다. 또한 컨설팅 장학이 추구하는 2차 목표는 의뢰인이 자신의 고민을 해결할 수 있는 역량을 개발하는 과정에서 의뢰인과 컨설턴트 간에 일어나는 전문성 공유에 있다고 할 수 있다(김도기, 2005).

요컨대, 컨설팅 장학은 수업이나 생활지도 등이 뜻대로 되지 않아 아픔이 많은 교사가 그 아픔을 달래려 도움을 요청하면 컨설턴트가 그 교사의 마음을 최대한 헤아려 가며, 교사의 입장에서 그 아픔을 달래주는 데 필요한 각종 정보와 지식을 제공해 주는 일이라고 할 수 있다. 이 과정에서 의뢰인과 컨설턴트 간에는 자연스러운 지식 공유가 일어나게 된다. 이것이 컨설팅의 힘이다. 컨설팅 방식을 활용한 교사 간의 일상적인 지식 공유는 교사 개개인의 지식 수준을 높일 뿐 아니라 교직사회의 전문성을 높이게 된다. 이것이 컨설팅 장학이 추구하는 이상이라고 할 수 있다.

3. 컨설팅 장학의 현실

하지만 컨설팅 장학의 현실은 그 이상과 상당한 거리를 두고 있다. 컨설팅 장학의 현실을 한 마디로 표현하자면 “표면적으로는 열풍! 그러나 내면적으로는 냉풍!”이라고 표현할 수 있을 것이다. 컨설팅 장학 관련 강의를 갔다가 어느 교감선생님에게 들은 말이 생각난다. “컨설팅 장학이 학교를 망치고 있다. 도대체 교사들이 장학을 받으려고 하지를 않아. 그렇게 해서 어떻게 수업개선이 되겠어.” 이 교감선생님에게는 컨설팅 장학도 장학이므로 자발성이고 뭐고 교장, 교감선생님이 교사 수업에 대해 언제든 장학을 할 수 있어야 한다는 의식이 깔려 있는 것이다.

또 다른 연수에서 만난 어느 교사는 컨설팅 장학에 대해 이런 말을 했다. “컨설팅 장학이라면서 우리들 의사와 관계없이 억지로 시키고 있다. 이게 컨설팅 장학 맞나? 우리가 알기로는 컨설팅에서는 자발성이 중요한데 왜 비자발적인 장학을 하면서 컨설팅 장학이라고 하나?” 이 교사는 컨설팅 장학을 기존 장학과 다른 컨설팅 그 자체로 인식하고 있어서 교사의 자발적 요청이 없이는 이루어질 수 없는 활동으로 믿고 있는 것이다.

컨설팅 장학은 그동안 장학을 주로 담당해 왔던 교장, 교감에게도 불만이고, 도움을 받아야 할 교사들에게도 불만의 대상이 되고 있는 것이다. 교육지원청 관계자들의 생각은 대체로 교장, 교감과 다르지 않다. 컨설팅 장학에 관한 인식과 해석의 혼란, 이것이 컨설팅 장학의 현실이다.

4. 혼란의 이유

컨설팅 장학이 현장에서 혼란을 겪고 있는 이유는 크게 두 가지라고 생각한다. 첫째, 실천 과정에서 나타나는 혼란과 둘째, 개념의 오류로 인해서 나타나는 혼란이 그것이다. 먼저, 실천적 혼란은 다시 컨설팅 장학에 대한 몰이해와 실천상의 오류로 인한 혼란으로 구분된다. 컨설팅 장학에 대한 몰이해로 인한 혼란은 준비 부족으로 인한 혼란이라고도 할 수 있다. 이 혼란은 2010년 하반기부터 정부가 컨설팅 장학을 느닷없이 도입하여 일선 교육지원청이나 단위학교의 구성원들이 온전히 이해하고 받아들일 충분한 시간적 여유를 갖지 못했기 때문에 수반되는 혼란이라고 할 수 있다. 컨설팅 장학을 담당하는 교육전문직도 컨설팅 장학의 개념, 원리, 방법 등에 대해 잘 모르고, 컨설턴트들 역시 그것에 대해 잘 모르는 상태에서 컨설팅 장학을 급하게 실행에 옮겨왔기 때문에 나타나는 혼란이다.

실천상의 오류로 인한 혼란은 컨설팅 장학을 도입함으로써 기존의 모든 장학을 기능정지시킨 것으로 인한 혼란이다. 교사의 전문성 개발을 위한 프로그램으로 컨설팅만 존재하는 것은 아닐 것이다. 멘토링, 코칭, 교육비평 등이 각자의 철학과 방법으로 교원들에게 다가가고 있고, 기존의 장학 역시 진화를 거듭하며 제한적이긴 하지만 여전히 유효한 방법으로 존재하고 있다. 간단히 예를 들자면, 전문성 발달 수준이 낮은 신규교사들은 일정 수준 이상으로 성장하기 전에는 상사인 교장, 교감이나 수석교사, 선배교사들로부터 컨설팅이 아닌 장학을 받는 것이 더 유효할 수가 있다. 마치, 오케스트라에 처음 들어온 멤버는 자신이 무엇이 부족한지도 몰라 단원으로서 자신의 역할을 충분히 익히기 전까지는 선배단원이나 지휘자로부터 엄격한 지도를 받는 것이 더 나은 것처럼 말이다. 전문성 개발은 교사의 권리이면서 동시에 의무이기 때문에 교사들은 때로는 본인의 의지와 관계없이 상사나 선배들로부터 지도를 받을 필요도 있다. 그런데, 컨설팅 장학이 도입되면서 바로 이러한 지도적 성격의 활동(기존의 대부분의 장학)이 기능정지가 된 것이다. 이로 인해 여전히 지도의 필요성을 느끼는 교육지원청의 교육전문직과 교장, 교감은 컨설팅 장학의 개념을 알면서도 일부러 왜곡하여 기존의 장학처럼 접근하는 것이다. 이것이 바로 실천상의 오류로 인한 혼란이다.

둘째, 개념적 혼란이다. 이 혼란은 혹여 이론적으로 결코 혼합될 수 없는 장학과 컨설팅이라는 두 가지 이질적인 개념이 혼합됨으로써 파생된 혼란이 아닐까하는 것과 관련이 있다. 이 혼란은 그 성격이 크고 엄중한 것이어서 이 글에서 깊이 다루기는 어렵다. 다만, 개념적 혼란이 어떤 의미를 지니는지는 간략히 설명할 수가 있다. 컨설팅은 “Consult”라는 동사에서 그 원래 의미를 추론해 볼 수 있는데, 의뢰인의 필요에 의해 이루어지는 컨설턴트의 전문적 지원으로 이해할 수 있다. 의뢰인이 시작하고 의뢰인이 주인이 되는 활동이다. 우리가 일상생활에서 자주 접하게 되는 부동산컨설팅, 법률컨설팅, 경영컨설팅, 웨딩컨설팅 등 어떤 컨설팅이든 그 시작과 끝을 의뢰인이 결정한다. 의뢰인이 필요할 경우 컨설팅을 받는 것이지만 그의 의사와 관계없이 컨설턴트가 일방적으로 컨설팅을 하는 것은 아니다.

반면, 장학은 그 어원인 “Supervision”의 사전적 의미에서도 알 수 있듯이 지원보다는 지도와 감독적 성격을 지니고 출발했다. 상사나 선배가 하급자나 후배의 직무에 대해 평가, 감독하고 지도하

는 성격으로 장학은 시작된 것이다. 시간이 지나면서 장학의 의미가 다원화되기는 했지만 여전히 장학은 지도와 평가적 성격을 갖고 있다. 따라서 장학 대상자의 자발적 의지보다는 장학담당자의 전문성과 지도가 더 중시된다고 할 수 있다. 장학 활동에서 주체는 의뢰인이 아니라 장학담당자다. 교내 자율장학에서 “자율”은 교사가 장학을 받고 안 받고를 선택할 자율이 아니라 장학을 받을 시기나 방법, 내용 등을 결정할 한정된 범위 내에서의 자율의 의미로 봐야할 것이다.

이상과 같이 컨설팅과 장학은 많이 다르다. 활동에 대한 선택권뿐만 아니라 추구하는 이상과 방법 역시 많이 다르다. 무엇보다도 컨설팅은 교사가 선택을 할 수 있고, 장학은 선택을 할 수 없다는 점에서 이 두 개념은 분명히 큰 차이를 지닌다. 어떻게 보면 상반된 관점을 지닌 두 개념이 하나로 합쳐져 탄생된 개념이 컨설팅 장학이다. 그리고 이로 인해 나타날 수 있는 혼란이 바로 개념적 혼란이다. 일선 학교 현장에서 컨설팅 장학과 관련하여 발생되고 있는 혼란은 실천상의 오류로 인해 나타나는 것이 많지만 혹시 개념적 혼란으로 인한 것은 없을까 반문해 보게 된다. 서두에서 인용한 어느 교감과 교사의 말은 개념적 혼란에 가깝다고 봐야 할 것이다. 컨설팅 장학이 교감에게는 장학으로, 교사에게는 컨설팅으로 이해되는 것이다.

5. 나가는 말

컨설팅 장학의 이상과 현실의 차이를 줄여나가는 방법은 무엇일까? 혼란의 원인에 따라 다양하게 모색해 볼 수 있을 것이다. 가령, 실천상의 오류는 그 오류의 원인을 해소하는 방식으로 바로 잡아나 가면 된다. 컨설팅 장학 관리자와 컨설턴트 교육을 체계화 하고, 일선학교 교원을 대상으로 컨설팅 연수 등을 실시하여 컨설팅 장학에 대한 그들의 이해도를 제고하면 어느 정도 해소될 것이다. 또한 교육지원청의 역할을 재규정하여 지원적 성격의 컨설팅 장학과 별개로 지도, 감독, 평가적 성격의 활동을 추진해 나가면 될 것이다. 다시 말하면, 실천적 오류로 인한 컨설팅 장학의 혼란은 현장의 힘으로 치유가 가능하다고 생각한다.

반면, 개념적 혼란은, 그것이 성립한다고 전제한다면, 그 성격이 크고 엄중한 것이어서 쉽게 해소되기는 어려울 것으로 판단된다. 그리고 이 혼란은 일선 교육 현장에 맡길 수 있는 문제는 아니다. 학자들이 이론적으로 접근해야 할 일이다. 장학과 컨설팅 간의 관계 설정, 교육지원청의 역할과 컨설팅 장학의 위상, 컨설팅 장학의 개념 재탐색 등과 같은 이론적 접근이 필요하다. 컨설팅 장학의 원리나 방법에 대한 이론적 고찰도 필요하다. 이와 같은 작업은 관심있는 학자들의 적극적이고 지속적인 참여가 있어야 가능하다. 2012년도 교육행정학회의 학술대회나 학술지에서 컨설팅 장학이 활발한 논쟁의 대상이 되기를 바란다.

〈참고문헌〉

김도기(2005). 컨설팅 장학에 관한 질적 실행연구. 서울대학교 박사학위논문.

김도기(2011). 교육내용 및 장학 행정 연구의 성과와 과제. 한국교육행정학회 161차 하계학술대회 자료집. 159-176.

진동섭, 김도기(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. 교육행정학연구, 25(1), 1-25.

※ 본지에 게재된 논단의 내용은 한국교육행정학회의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둡니다.

학회 활동 안내

1. 학술대회

◆ 제39차 연차대회 및 제163차 학술대회 개최 완료

- 일시: 2011년 12월 10일(토) 14:00 - 18:00
- 장소: 서울교육대학교 에듀웰센터(2층) 컨벤션홀
- 주제: 교육의 정의(正義)와 한국의 교육정책

2. 세미나

◆ 지방교육자치제도 정책포럼

- 일시: 2011년 12월 3일(토) 14:30 - 17:00
- 장소: 연세대학교 종합관 101호
- 주제: 교육감 및 교육위원회 위원 선출제도 개선
- 주최: 한국교육행정학회, 연세대 교육연구소

3. 각종 회의 개최 현황

◆ 제3차 부회장선출위원회 개최

- 일시: 2011년 11월 18일(금) 19:00
- 장소: 공주대학교 백제교육문화관 107호
- 안건: 부회장 선거 개표 및 제40대 부회장 확정

◆ 제2차 소석논문상위원회 개최

- 일시: 2011년 11월 26일(토) 11:30
- 장소: 남촌한정식(서울교대)
- 안건: 소석논문상 수상 논문 결정

◆ 제3차 정기이사회 개최

- 일시: 2011년 12월 10일(토) 11:30
- 장소: 남촌한정식(서울교대)
- 안건: 2011년 결산 및 사업 실적 등

◆ 정기총회 개최

- 일시: 2011년 12월 10일(토) 18:00
- 장소: 서울교대 에듀웰센터(2층) 컨벤션홀
- 안건: 2011년 결산 및 사업 실적 등

학술지 논문게재 안내

◆ 원고접수: 수시 접수체제로 운영(홈페이지 접수)

권 · 호		심사접수 마감일	발간예정일
29권 (2011년)	1호	2월 28일	4월 30일
	2호(국문판/영문판)	5월 31일	7월 31일
	3호	8월 31일	10월 31일
	4호	10월 30일	12월 31일

◆ 원고분량: ① A4용지 20페이지(참고문헌, 영문초록 포함)

② 이를 기준으로 5페이지를 초과할 수 없으며, 20페이지에서 1페이지 초과시마다 3만원을 추가

③ 규정개정으로 인하여 최대 25페이지를 초과하는 논문은 접수하지 않음

◆ 심사료: 100,000원

◆ 게재료

① 입금시기: 시사결과 '게재가'로 결정된 후에 입금

② 게재료: 연구비 수혜를 받아서 게재된 논문은 400,000원 이상

연구비 수혜 없이 작성된 논문은 100,000원 이상

③ 입금계좌: 농협 302-0327-9672-51 예금주: 임연기(교육행정학연구)

회원가입 및 회비납부 현황

◆ 신규회원(2011년 8월 1일 - 2011년 10월 31일)

• 개인회원: 김경은, 김두규, 김명수, 김영길, 김원태, 김은하, 김창우, 남해진, 박영주, 신보현, 유재환, 윤현진, 이수진, 이은경, 이호준, 정지선, 허진영(이상 17명) (이상 49명)

◆ 연회비 납부 현황(2011년 8월 1일 - 2011년 10월 31일)

• 개인회원: 강영삼, 강원근, 강인수, 고장완, 광경련, 권나현, 김광호, 김기은, 김남순, 김대명, 김수경, 김이경, 노관민, 노지영, 김홍식, 박균달, 박균열, 박철웅, 백정하, 백혜선, 손권목, 송경오, 송경현, 심용섭, 오세희, 유광호, 유평수, 윤홍주, 이수정, 이쌍철, 이윤식, 이정화, 이진영, 임준희, 장석환, 정소성, 정재균, 조영진, 주휘정, 진미석, 최현영, 한상연, 함승환, 홍지영, 홍창남(이상 45명)

• 기관회원: 충남대학교 도서관(총 1기관)

※ 정보가 잘못 표기되거나 누락된 경우, 또는 연회비 납부 관련 문의는 사무국(총무간사)으로 연락주시기 바랍니다.

※ 인터넷뱅킹을 이용한 연회비 납입 시 반드시 성명이 정확히 기재되도록 확인해 주시기 바랍니다.

주요 소식

◆ 제39차 연차학술대회(제163차 학술대회) 서울교육대학교에서 성료 교수, 대학원생, 연구자, 교육행정가 등 150여명 참여

‘교육의 정의(正義)와 한국의 교육정책’이라는 주제로 개최된 한국교육행정학회 제39차 연차학술대회(제163차 학술대회)가 성료되었다. 지난 12월 10일(토) 오후 2시부터 오후 7시까지 서울교육대학교에서 개최된 이번 학술대회에는 전국 각 대학의 교수 및 대학원생과 교육행정기관 및 연구기관에 근무하는 연구원 및 교육행정가 등 150여명이 참석하였다.

박삼철 교수(단국대, 본 회 사무국장)의 사회로 진행된 제1부에서는 허병기 교수(한국교원대, 본 회 부회장)가 ‘교육의 정의와 한국의 교육정책’이라는 주제로 기조발표를 하였다.

김혜숙 교수(연세대)의 사회로 진행된 제2부에서는 ‘고교다양화 정책의 쟁점과 과제’를 김흥주 박사(교육개발원)가 발표하였고, 주철안 교수(부산대)와 박세훈 교수(전북대)가 토론하였으며 ‘교육선발 정책의 쟁점과 과제’를 박남기 교수(광주교대)가 발표하였고, 김동석 교수(한남대)와 김수경 박사(대학교육협의회)가 토론하였다.

류현숙 박사(교육개발원)의 사회로 진행된 제3부에서는 ‘교육책무성 정책의 쟁점과 과제’를 신현석 교수(고려대)가 발표하였고, 정수현 교수(서울교대)와 박종필 교수(전주교대)가 토론하였다. 마지막 주제인 ‘교육재정 정책의 쟁점과 과제’는 반상진 교수(전북대)가 발표하였고, 한유경 교수(이화여대)와 나민주 교수(충북대)가 토론하였다. 모든 발표와 토론이 끝난 후에는 종합토론이 마련되어 열띤 논의를 이끌었다.



기조발표 중인 허병기 교수



제39차 연차학술대회(제163차 학술대회) 전경



김민희 교수(토론자), 김혜숙 교수(사회자),
김흥주 박사(발표자), 박세훈 교수(토론자) (좌측부터)



박삼철 교수(토론자), 김혜숙 교수(사회자),
박남기 교수(발표자), 김동석 교수(토론자) (좌측부터)



박종필 교수(토론자), 신현석 교수(발표자),
유현숙 박사(사회자), 정수현 교수(토론자) (좌측부터)



나민주 교수(토론자), 반상진 교수(발표자),
유현숙 박사(사회자),한유경 교수(토론자) (좌측부터)

한편, 연차학술대회가 끝난 후에는 2011년 한국교육행정학회 정기총회가 이어졌다. 회장 인사와 함께 개최된 정기총회는 2011년도 결산 및 사업 실적 보고, 감사 보고, 소석논문상 시상, 부회장 당선자 인사, 차기 회장 인사의 순서로 진행되었다.

◆ 제3회 소석논문상 수상

신현석 교수(고려대) 논문 선정

2009년 교육행정학연구지 게재 논문 대상 심사 결과

故 소석(素石) 강길수 박사가 후진 양성을 위해 기증한 기금으로 운용되는 제3회 소석논문상 수상작으로 신현석 교수(고려대)의 “한국적 교육행정학의 방법적 기반”이 선정되었다. 한국교육행정학회 소석논문상 위원회(위원장: 정태범 교원대 명예교수)는 2009년 「교육행정학연구」에 게재된 모든 논문에 대한 심사를 진행한 후, 지난 11월 26일 최종 소석논문상위원회를 개최하여 최종 심사 에 오른 후보작 중 수상작으로 결정하였고, 지난 12월 10일(토) 서울교육대학교에서 개최된 제39차 연차학술대회 정기총회에서 수상자인 신현석 교수에게 상금 100만원과 상패를 수여하였다.



소석논문상을 수상한 신현석 교수,
상을 수여한 임연기 회장 (좌측부터)

◆ 제40대 부회장 선출

이윤식 교수(인천대학교)가 제40대 부회장으로 선출되었다.

◆ 학회 회원가입 활동 협조

- ㉟ 교육행정학 발전에 관심을 가지고 계시는 교육행정 관련 전문가들이 학회에 가입할 수 있도록 적극적으로 권유하여 주시기 바랍니다.
- ㉟ 가입 대상 : 교육행정 관련 석사·박사 취득자 및 취득예정자, 초·중등학교의 교원, 시·도 및 시·군·구 교육청의 교육행정업무 담당자, 교육행정 관련 기관의 교육전문가 등
- ㉟ 회원에게 주어지는 특전은 다음과 같습니다.
 - 교육행정학연구지 년 간 4권 - 뉴스레터 년 간 4회
 - 학회 요람 1권 - 각종 학술대회 참여 가능
 - 교육행정학 연구지 논문 게재 가능 등
- ㉟ 가입방법 : 홈페이지 회원가입
 - 홈페이지 가입 : www.kssea.or.kr에 접속하여 온라인 신청 후 회비납부
(가입 회원께서는 회비납부 후 사무국으로 전화연락주시기 바랍니다.)

◆ 회원주소 및 연락처 정비

- ㉟ 인적사항에 변동이 있으신 회원님께서서는 홈페이지 개인정보를 수정하신 이후에 학회 메일(kssea1@hanmail.net)이나 홈페이지 게시판에 글을 올려주시기 바랍니다.
- ㉟ 학회에서 안내해 드리는 각종 소식이나 메일이 도착하지 않는 회원님들께서는 학회 홈페이지(www.kssea.or.kr)에 접속하셔서 설정해 놓은 이메일 주소를 확인하신 후 변경사항이 있을 경우, 학회 메일(kssea1@hanmail.net) 또는 홈페이지 게시판에 글을 올려주시기 바랍니다.

◆ 학회 메일 수신에 관한 안내

- ㉟ 대학/기관의 도메인을 사용하는 회원님께 학회의 단체 안내 메일이 수신되지 않는 경우가 발생하고 있습니다. 대학/기관 등은 단체메일을 수신 거부하더라도 개인에게 스팸처리 결과를 알리지 않습니다. 각 포털사이트에서 단체메일 수신이 가능 하오니, 변경을 원하시는 회원께서는 사무국으로 연락(kssea1@hanmail.net)주시기 바랍니다.

◆ 학회비 납부 안내

- ㉟ 본 학회 회칙 제9조 회원의 자격상실에 관한 규정에 의하면 2년 이상 학회비를 미납한 회원은 회원자격을 상실토록 하고 있습니다. 회원님들의 협조를 부탁드립니다. 학회비 납부 현황은 사무국으로 문의해 주십시오.

◆ 사무국 주소 및 전화번호

- ㉟ 주소 : (314-701) 충남 공주시 신관동 182, 공주대학교 백제교육문화관 106호
- ㉟ E-Mail : kssea1@hanmail.net ㉟ 전화번호 : 041-850-0858
- ㉟ 회 장 : 임연기(011-9870-2053) ㉟ 부회장 : 허병기(010-6268-6042)
- ㉟ 사무국 : 박삼철 사무국장(010-6391-8277) 송유진 총무간사(010-2557-5907) 신하영 편집간사(010-9658-0624)

※연회비 안내

정회원 50,000원, 학생회원 20,000원, 기관회원 100,000원

회비납부: 920302-01-335498(국민은행), 예금주: 임연기(한국교육행정학회회장)
302-0327-9638-91(농협), 예금주: 임연기(한국교육행정학회회장)

한국교육행정학회 윤리 헌장

한국교육행정학회 윤리헌장은 회원이 학회의 목적을 달성하기 위하여 역할을 수행하는 과정에서 준수해야 할 윤리적 원칙과 기준을 정하여 본 학회는 물론 회원 개인의 윤리성을 고양하는 데 목적이 있다. 이를 위해 다음의 내용을 준수해야 한다.

1. 회원은 학회의 업무를 수행함에 있어서 공정하고 성실하게 의무를 수행하여야 한다.
2. 회원은 학회 활동을 통하여 교육행정학과 한국교육행정의 발전에 기여하고 공익 증진에 노력하여야 한다.
3. 회원은 학술활동 관련 법률 및 학회 윤리규정, 학계에서 권장하는 기본적인 연구학술 윤리를 준수하여야 한다.
4. 회원은 타인의 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시하지 아니하며, 타인의 저작권을 존중하여야 한다.
5. 연구관련 심사 및 자문을 하는 회원은 학문적 양심에 따라 공정하게 심사하여야 하며, 제출자와 제출내용에 대해 비밀을 유지하여야 한다.
6. 회원은 연구수행과 관련하여 취득한 정보를 이용하여 부당하거나 부적절한 이득을 추구하여서는 아니 된다.
7. 회원은 연구비를 투명하고 공정하게 집행하여야 한다.
8. 회원은 학술활동 관련 연구대상자 및 연구보조자의 인권을 존중하여야 한다.

2007. 4. 27

한 국 교 육 행 정 학 회