

한국교육행정학회 소식지

THE NEWSLETTER

발행처 한국교육행정학회(www.keas.or.kr) / 주소 (363-791) 충북 청원군 강내면 다락리 한국교원대학교 인문관 309호

발행인 허병기 / 편집인 김도기 권순형 / TEL 043-230-3413 / E-mail kssea1@hanmail.net

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



| 주론 |

교육자치에서의 차등적 지방분권

김흥주 | 한국교육개발원 기획처장

지방분권이란 국가 및 지방자치단체의 권한과 책임을 합리적으로 배분함으로써 국가 및 지방자치단체의 기능이 서로 조화를 이루도록 하는 것을 말한다. 지방분권은 주민의 자발적 참여를 통하여 지방자치단체가 그 지역에 관한 정책을 자율적으로 결정하고 자기의 책임 하에 집행하도록 하며, 국가와 지방자치단체간 또는 지방자치단체 상호간의 역할을 합리적으로 분담하도록 함으로써 지방의 창의성 및 다양성이 존중되는 내실 있는 지방자치를 실현함을 그 기본이념으로 한다.

우리나라도 과거 국민의 정부 시절인 1999년 1월 29일 처음 제정된 ‘중앙행정권한이지방이양촉진등에관한법률’ 시행 이후부터 지방분권을 본격적으로 추진해온 바 있고, 지난 참여정부에서도 이 법률을 한시법으로 전환하여 지방분권을 지속해 왔다. 현 MB정부에 들어와서 비록 동법들은 폐지되었지만 대신 ‘지방분권촉진에관한특별법’을 새로이 제정(2013년 5월 31일까지의 한시법임)하여 지방분권 추진을 계속하고 있다.

현 정부들어와 교육분야에서 추진된 대표적인 지방분

권이양을 보면 지방교육행정기관의 기구와 정원기준 자율설정권, 학교급별 교원 및 보직교사 배치기준 설정권, 시·도교육청 교육연수기관 설립·폐지권, 연구학교 지정 및 그 운영권, 국립유치원 장학지도 및 유치원평가권, 영재학교의 교과용도서 선정권, 학생 조기진급 및 조기졸업 인정 결정권 등이 있다.

이와 같이 최근까지 지방분권이 지속적으로 추진되면서 각 부분에서 지방의 재량과 자율성이 크게 신장되어 왔으며, 교육행정분야에서도 교육자율화 추진정책에 힘입어 교과부 장관의 권한을 축소하여 지방으로 이양하는 노력이 계속되어 왔다. 그러나 그동안 이러한 분권화 정책이 모든 지방자치단체에 일률적으로 권한을 이양하거나 획일적 기준에 따라 기능과 권한을 이양함에 따라 지방분권화를 통한 지역수요에 효율적 대응 등 장점을 충분히 살리지 못하고 지방의 권한남용이나 중앙과의 갈등 문제, 지역간 격차 심화 등 분권의 부작용에 대한 논란이 발생하고 있다. 이러한 문제는 최근 교육감 선제 도입 이후 더욱 노골화 되고 있는 실정이다. 즉 지방의

역량과 여건 및 특성을 고려하지 않고 지방자치단체 모두에게 획일적 분권을 추진하여 결과적으로 지방 특성에 부합하는 자율적 권한과 책임의 실현을 어렵게 해 왔다는 문제 지적이 있어 왔다.

이에 지방분권의 성과를 가시화하고 지속적 분권추진의 동력을 확보하기 위한 전략적 접근방법으로 차등적 분권화가 부각되고 있다. 차등분권은 자치단체의 여건과 자치능력에 걸 맞는 권한행사를 통해 정책성과를 높이고 자치단체의 능력부족 등을 이유로 지방분권에 소극적인 경향이 있는 중앙정부로 하여금 자치능력이 높은 자치단체를 중심으로 권한이양을 추진하게 함으로써 중앙정부의 소극적 권한이양에 대응하는 분권 추진전략인 것이다.

그리하여 정부는 ‘지방분권촉진에관한특별법’ 제9조에 국가는 지방분권정책을 추진함에 있어서 필요한 때에는 그 지방자치단체의 실정에 맞게 시범적·차등적으로 실시할 수 있다고 명시함으로써 차등분권의 추진근거를 명시하여 왔다.

동법에서 언급한 차등분권이란 지역차이와 여건을 고려한 차등적인 사무배분으로 중앙정부의 권한을 모든 지방자치단체에게 획일적으로 이양하지 않고 지방자치단체의 자치능력과 특성에 따라 권한의 정도를 달리하는 분산하는 것이다. 이는 지방자치단체별로 지역 여건과 자치능력이 상이하므로 모든 지방자치단체에 일률적인 자치권을 이양하기보다는 지역의 행·재정적 특성, 이양대상 사무의 특성 등을 고려하여 권한을 지방자치단체별로 다르게 적정 배분하자는 취지이다.

차등분권은 지방의 특성과 능력에 따라 공공서비스의 질 향상 수준을 결정하고 나아가 여건에 적합한 주민의 삶의 질을 높일 수 있으며, 다양성과 자율성을 활용하여 자치단체별 특색 있는 발전전략을 통해 지역경쟁력 및 국가경쟁력을 제고할 수 있다. 또한 차등적 분권화는 행정환경변화에 따른 지방자치단체 역할범위와 행정서비스의 효율성을 담보할 수 있는 적정규모 문제와 관련하여 경직적인 행정계층이나 행정구역 개편 요구에 대한 생산적·합리적 대안으로 제시되고 있다.

미국, 영국, 일본 등 선진국에서도 차등분권제도를 적극 활용하여 공공부분의 비효율을 제거하고 지방자치단체의 성과제고에 활용하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 인구기준에 근거한 특별시, 광역시 등의 자치 단체 간 계층구조가 뿌리 깊게 남아있는 제도적 토양에서 모든 자치단체가 수용하는 객관적인 기준을 제시하기 어려워 권한 차등화의 폭과 내용이 확대되지 못하는 등 그동안 차등분권이 크게 활성화되지 못하고 있는 현실이다.

이러한 제도적 맥락에서 우리나라는 여전히 인구기준에 의한 권한차등화에 초점을 둔 제도를 선호하는 경향이 있다. 대표적인 사례가 인구 50만 이상 대도시의 특별시, 지역특화발전특구¹⁾, 제주특별자치도특례 등이다. 특히, 2006년 「제주특별자치도 특별법」 제정을 통해 제주특별자치도가 출범한 이후에 개별법을 제정하여 특정 지방자치단체에만 적용되는 차등적 권한배분 추진 사례²⁾가 급증하였다. 이에 지나친 개별성의 남용으로 사무배분체계를 혼란시키며, 지역이기주의 등 지역 간 갈등을 조장하고 난개발 및 환경오염과 같은 부작용 우려까지

1) 지역특화발전특구제도는 2004년 제정된 「지역특화발전특구에 대한 규제특례법」에 근거를 두고, 기초 지자체의 지역특화발전사업을 지원하기 위하여 일정 지역을 특구로 지정하여 선택적으로 규제특례를 적용하는 제도이다.

2) 특정지역을 적용대상으로 하는 법률 추진사례로 「대덕연구개발특구등의육성에관한특별법」 (05.1 공포), 「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시조성을 위한 특별법」 (06.2 공포), 「아시아문화중심도시특별법」 (06.9 공포), 「새만금사업 개발촉진을 위한 특별법」 (07.11 국회의결) 등이 제정되었으며, 「세계역사문화도시조성 및 지원특별법」, 「부산해양특별자치시 설치 및 발전 등에 관한 특별법」 등이 모두 의원발의안으로 국회에 제출되어 현재 관련 상임위원회에 계류 중이다.

놓고 있다.

지방자치단체 자치권의 본질적인 내용은 자치단체의 보장, 자치기능의 보장 및 자치사무의 보장을 의미한다. 따라서 국가·지방간 권한배분은 사무의 책임소재 및 자원부담, 조례 제정범위, 지도·감독의 범위 등에 있어 지방의 책임성과 자율성 확보에 중요하다.

지방자치단체는 관할구역의 자치사무와 법령에 의하여 지방자치단체에 속하는 사무를 처리하는데, 지방자치단체의 기능과 역할에 대하여 지방자치법 제9조에서 지방자치단체의 사무를 포괄적으로 예시하고, 동법 제10조에서는 광역과 기초자치단체별 사무배분의 기준을 정하며 개별 사무는 해당 영역별로 관련법령을 통해 구체화된다.

이러한 기능배분 기준의 포괄성 및 입법방식의 다양성으로 인해 자치단체별 정확한 사무과목이 곤란할 뿐만 아니라, 지방자치단체의 행·재정적 특색과 행정서비스간 상관성에 대한 판단기준도 모호하여 이해당사자간 이견으로 그동안 차등분권이 활성화되지 못하고 있다.

이러한 제도적 토대 위에서 기존의 서울특별시 특별나 자치구 특례의 경우 차등분권에 대한 고려나 기준 등에 근거를 두고 추진되기 보다는 개별적인 정책적, 정치적 필요성에 의하여 발전되어온 측면이 크고, 일부 인구 기준에 따라 제한적으로나마 기능과 권한을 차등적으로 이양하는 인구 50만 이상 대도시특례 사례가 있을 뿐이었다.

예컨대 지방자치법에서도 174조 ①항을 보면 서울특별시의 지위·조직 및 운영에 대하여는 수도로서의 특수성을 고려하여 법률로 정하는 바에 따라 특례를 둘 수 있다고 명시하고 있고, ②항에는 세종특별자치시와 제주특별자치도의 지위·조직 및 행정·재정 등의 운영에

대하여는 행정체제의 특수성을 고려하여 법률로 정하는 바에 따라 특례를 둘 수 있다고 명시하고 있다. 또한 제175조에는 서울특별시·광역시 및 특별자치시를 제외한 인구 50만 이상 대도시의 행정, 재정운영 및 국가의 지도·감독에 대하여는 그 특성을 고려하여 관계 법률로 정하는 바에 따라 특례를 둘 수 있다고 규정하고 있다. 이들 법률들은 결국 차등분권을 특례 사항으로만 취급하고 있지 어떤 일정 타당한 기준을 두어 시행하지 못하고 있다는 것으로 볼 수 있다.

물론 이러한 특례 규정에 의한 차별적 지방분권은 일반자치의 경우 일부 긍정적인 변화를 보여주고는 있다. 즉 기존과 달리 광역자치단체인 특별시·광역시와 도의 기능 및 역할에 새로운 변화가 나타나고 있다. 예컨대 도의 경우대도시 특례사무 확대로 관할구역 내 인구 50만 이상 시·군의 사무를 직접 처리하게 되는 사례가 증가하면서 특별시·광역시에 비해 도시관리 기능³⁾ 등 일부 영역에 있어 기능이 축소되지만, 동시에 행정능률이 강조되면서 면적에 비해 서비스수요가 적은 지역의 공공시설 통폐합 등을 추진하는 과정에서 상대적으로 기존의 시·군 사무에 대한 도의 역할이 증대되고 있다.

특별시·광역시의 경우에는 자치구에 의한 분할행정의 비효율을 방지하기 위해 자치구의 자치권의 범위를 일부 축소하여 광역에서 직접 수행하는 부분에 있어 도의 경우보다 기능이 확대된다. 또한 생활권역이 기존의 행정구역 중심이 아닌 도시권역으로 확대됨에 따라 도와 비교하여 인구증가 및 유입 등으로 양극화 문제, 계층간 사회적 격차 해소 등 사회복지·교육관련 수요가 급증함에 따라 관련 기능과 역할이 확대되고 있다.

이와 같은 인구규모, 재정규모, 면적 및 사회변화 등에 따른 행정수요 변화에 대응하기 위해 많은 비용이 소요

3) 「국토의 이용 및 이용에 관한 법률」 제 18조, 제24조 등에서 도시기본계획과 도시관리계획 수립 권자는 특별시·광역시장 또는 시장·군수이다.

되는 전국적인 획일적 분권에 의한 행정체제 개편 보다는 자치단체별 기능과 권한을 차별화하는 경우 중앙·지방 또는 지방 간 사무재배분을 통한 효율적 행정시스템 구축이 가능하게 된다.

결국 지방자치의 궁극적 목표는 주민의 복리증진이며, 이를 달성하기 위한 선택적 가치가 분권이다. 현재와 같이 자치능력에 관계없이 모든 지방자치단체에 권한을 획일적으로 이양하는 것은 지방분권의 본질과 그 장점을 충분히 살리는데 어려움이 있다. 따라서 자치단체의 규모와 여건이 상이함에 따라 분권의 효과를 가시화하기 위해 전략적 접근이 필요하다. 즉, 자치단체의 행·재정적능력, 혁신역량, 성과 등에 기초하여 동일한 지위내의 자치단체간에 권한행사의 범위 정도를 다르게 하는 차등적 분권이 좋은 대안이 될 수 있다는 것이다. 결국 지방분권은 분권화된 권한을 효율적으로 행사할 수 있는 지방자치단체의 자치능력이 가장 중요하며, 능력에 따른 차별적 분권이 선택적으로 주어지는 정책이 지방의 발전에 더욱 적합한 것으로 볼 수 있다. 즉 지방의 자율권은 획일적 자율이 아니라 선택이 가능한 자율일 때 의미가 있다.

또한 지방자치단체에 대한 차등분권은 자치단체의 행·재정적 능력, 재정규모, 자치단체의 특성 등을 고려하여 자치단체간 수행기능의 차별성을 유형화하여 중앙 권한의 지방이양·위임 범위를 다른 지방자치단체와 차등을 두거나 광역과 기초자치단체 상호간의 권한을 재배분하는 것으로 자치단체의 기능변화, 행정시스템의 변화를 통해 지방자치제도의 다양성과 자율성을 확보하는데 유용한 수단이다.

그러나 지방자치단체간 사무배분의 차등화는 지방자치단체 자치권 범위의 차등화를 말하며, 이에 자치단체간 형평성 문제가 제기될 수 있다. 특히 이러한 형평성

문제는 일반자치에서 보다 교육자치에서 더욱 논란이 될 수 있다. 교육은 기회균등의 원리에 가장 민감하게 반응하는 분야이기 때문이다. 따라서 이러한 차등 분권에 따른 형평성 논란을 극복하고 차등분권을 활성화하기 위해서는 자치단체의 인구규모, 재정여건 및 차등하고자 하는 교육행정 사무의 특성 등을 고려하여 수용 가능한 차등분권 기준 및 추진방식 등을 정비하고, 교육사무 배분에 따른 세·재원 확충 등 차등 이양에 따른 행·재정적 지원방안 마련을 통해 분권의 효과를 극대화하는 조치들이 필요하다.

더욱이 분권을 통해 지방교육청의 권한이 늘어날수록 지방분권을 통한 정책혁신 등 효율성 확보뿐만 아니라 그에 상응하는 교육정책에의 책임성 확보도 중요하다. 이처럼 책임성 확보측면에서 시·도교육청의 행·재정 능력, 혁신역량, 성과 등에 기초하여 동일한 지위내 교육청간의 권한행사 범위를 다르게 할 필요가 있다. 교육행정서비스의 질 보장 및 시·도교육청간 경쟁과 혁신을 촉진하여 지방교육의 자율적 책임성 확보수단으로 활용함에 따라 직접적 통제방식에서 자율적 통제방식으로 전환을 모색하는 계기가 될 수 있다.

결론적으로 교육행정에서의 지방별 차등분권은 시·도교육청의 자치역량과 지역여건에 맞는 교육행정권한의 행사를 통해 교육정책의 성과를 높이고 나아가 주민의 삶의 질을 높일 수 있으며, 이에 기초하여 감독범위를 차별화함으로써 자율적 책임성 확보를 통해 중앙-지방간 생산적 관계정립을 가능하게 한다. 즉, 차등적 분권을 통해 시·도교육청별 발전전략에 정책적 대안제시가 가능하며 자율, 자치역량, 책임이 조화되는 선진 지방교육자치 실현을 위한 의미 있는 모델 마련의 토대가 될 수 있다.



| 논단 I |

대학 등록금, 장학금, 학자금 대출에 대한 단상

남수경 | 강원대학교 교육학과 교수

I. 대학 등록금과 수익자 부담원칙

대학 등록금에 대한 개념적 정의는 다양하지만, 크게 두 가지 관점으로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 대학교육을 받는 데 소요되는 비용이라고 보는 관점이다. 한 학기 동안 수업을 받는 동안에 발생하는 강사료, 강의실이나 실험실 사용료, 강의실 내 각종 매체 사용료, 도서관 이용료, 동아리 방 사용료 등등을 합한 것이 등록금이라고 보는 것이다. 교수 1명에 학생 5명 내외의 소규모로 진행되는 전공수업이 많은 예술대학이나, 같은 학점이라도 실험 수업 등으로 실제 학교시설을 많이 이용해야 하는 이공계열 단과대학이, 인문사회계열의 대학보다 등록금이 비싼 이유를 바로 비용의 관점에서 설명할 수 있다.

둘째, 졸업 후 발생할 개인의 소득에 대한 투자라고 보는 관점이다. 예를 들어 특정 대학이나 전공계열의 졸업생이 다른 대학이나 전공계열의 졸업생보다 취업을 잘하고 또 상대적으로 보수나 근무여건이 좋은 기업에 취업할 가능성이 크다면, 대학의 교육여건이 비슷한 수준이라고 하더라도 다른 대학이나 전공계열보다 등록금이 더 비쌀 가능성이 있다. 이 관점에서 대학 등록금은 대학의 사회적 지명도에 따라 소위 프리미엄이 부과된 가격이다. 경영대학원(MBA)이나 법학전문대학원에서 알 수 있듯이 사회적 수익보다 사적 수익이 큰 전공분야의 등록금이 비싼 것 역시 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

이상에서 살펴본 대학 등록금을 바라보는 두 가지 관

점은 보다 큰 틀에서 보면 수익자 부담원칙으로 정리할 수 있다. 비용의 관점이든 투자의 관점이든 궁극적으로 대학교육의 수익자가 학생이기 때문에, 즉 수익자 부담원칙에 의해 대학에 다니는 동안 등록금을 내야 한다는 것이다. 그런데 오랫동안 대학에 대한 무상교육을 실시해 온 유럽 국가들 역시 수익자 부담원칙에서 무상교육의 이유를 설명하고 있다. 그 이유는 높은 소득세율이나 조세부담률과 관련이 있다. 2012년 기준 유럽 국가의 최고소득세율을 살펴보면 스웨덴(56.6%), 덴마크(55.4%), 네덜란드(52.0%) 등과 같이 50%를 넘는 국가들이 많이 있다. 고졸의 직장인보다 대졸의 직장인이, 또한 소위 유명 대학이나 특정 전공계열 졸업 직장인일수록 고소득자로서 소득세를 많이 내며, 조세를 재원으로 하는 정부의 다양한 복지사업을 고려할 때 대학교육의 궁극적 수혜자는 국민이라고 볼 수 있다. 따라서 수익자 부담원칙에서 대학교육의 비용은 국민이 부담하고 대학생은 무상교육을 받는 것이다.

최근 들어 세계적으로 대학 등록금의 총당방법으로서 학자금대출이 확대되고 있다. 그 이유 역시 수익자 부담원칙에서 찾을 수 있다. 대학에 다니는 동안 학생은 비용을 부담할 수 있는 경제적 능력이 없기 때문에, 등록금은 대체로 부모가 지불하게 된다. 그렇다면 부모가 자식의 대학교육 수익자인가? 자식이 기꺼이 부모의 노후를 책임지는 문화적 풍토 속에서는 그렇다고 말할 수 있을 것이다. 그런데 대학생 시기부터는 본인의 인생을 스스로

책임져야 한다는 인식이 당연히 되는 서구식 문화나 부모 인생과 자식 인생은 점차 분리되는 우리나라의 세대 변화를 고려할 때, 대학교육의 수익자는 학생 자신이고 수익자 부담원칙에 따르면 학생 스스로 등록금을 마련해야 한다. 이런 논리로 정부는 학생의 등록금을 대여해주고 소득이 발생하는 졸업 이후에 스스로 비용을 갚도록 하는 학자금대출이 점차 보편화되고 있는 것이다.

II. 반값 등록금 문제와 국가장학금

최근 사회적 문제가 되고 있는 반값 등록금 문제는 비용의 관점에서든 투자의 관점에서든 현행 등록금 수준에 대한 국민적 불만과 관련이 있다. 전국의 대학생 1,200명을 대상으로 한 조사 연구에서 응답자의 63.7%는 현재 자신의 대학 등록금이 300만원~500만원이며, 적정 수준의 등록금에 대해서는 응답자의 73.8%가 100만원~300만원이라고 보았다(김진영·남수경, 2011). 조사 결과가 보여주듯이 대학생들은 등록금이 현재의 절반 수준으로 내려가야 한다고 생각하고 있다. 비용의 관점에서 본인들이 실제 체감하는 교육 서비스에 비해 높은 수준에서 등록금이 책정되고 있고, 높은 청년실업률을 고려할 때 투자의 관점에서조차 대학 등록금이 거품이 있다고 인식하고 있는 듯하다.

정부는 등록금 문제를 해결하는 접근방법으로서 고지된 등록금(sticker price)보다 장학금 지원을 통한 학생 부담 실질 등록금(net price)의 인하에 역점을 두고 있다. 정부는 연간 1조 7,500억원의 재정을 국가장학금으로 투입함으로써 가계소득 7분위(2012년 기준 연 소득 5,371만원) 이하 대학생의 등록금을 평균 22% 이상 낮추는 효과를 유발하겠다는 계획이다. 막대한 재정 지원에도 불구하고 국가장학금을 통한 등록금 부담 완화 정책은

부정적 논란을 쉽게 해결하지 못하고 있다.

등록금 부담 완화정책과 장학금정책은 상호 밀접한 관련성이 있는 것은 사실이지만 엄연히 차별적인 정책이다. 두 정책 모두 경제적 이유로 고등교육의 기회가 제한을 받지 않도록 재정을 지원하는 데 1차적 목적이 있다. 그런데 전자는 대학생을 보는 철학(부모 의존적 학생 또는 가난한 독립성인), 재정 지원 방식(대학에 대한 지원 또는 학생에 대한 지원), 등록금 충당방법(선납제 또는 후불제) 등과 같은 논의를 포함해야 한다. 반면 후자는 가정의 경제적 수준에 따른 장학금 지원방식, 즉 지원 기준이나 대상의 선정, 지원 금액의 결정방법 등에 보다 초점을 두어야 한다.

등록금 부담 완화정책은 소득수준별 등록금의 경감 방안뿐만 아니라 보편적인 등록금 충당방법의 문제를 다루어야 한다. 반값 등록금 문제 역시 외형적으로 등록금 수준의 문제로 보이지만 그 이면에는 등록금 충당방법의 문제를 포함하고 있다. 따라서 등록금 문제를 해결하기 위한 또 하나의 축으로서 정부지원 학자금 대출제도를 어떻게 효과적으로 운영할 것인가를 논의할 필요가 있다.

우리나라의 문화적 요인을 고려할 때 학자금 대출제도는 여전히 그 성과가 제한적이다. 대학생에 대한 조사 연구에서는 응답자의 17.3%만이 대학 등록금을 대학생 스스로 해결해야 할 문제로 인식하였다(김진영·남수경, 2011). 또한 학자금대출 금리의 지속적인 인하(2008년 7.8%에서 2012년 3.9%)에도 불구하고 매년 재학생 대비 대출이용 비율은 16% 수준으로 거의 변화가 없다(한국장학재단 내부자료). 등록금에 대한 부모부담 인식이나 대출 자체에 대한 기피 현상 등의 문화적 요인을 고려할 때, 우리나라에서 학자금대출의 수요는 외국과 달리 금리에 비탄력적이다. 그러나 대학생 본인의 수익자 부담원칙, 정부재정부담 완화, 대출자의 상환에 대한

심리적 부담경감 등의 측면에서 '취업후 상환 학자금대출제도(Income Contingent Loans, 이하 ICL)'의 안정적인 정착은 매우 중요한 정책 과제임에 틀림없다.

III. 등록금, 장학금, 학자금대출의 개선을 위한 제언

대선을 앞둔 2012년 하반기, 대학 등록금 문제는 여전히 사회적 이슈로서 중요하게 다뤄어질 것이고 그 해결 방안 역시 다른 어느 시기보다 활발하게 논의될 것이다. 등록금 부담 경감 방안들이 단기목표 중심의 선거공약이 되지 않기 위해서는 등록금, 장학금, 학자금대출과 관련하여 검토 사항들이 있다.

먼저 '등록금'이라는 용어에 대한 재검토가 필요하다. 등록금이라는 용어에는 대학생을 부모 의존적 학생으로 보는 관점이, 선불제(up-front)에 따른 교육비 부담능력과 대학교육 기회의 제한 문제가 내재되어 있다. 이러한 맥락에서 Johnstone(2003)은 등록금이라는 용어를 정치적으로 보다 수용가능하고 완곡한 의미를 가진 '교육분담금(education contribution)'이라는 용어로 대체할 것을 제안한 바 있다. 이미 호주나 영국에서는 등록금을 이러한 용어로 사용하고 충당방법에 따라서 선불제 또는 부모 분담금, 장학금을 통한 정부 분담금, 후불제 또는 대출을 통한 학생 분담금 등과 같이 구분하고 있다. 등록금이라는 용어의 개선은 장기적으로 부모와 자녀 세대간에 교육비용 부담방식의 중립성을 유도하고, 등록금을 지급할 수 있는 경제적 능력이 없는 가정에서 학자금 대출을 이용한다는 인식을 바꾸는데 기여할 수 있을 것이다.

다음으로 대응투자형 국가장학금을 지양해야 한다. 교육과학기술부를 포함한 정부부처에서는 대학에 대한 고등교육 재정지원사업을 평가하고 선정하는 과정에서

장학금지급률이나 등록금인상률 등을 중요 지표의 하나로 활용하고 있다. 더욱이 국가장학금 II 유형에서는 대학의 대응투자 수준에 따라서 장학금을 배정한다. 등록금을 대학교육의 비용 관점에서 볼 때, 교육활동을 위한 운영비를 현재 수준으로 유지하면서 장학금 지원 비중을 확대하기 위해서는 공급비용의 하나로서 등록금이 인상될 수밖에 없다. 또한 학생 충원율, 보유율, 졸업률 등이 대학평가의 핵심지표로 사용되는 한, 이들 지표와 무관하게 저소득층 장학금의 지원비율을 확대할 수 있는 대학은 '사실상 학생 유치의 전략이 필요없는 주요 대학'에 불과한 것이 현실이다. 따라서 장학금이 학생 산비용으로 작용하여 등록금 인상요인이 되지 않도록 저소득층 국가장학금의 재원은 전적으로 정부예산으로 운영하고, 장학금정책에 관련한 대학의 대응투자방식을 지양할 필요가 있다.

끝으로 학자금 대출제도가 효과적으로 시행되기 위해서는 '대출이용 효과영향 요인'이나 '대출 이용을 지나치게 염려하는 학생(worried debtors)'에 대한 분석과 적절한 대응 방안을 마련하는 과학적 접근이 필요하다. 선행연구에 따르면 ICL의 효과나 만족도에 대해서는 특히 제도의 이해도가 중요한 영향을 준다(남수경 · 유승호 · 정의준, 2012 Bar, 2002). 대출의 금리의 민감도는 가계 소득 5분위 이하 학생에게 특히 크게 작용하는 것으로 나타났다(남수경 · 이희숙 · 유승호, 2011). 이러한 결과를 토대로 보면 무엇보다 학자금 대출제도에 대한 이해도를 높이고 소득분위에 따라서 국가장학금과 병행하여 효과적으로 이용할 수 있도록 지원하는 것이 중요하다. 그러나 여전히 대출 이용 학생 특성에 대한 연구는 제한적인 수준에서 이루어지고 있다. 학자금 대출이나 2012년부터 시행된 국가장학금 이용자에 대한 보다 실증적인 연구가 축적됨으로써, 단기 흥행식 정책이 아니라 보다 장기적인 관점에서 정책이 수립되고 집행되기를 기대해 본다.



| 논단 II |

학교장 역량의 명과 암

주현준 | 대구교육대학교 교육학과 교수

I. 우리 교장 선생님은……

“우리 교장 선생님은 정말 좋습니다.”

“우리 교장 선생님은 훌륭한 분이세요.”

교장 선생님에 대한 교사들의 긍정적인 표현들이다.

반면, 교사들은 종종 “우리 교장 선생님은 별로예요……”, “우리 교장 선생님은 정말 이상한 분인 것 같습니다……”와 같은 부정적인 생각을 말하곤 한다. 지극히 개인적인 경험에 비추어 보면, 교장에 대한 교사들의 반응은 찬사보다 비난이 많았던 것 같다. 교사들로부터 긍정적인 평판을 받은 교장의 교장은 소위 성공적인 학교 경영을 예측가능하게 하는 역량(competency)을 갖추고 있다. 그러나 후자의 교장은 실패를 예측하게 하는 어떤 것을 가지고 있을 것이다. 성공을 예측하는 역량의 반대는 무능함(incompetence)이라는 용어로 설명되기도 하지만, 리더십 역량을 연구하는 학자들은 이것을 역량의 어두운 면(dark side)이라고 지칭한다. 이처럼 역량의 개념에는 밝은 면(bright side)과 어두운 면(dark side)이 공존한다.

II. 역량의 명과 암

잘 알려진 바와 같이 역량은 고성과자와 저성과자를 구분해 주는 고성과자의 업무수행 능력이다(McClelland

& Boytis, 1982). 고성과자들이 공통으로 가진 역량은 성공을 예측하게 해 주기 때문에 선발, 배치, 교육훈련, 평가, 승진 등 인사행정의 전반에 활용된다. 역량이 갖고 있는 이러한 매력 탓에 최근 우리나라 교육행정학 연구에서 역량(competency)이라는 용어가 자주 등장한다. 교육행정학 분야에서 역량에 관한 연구는 주로 교장 역량(조경원, 2006; 주현준, 2007; 박세훈, 2007; 김이경, 김도기, 김갑성, 2008; 조대연, 2010; 박영호, 2011)에 초점을 두고 있지만, 교사, 수석교사, 수업 컨설턴트 등 다양한 대상으로 확대되는 추세이다. 대부분의 선행연구는 역량의 기본 개념에 충실하여 밝은 면을 분석하였다. 즉 우수한 성과를 달성한 교장의 특성을 분석하거나 성공적인 교장이 되기 위해 반드시 필요한 요인을 도출하는 연구에 집중하였다. 그러나 상대적으로 역량의 어두운 면에는 관심을 두지 않았다. 그 이유는 여러 가지로 추론해 볼 수 있지만, 연구자들이 역량의 밝은 면과 어두운 면을 단순히 상대적인 것(예컨대 역량이 있는 교장과 역량이 없는 교장)으로 가정했을 가능성이 크다.

그러나 Hogan & Hogan(2001)은 역량의 밝은 면과 어두운 면이 공존하고, 종종 독립적이라고 주장한다. 이러한 주장은 역량의 어두운 면에 관한 여러 실증적 연구(Fleming & Holland, 2002; Najar, Holland, & Van Landuyt, 2004)를 통해 확인되었다. 연구결과는 일관되게 역량의 밝은 면과 어두운 면이 단순히 역량의 유무에 따른 차이가 아님을 밝히고 있다. 연구결과와 같이 역량

의 어두운 면이 독립적으로 존재한다면, 인사행정의 과정에서 역량의 어두운 면을 확인하는 작업은 반드시 수행되어야 한다. 성공을 예측하는 역량의 밝은 면과 달리, 어두운 면은 조직관리 실패를 예측하게 하는 요인이기 때문이다(Bentz, 1985).

역량은 모집, 선발, 배치, 교육훈련 등 인사행정의 전 영역에서 활용된다. 특히 역량에 기반을 둔 선발은 선발 이후 높은 성과 또는 성공적인 조직 관리로 이어지기 때문에 매우 중요하다. 만약 역량의 어두운 면을 확인하지 못한 채 선발이 이루어진다면 성공보다 실패를 가져올 가능성이 농후하다. 이러한 논리를 그대로 교장 선발에 적용해 볼 수 있다. 즉 교장 역량의 밝은 면과 어두운 면을 균형 있게 살피지 못한 교장 선발이 이루어진다면 선발하지 않아야 할 교장이 선발될 가능성은 남아있게 된다.

III. 학교장 선발과 역량

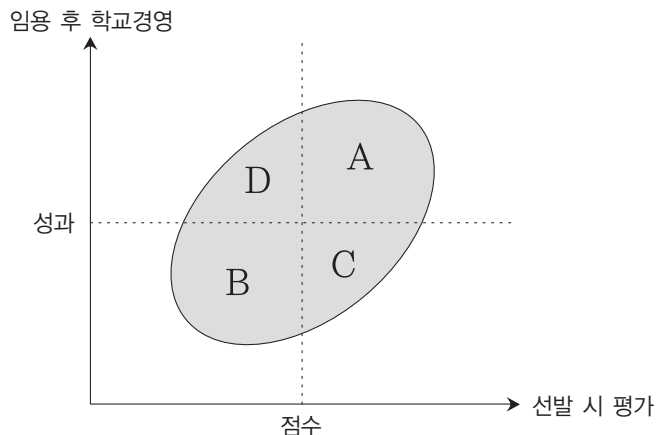
현재 우리나라의 교장 임용은 근무성적평정에 의한 승진 임용과 공모제 방식을 통한 임용으로 양분된다. 두 방식에서 역량이라는 표현을 직접 사용하지는 않았지

만, 근무성적평정에서 확인하는 자질과 태도, 근무실적 및 근무 수행 능력과 공모과정의 서류평가, 심층면접 등에서 확인하는 세부 요소들은 모두 교장의 직무수행에 필요한 요소를 평가하여 선발한다는 점에서 역량에 기반한 선발과 무관하지 않다.

다음의 [그림]은 교장 선발 시 평가점수와 임용 후 학교경영 성과를 기준으로 예상되는 교장 선발의 결과를 도식화한 것이다.

A 영역과 B 영역은 ‘올바른 선발’이 이루어진 사례이다. A 영역으로 선발된 교장은 선발 시 평가점수가 높고, 임용 이후 우수한 학교경영 성과를 달성한다. 즉 A 영역은 교장으로 선발되어야 할 적격자를 선발한 것이다. 그리고 B 영역의 대상자는 교장의 직무를 성공적으로 수행할 가능성이 희박한 경우로 교장으로 선발되어선 안 되는 부류이다. 따라서 A와 B는 교장 선발이 잘 이루어진 바람직한 사례에 해당한다.

C 영역과 D 영역은 ‘잘못된 선발’의 사례이다. C 영역은 교장 선발 시 평가점수는 높지만 임용되었을 때 성공적인 학교경영을 기대하기 어려운 사례이다. 즉 선발하지 말아야 할 사람을 교장으로 선발한 잘못된 선발의 사례이다. 그리고 D 영역은 교장으로 선발되었다면 우수



한 학교경영을 할 역량을 갖추었지만, 선발과정에서 낮게 평가된 ‘잘못된 탈락’에 해당한다.

[그림]에서는 A와 B영역의 면적이 C와 D 영역에 비해 조금 더 넓게 분포되어 있다. 이는 선발 과정에서 일반적으로 나타나는 현상으로 교장 선발에서 ‘올바른 선발’이 ‘잘못된 선발’보다 많았다는 것을 의미한다. 그러나 교장 선발의 성패는 어느 정도까지 C와 D 영역의 분포를 낮출 수 있는가에 달려있다. 특히 C영역은 교장역량의 어두운 면과 관련지어 볼 수 있다. C영역의 비율을 줄이기 위해서는 교장 선발 시 역량의 밝은 면과 함께 어두운 면을 확인하는 과정이 필요하다. C영역의 분포를 최대한 줄이는 교장 선발이 이루어진다면 학교 현장에서 교장에 대한 부정적인 반응은 최소화될 가능성이 높다. 그리고 D영역은 역량의 밝은 면과 관련된다. D영역은 현행 교장 선발의 기준이 되는 역량의 밝은 면에 해당하는 교장 선발을 위한 평가요소가 잘못 설정되었거나, 서류평가, 심층면접 등 선발 과정에서 역량의 밝은 면을 확인하는 방식에 오류가 있을 가능성이 있다.

IV. 학교장 역량의 연구 방향

역량 연구에서 어두운 면에 대한 연구는 밝은 면에 비해 상대적으로 그 역사가 짧다(Hogan et al., 2005). 그 이유는 연구대상 선정과 연구방법 적용에 어려움이 있기 때문이다. 성공 사례를 분석하는 밝은 면에 관한 연구에 비해 실패 사례를 분석하는 역량의 어두운 면에 대한 연구는 연구대상 선정이 어렵다. 또한, 역량의 어두운 면을 분석할 수 있는 적절한 연구방법도 없다. 역량 연구에서 대표적으로 사용되는 행동사건면접(Behavioral Event Interview, BEI)은 실제 높은 성과를 달성한 대상자를 직접 면담하는 것으로 실패한 대상자에게 적용하기에는

다소 무리가 있다.

교장의 역량에 관한 연구는 지나치게 역량의 밝은 면에 집중되어 있다. 아직까지 교장 역량의 어두운 면을 밝은 면의 연장선 정도로 인식하는 수준에 머물러 있는 듯하다. 역량의 밝은 면과 어두운 면이 공존하고, 상호배타적이라는 선행연구 결과를 토대로 교장 역량의 어두운 면에 대한 연구를 생각해 볼 시점이다. 성공과 실패의 예측이 가능한 교장역량의 밝은 면과 어두운 면을 함께 확인할 수 있다면 좋은 교장 선발에 큰 도움이 될 것이다.

참고문헌

Bentz, V. J. (1985, August). *A view from the top: A thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behavior*. Paper presented at the 93th Annual Conference of the American Psychological Association, Los Angeles.

Fleming, B., & Holland, B. (2002, April). *How dark side personality factors impact performance ratings: A meta-analysis*. Paper presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.

McClelland, D. C. & R. E. Boyatzis (1982). Leadership motive pattern and 2long-term success in

management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Najar, M. J., Holland B. D., & Van Landuyt, C. R. (2004, April). *Individual differences in leadership derailment*. Paper presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago.

김이경, 김도기, 김갑성(2008). 우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구. *교육행정학연구*, 26(3), 325-350.

박영호(2011). 학교장의 리더십 역량모델 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

박세훈(2007). 교육행정직의 혁신역량 개발 방안. *지방교육경영*, 12, 85-106.

조경원 외(2006). 학교행정이 핵심역량강화 프로그램 개발을 위한 요구분석. *교육행정학연구*, 24(2), 251-273.

조대연 외(2010). 학교장의 직무역량에 대한 요구분석. *한국교원교육연구*, 27(4), 293-315.

주현준(2007). 학교장 리더십 역량의 상대적 중요도 분석. *교육행정학연구*, 25(3), 85-105.



| 논단 III |

분산적 지도성*

주영효 | 동국대학교 경주캠퍼스 교직부 교수

지금까지 다양한 지도성 이론과 관점들이 한 시대를 풍미하다 홀연히 사라지고는 했다. 분산적 지도성 또한 현 시대에 적합한 지도성으로 일순간 받아들여지다 우리들의 뇌리 속에서 부지불식간에 사라질 수도 있다. 하지만 왜 분산적 지도성이 영미권 국가에서 교육 및 학교 조직 개혁의 핵심적인 대안으로 여겨지고 있는지를 생각해 볼 필요가 있다. 결론부터 말하자면, 그 가장 큰 이유는 분산적 지도성 이론이 가지고 있는 두 가지 가치 때문이다. 첫 번째는 분산적 지도성이 조직 내에서 현재 실행되고 있는 지도성을 반추하고 분석하는 틀로서 뿐만 아니라 조직 경영 혁신을 위한 통찰력을 제공해 줄 수 있다는 점이다. 두 번째는 분산적 지도성이 수평적 상호관계에 대한 시대적 요청과도 아주 밀접하게 관련되어 있다는 점이다.

I. 분산적 지도성의 의미

분산적 지도성은 'distributed leadership'의 번역어이다. distributed를 분배적 또는 배분적이라는 용어 대신 분산적으로 칭하는 이유는 국어사전에 분배적 또는 배분적이라는 용어가 등재되어 있지 않은 이유도 있지만,

무엇보다도 distributed leadership이 지도성의 단순한 나눔, 협동, 공유보다는 조직의 맥락 속에서 지도성이 “흠어져” 있는 현실에 그 초점이 맞춰져 있기 때문이다(주영효 · 김규태, 2009). 그렇다고 하여 분산적 지도성에서 나눔, 협동, 공유 등의 개념이 분산적 지도성과 전혀 별개인 것도 아니다. 왜냐하면, 지도성의 분산¹⁾의 개념과 속성에는 그 자체에 네트워크(network)화된 인적 요소간 긴밀한 상호작용뿐만 아니라 신뢰와 집단효능감과 같은 긍정적인 조직문화(positive school culture)를 전제하고 있기 때문이다. 이는 분산적 지도성이 영웅적 개인 혹은 조직의 상황 등 개별 요소에만 초점을 맞춘 지도성 이론 이라기보다는 조직에 실재하는 요소들(예를 들어, 인적 · 문화적 · 구조적 요소)을 포괄적으로 고려하고 있다는 증거가 되기도 한다.

여기서 우리는 중요한 사실을 언급해 볼 필요가 있다. 바로 분산적 지도성 이론에서 다차원적인 요소들이 포괄적으로 수용되기 때문에 연구자별로 중요하게 다루어지는 요소가 상이하다는 점이다. 이러한 이유로 인해 조직 내 정치적 역학관계, 의사소통 과정, 상호 물리적 근접성 중 그 초점에 따라 협동적, 민주적, 참여적 지도성 등과 같은 다양한 용어들과 함께 혼용되어 사용되는 사례가 발생하고 있다. 분산적 지도성 개념이 가지는 중의

* 본고의 내용은 지금까지 저자가 참여한 연구에 바탕을 두고 있다. 분산적 지도성 이론에 대한 관점과 해석이 다양하고 다를 수 있다는 점을 독자들에게 미리 밝혀 둔다.

1) 본고에서 분산적 지도성과 “지도성 분산”은 동의어이다.

성으로 인해 후속연구자들이 분산적 지도성의 개념에 대해 혼란을 겪는 것도 어찌 보면 당연한 귀결일지도 모르겠다. 하지만 이러한 개념에서 파생되는 정체성의 논쟁이 오히려 분산적 지도성 이론을 더욱 매력 있는 지도성 이론으로 만들고 있으며, 논의의 장을 확대하고 있다는 사실 또한 부인할 수 없는 사실이다.

간혹 분산이라는 용어 자체가 가지는 의미 때문에 학교 조직 구성원, 특히 조직의 핵심 관리자인 교감 선생님이나 교장 선생님들이 분산적 지도성의 의미에 강하게 반감을 가지는 경우를 목격할 수 있다. 하지만 분산적 지도성은 학교의 조직 틀을 근본적으로 깨뜨리는 혁명(革命)을 의미하는 것이 결코 아니다. 분산적 지도성은 자신의 전문적 영역에서 지도자 역할을 수행하고 있는 구성원들을 지도성 영역으로 포함하는 것이며, 이들과 더불어 조직 발전을 이루어 나가자는 데 거시적인 목표가 있다. 따라서 기존에 존재하던 전통적 지도성 역할과 권위에 도전하여 조직 틀의 해산과 해체를 분산적 지도성의 실체라고 생각하는 것은 큰 오해이다. 분산적 지도성은 조직이 당면한 “현실” 속에서 활용가능한 모든 대안을 탐색하고 활용하는데 그 주된 관심을 가진다. 결국 분산적 지도성이 실행되는 조직 내에서는 자연스럽게 학교장과 교감 선생님의 역할이 더욱 강조될 수밖에 없다. 왜냐하면 지도성 분산에 대한 의사와 범위, 내용 등이 합법적 권위를 가진 공식적인 지도자로부터 결정되기 때문이다.

II. 분산적 지도성의 등장 배경, 필요성, 목적

분산적 지도성은 변화에 대한 갈망, 그리고 조직과 사람에 대한 새로운 인식에서부터 시작되었다. 학교조직은 지속적인 개혁 압력, 학령인구의 감소, 증대된 책무

성, 부족한 행·재정 지원 등 다양한 내외부의 도전에 직면하고 있다. 이처럼 급변하는 정책 환경 속에서 학교조직은 유연하게 대응해 나가야 한다. 하지만 전통적 조직 및 지도성 이론과 우리 학교의 현실, 그리고 우리의 인식 사이에는 큰 격차가 존재해 왔다. 예를 들어, 수평적 관계와 민주적 의사결정 과정이 중시됨에도 불구하고 여전히 우리 학교는 위계적인 구조에 발목이 잡혀있었다. 또한, 정부의 교육개혁 아이디어는 교실 속 수업을 담당하는 선생님들까지 전달되지 못했던 것이 사실이다. 수없이 많은 학교 개혁 정책들이 쏟아져 나왔음에도 불구하고 학교가 여전히 개혁의 대상으로 인식되고 있는 점이 이를 간접적으로 보여주는 것이 아닌가 한다. 하지만 교육개혁의 새로운 아이디어가 새 시대의 요구와 도전에 부응하기 위한 것이건 현존하는 문제점을 해결하기 위한 대책이건 외부적 통제와 압력으로 학교조직의 모든 문제를 근본적으로 해결하는 것은 이제 더 이상 불가능하다. 영국의 Alma Harris가 주장하고 있듯이 위계적 권위, 공식적·관료적 조직 구조 개혁에 초점을 둔 교육개혁 방안들은 반복적인 교육개혁 신드롬만을 만들어 낼 뿐이고, 결과적으로 교육개혁에 대한 피로감만 양산해 낼 뿐이다(이석열 외, 2011)

분산적 지도성의 등장배경과 필요성을 영화 속에서 찾아보면 보다 쉽게 유추할 수 있을 것 같다. 부르스 윌리스가 주연한 영화 아마겟돈(1998)을 보면 텍사스주 크기의 행성이 지구를 향해 돌진해온다. 인류는 생사의 위기에 놓이게 되고, NASA는 굴착 전문가가 직접 소행성에 가 소행성을 폭파시키는 방법을 제시한다. 여기서 중요한 대사 하나가 등장한다. “핵폭탄을 행성 외부에서 터트리는 것보다 안에서부터 터지게 하는 것이 훨씬 효과적인 방법이다”. 이 대사는 분산적 지도성의 등장배경과 필요성을 함축적으로 표현해 준다. “학교 조직 외부로부터의 개혁보다는 내부로부터의 개혁”. 성공을 향한

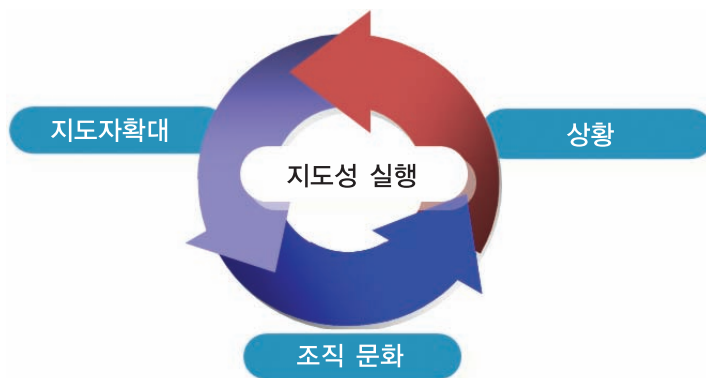
조직 구성원 스스로의 혁신과 상호 노력이 분산적 지도성의 핵심적인 아이디어가 아닐까한다.

이런 점에서 분산적 지도성은 전통적 지도성이 가지고 있는 조직의 실재(reality)에 대한 인식(혹은 관점)과 차이를 보인다. 즉 전통적 지도성 이론이 유일의 지도자(single leader) 혹은 조직 상황 등 단일의 주제에 초점을 맞추어 연구를 진행해 온 것과 달리, 분산적 지도성은 조직 내 실재하는 구성요소 간 상호작용에 주된 관심을 둔다. 실재 속에서의 지도성 실행과 실제들 간의 상호작용의 강조가 전통적 지도성과 분산적 지도성 간 차이를 극명하게 보여주는 대표적인 사례라 할 수 있다. 그렇다면 지도성 분산의 목적은 무엇일까? 지도성 분산의 일차적인 목적은 교실 수준에서의 교수-학습의 개선이다. 분산적 지도성이 실행되는 학교에서는 교수-학습 개선을 위해 학교 행정가는 각자의 분야에서 전문성을 갖춘 지도자들에게 조직의 현실에 맞게 권한을 위임(혹은 이양)하고, 조직의 맥락 속에 존재하는 다양한 활동과 구성원에 의해 의미가 부여되는 다양한 인공물을 활용하게 된다. 교육활동의 핵심적 영역인 교수-학습의 개선은 조직의 효과성 향상으로 자연스럽게 이어진다.

III. 분산적 지도성의 요소

분산적 지도성은 전통적으로 중시되어 온 공식적인 지도자 외에 학교 구성원, 그리고 상황이라고 하는 복합적 개념을 지도성 실행의 큰 틀 속에 포함시키고 있다. 여기서 상황은 기존의 지도성 이론이 연구자들의 조직적 정의에 따라 그 개념의 범위와 내용이 달랐던 것과 달리 조직의 실재적 모습들을 그 요소의 범위 안에 포함한다. 구체적으로 분산적 지도성은 지도자와 구성원 요소가 통합된 지도자확대(leader-plus), 구성원들의 상호의존, 신뢰, 협력에 바탕을 둔 긍정적인 조직문화, 그리고 상황의 요소들이 핵심적인 요소이며, 이들 요소 간 상호작용의 결과물로 파생된 지도성 실행이 분산적 지도성 개념도를 구성하게 된다.

지도자확대의 요소는 지도성 실행의 인적 요소(human resource)로서 학교 내 교장·교감 선생님 등 공식적인 지도자뿐만 전문성을 갖춘 공식적·비공식적 교사지도자(teacher leader)들을 포함한다. 따라서 지도자확대 요소는 민주적 학교운영 및 의사결정과 맥을 같이한다. 이 요소는 학교현장에서 다양한 지도자들이 학교



[그림 1] 분산적 지도성의 요소

경영에 참여하는 현실적인 모습을 반영하는 것일 뿐만 아니라 분산적 지도성이 이미 우리들의 학교 속에서 실행되고 있는 실체라는 점을 보여준다. 여기서 우리는 학교장의 역할에 주목할 필요가 있다. [그림 1]에서 추론할 수 있는 것처럼 학교장의 역할과 기능은 학교 전체의 사회·문화적 상황에 의존하기도 하고 때로는 지배하기도 한다. 선행연구에서 밝히고 있듯이 분산적 지도성이 실행되는 학교장은 조직의 상황에 맞게 때로는 변혁적 지도자로서, 때로는 카리스마적 지도성을 발휘하는 지도자로 그 역할을 담당하게 된다. 중요한 사실은 학교장이 조직 내 새로운 질서(창발, emergence)가 창출되도록 조직 내 모든 분야에 있어서 “촉진자(facilitator)”가 되어야 한다는 점이다.

상황의 요소는 정례화된 활동, 도구, 인공물 등을 포함하는 요소이다. 우리가 흔히 언급하는 “어떠한 상황에 처해있다 혹은 어떠한 상황이다”에서의 상황과는 전혀 다른 의미이다. 분산적 지도성에서의 상황은 조직의 실재에 더 가까운 개념이라고 할 수 있다. 이러한 상황의 요소는 지도자확대의 요소처럼 지도성 실행을 규정하고, 동시에 지도성 실행을 가능하게 한다. 조직 구성원은 소속 구성원들뿐만 아니라 상황과도 상호작용하게 된다. 학교 구성원들은 학생들의 시험성적 데이터와 각종 평가자료 뿐만 아니라 교직원 회의 같은 정례화된 활동을 통해서 지도성을 실행하며, 지도성 실행의 결과로 정례화된 활동과 도구 등이 새롭게 개발되기도 한다(라언재, 2009).

분산적 지도성에서는 학교 내 구성원들의 상호 신뢰, 협력, 높은 집단효능감, 소통과 개방 등의 조직문화 또한 중요하다. 긍정적인 조직문화는 분산적 지도성의 핵심적인 요소 중 하나이다. 조직문화 개선이 빠진 학교 개혁은 표면적이고 피상적인 결과만을 가지고 오게 될

뿐이다(이석열 외, 2011). 협력적이고 신뢰로운 조직문화 설계에 있어서 학교 구성원들의 합심된 노력도 중요하지만 무엇보다 학교장의 역할이 중요하다. 앞서 언급했던 촉진자로서의 학교장의 역할이 더욱 부각될 수밖에 없다.

마지막으로, 우리는 분산적 지도성과 조직학습과의 관계에 대해 살펴볼 필요가 있다. [그림 1]에서 요소 간 상호작용을 촉진하는 기제가 바로 조직학습이다. 조직학습은 분산적 지도성 실행의 구성요소들이 상호작용하는데 있어서 엔진과 같은 역할을 하게 되어 지도성 실행에 역동성을 부여해주게 된다. 학교내 조직학습의 정례화는 “학교단위의 전문가학습공동체(school-based professional learning community)”의 모습으로 구현된다(김희규·주영호, 2012). 전문가학습공동체 형성과 활성화를 통해 학교조직은 학습조직화가 이루어지며, 종국적으로 새로운 질서가 출현하는 창발(emergence)이 가능해지게 된다.

IV. 결론

분산적 지도성은 상호협력과 신뢰에 바탕을 둔 조직문화와 창발적 현상을 가능하게 하는 조직학습, 그리고 탈권위주의와 유연하고 수평적 네트워크를 강조한다는 점에서 분명 현 시대에 적합한 지도성임에는 틀림없어 보인다. 그렇다고 하여 분산적 지도성이 학교가 직면한 다양한 문제점들을 해결할 유일의 방책이라고 생각하지는 않는다. 분산적 지도성이 가지는 많은 장점에도 불구하고, 분산적 지도성 이론이 가지는 한계도 지속적으로 제기되고 있기 때문이다. 특히, 학교 구성원 간 권력 갈등이 발생하고 상호 추구하는 가치가 불합치 하는 경우

분산적 지도성 실행은 요원해질 수밖에 없다. 따라서 분산적 지도성이 세 가지 요소로 구성되기는 하지만 그 효과적 발휘와 성패는 결국 “사람”에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 요컨대, 분산적 지도성 실행의 핵심적인 전제는 인간에 대한 지속적인 관심과 배려, 가능성에 대한 확고한 믿음, 그리고 인간이 존재하는 현실 세계에 대한 세밀한 관찰과 이해라고 할 수 있다.

참고문헌

- 김희규 · 주영호(2012). 학교단위 전문가학습공동체 형성 및 활성화를 위한 분산적 지도성 실행: 그 과제와 시사점. 교육문제연구, 43, 1-26.
- 라연재(2009). 디자인 순환분석모형을 통한 지도성 실행에 대한 이해. 교육행정학연구, 27(1), 303-326
- 이석열 · 김규태 · 주영호 · 손보라(2011). 분산적 리더십: 미래를 위한 학교 리더의 방향. 서울: 시그마프레스.
- 주영호 · 김규태(2009). 분산적 지도성의 이론적 탐색. 교육행정학연구, 27(2), 25-54.

※ 본지에 게재된 논단의 내용은 한국교육행정학회의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둡니다.

· 학회 활동 안내 ·

추계학술대회 개최 안내

☐ 제 165 차 추계학술대회 개최 안내

- 일시: 2012년 10월 12일 -13일(예정) 12일 09:30 ~ 13일 15:30분(1박 2일)
- 장소: 한국교원대학교
- 주제: 한국 교육발전의 현안과 과제 - 교육복지와 학교컨설팅 문제를 중심으로

학회 회의 개최

☐ 제 4 차 학술위원회 회의

- 일시: 2012년 5월 18일(금) 17:00
- 장소: 한화호텔엔드리(서울역 티원)
- 안건: 추계학술대회 협의

☐ 제 5 차 학술위원회 회의

- 일시: 2012년 6월 13일(수) 17:30
- 장소: 한화호텔엔드리(서울역 티원)
- 안건: 추계학술대회 협의

학회 주요소식

☐ 정태범 교수님(전 교원대) 학회 발전기금 100만원 기탁

본 학회 16대 회장을 역임하였으며 현재 당연직 이사이신 정태범 교수님(전 교원대)께서 학회 홈페이지 시스템 구축과 관련하여 학회 사무국으로 학회 발전기금 100만원을 기탁하였다.

☐ 김민조 교수(청주교대) 신임 사무국장 임명

제40대 한국교육행정학회 사무국장 김도기 교수(한국교원대학교)가 2012년도 2학기부터 1년간(연구년) 미국 조지아대학에 파견됨에 따라 청주교육대학교 김민조 교수가 8월 1일자로 신임 사무국장으로 임명되었다.

☐ 학회 홈페이지 '회원 관리 시스템' 및 '온라인 논문 투고 및 심사 시스템' 구축

8월 15일부터 학회 홈페이지 개인 정보란에서 자신의 연회비 납부상황을 스스로 확인할 수 있는 시스템이 구축된다. 기존의 온라인 논문투고 시스템을 개선하고 앞으로 학회지 논문 심사는 학회 홈페이지에서 진행되며, 논문 심사 절차에서 심사상황을 투고자가 홈페이지 개인 정보란에서 직접 확인할 수 있다(회비가 2천 이상 연체되거나 미회원의 경우에는 투고가 불가함). 또한, 연회비와 입회비, 논문 심사비, 게재료 등 제반 비용을 홈페이지에서 신용카드 내지는 온라인 계좌이체로 납입하는 것이 가능하며, 게재 예정증명서, 연회비 납입 증명서(공문) 및 제반 서류들도 홈페이지에서 출력 가능하다. 홈페이지 회원 관리 시스템 및 온라인 논문투고 심사 시스템은 지난 5월 12일 학회 이사회의 승인을 얻어 3월에 걸쳐 진행된 사업으로 8월 15일(예정일) 새 홈페이지 <http://www.kea.or.kr> 개통과 함께 서비스가 시작될 예정이다. 학회 사무국은 새 홈페이지 개통과 동시에 학회 전 회원들에게 관련 내용을 안내문 형태로 공지할 계획이다.

☞ 학회 법률 자문 위원으로 '이동찬 변호사' 위촉



지난 7월 23일자로 법무법인 '정진' 소속의 이동찬 변호사가 본 학회 법률 자문위원으로 위촉되었다.

이 변호사는 서울대학교 사범대학 지리교육과를 졸업하고

동 대학원에서 교육행정 전공으로 교육학 석사학위 취득 후, 제주대학교 법학전문대학원에서 법학전문석사과 변호사 자격을 취득하였다.

이 변호사는 금년도 제40대 한국교육행정학회 법률 자문 위원으로 활동할 예정이며 임기는 2012년 12월 31일까지이다.

• 소속 : 법무법인 정진

• 학력

- 서울대학교 사범대학 지리교육과 교육학사(04년)
- 서울대학교 대학원 교육학석사(교육행정전공, 07년)
- 제주대학교 법학전문대학원 법학전문석사(12년)

• 경력

- 2004년 서울대학교 최우수졸업 및 Summa Cum Laude(사범대학 수석졸업)
- 제1회 변호사 시험 합격
- 현) 법무법인 정진
- 현) 한빛맹학교, 재한몽골학교 자문변호사
- 현) 강남 피카소 피부과, 이태원 IP피부과

자문변호사

- 현) 서울 화곡빌딩 전담 변호사

• 주 업무분야 : 교육, 환경, 의료

학회 회원 동향

- 김정현(방송통신대) : 방송통신대학교 연구원으로 위촉
- 박수정(충남대) : 교육행정학연구 29권 2호 "지방교육자치 연구경향 분석(1991-2010)"이 한국연구재단의 2012년 우수논문사후지원사업에서 우수논문으로 선정

학술지 논문게재 안내

☞ 원고접수 : 수시 접수체제로 운영(홈페이지 접수)

권 · 호		심사접수 마감일	발간예정일
제30권 (2012년)	1호	2월 28일	4월 30일
	2호	5월 31일	7월 31일
	3호	8월 31일	10월 31일
	4호	10월 30일	12월 31일

☐ 논문 심사 적부 판정

30면 2호부터 논문 본 심사에 앞서 ‘교육행정학’ 논문에 대한 적부심사를 편집위원회에서 거치고 있음
(‘적’으로 판정되면 논문심사진행, ‘부’로 판정되면 심사비 환불 및 심사진행 불가)

☐ 원고분량

- ① A4용지 20페이지(참고문헌, 영문초록 포함)
- ② 이를 기준으로 10페이지를 초과할 수 없으며, 20페이지에서 1페이지 초과시마다 3만원을 추가
- ③ 규정개정으로 인하여 최대 30페이지를 초과하는 논문은 접수하지 않음

☐ 심사료

100,000원(외국어 논문 심사료 150,000원)

☐ 게재료

- ① 입금시기:심사결과 ‘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: 신한 110-351-207590예금주: 허병기(교육행정학연구)

회원가입 및 회비납부 현황

☐ 신규회원 (2012년 5월 1일 - 2012년 7월 31일)

• 개인회원

강성국, 고지마유키, 김명근, 김미선, 김미영, 김상규, 김양진, 김은영, 김현숙, 김현아, 박선희, 박종구, 박주형, 박혜리, 백종면, 성준우, 송유진, 심금순, 오종욱, 위은주, 유동훈, 유정원, 유 혜, 윤용진, 이범희, 이영근, 임보영, 임수진, 정동훈, 정지언, 주유정, 표관식, 피터가자, 하정운, 한경자(이상 35명)

☐ 연회비 납입현황 (2012년 5월 1일 - 2012년 7월 31일)

• 개인회원

강경석, 고장완, 권정현, 김경주, 김경희, 김성열, 김수경, 김영덕, 김 용, 김용갑, 김용련, 김정원, 김종하, 김지하, 김효정, 김흥주, 노관민, 류민영, 류충현, 박삼철, 박세진, 박영호, 박주형, 성병창, 송경원, 송유진, 신정철, 안세근, 안효정, 유현숙, 이덕난, 이병환, 이석열, 이승복, 이윤식, 이의석, 이정열, 이정진, 이정화,

이제봉, 이희숙, 임정준, 장원규, 장훈, 정영수, 정원숙, 정해철, 정혜림, 조미애, 조석훈, 조성구, 조영하,
조흥순, 주철안, 진동섭, 천세영, 황윤환(이상 56명)

• 기관회원

남서울대학교, 전주교육대학교(총 2기관)

※ 연회비를 납부하시고도 위 명단에 기재가 되지 않는 경우는 학회 사무국 총무간사(010-2956-0863)으로 연락주시기 바랍니다.

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

회원주소 및 연락처 정비

- 인적사항에 변동이 있으신 회원님께서서는 홈페이지 개인정보를 수정하신 후에 학회 메일(ksae1@harmail.net)이나 홈페이지 게시판에 글을 올려주시기 바랍니다.
- 학회에서 안내해 드리는 각종 소식이나 메일이 도착하지 않는 회원들께서는 학회 홈페이지(www.keas.or.kr)에 접속하셔서 설정해 놓은 이메일 주소를 확인하신 후 변경사항이 있을 경우, 학회 메일(ksae1@harmail.net) 또는 홈페이지 게시판에 글을 올려주시기 바랍니다.

학회비 납부 안내

- 본 학회 회칙 제9조 회원의 자격상실에 관한 규정에 의하면 2년 이상 학회비를 미납한 회원은 회원자격을 상실토록 하고 있습니다. 아울러 회비가 2년 이상 연체된 회원들은 학회 홈페이지 자료 접근 제한되며 회원으로 자격이 정지됩니다. 자격회복은 학회 회칙 제9조 내지 제10조를 참조하시고 사무국으로 연락바랍니다(010-2956-0863 총무간사).
- 학회 회비가 연체된 경우는 학회 회원으로 누릴 수 있는 어떠한 권한도 부여되지 않습니다(학회지 배송, 학회지 투고, 소식지에 동향 기재, 부회장 투표권 등). 연체된 회비는 학회 사무국 총무간사(010-2956-0863)에게 연락하시면 확인할 수 있으며 연체된 내역을 개별적으로 통보해 드리지 않습니다. 8월 15일 이후 홈페이지 회원 관리 시스템이 구축되면 신 홈페이지(www.keas.or.kr) 회원 개인정보란에서 자신의 회비 납부 상황을 직접 확인할 수 있습니다.

※연회비 안내

- 입회비 10,000원 • 정회원 50,000원 • 학생회원 20,000원 • 기관회원 100,000원
- 회비납부 110-351-208727(신한), 예금주 : 허병기(한국교육행정학회회장)

학회 회칙 및 학술지 발간규정 개정

학회 회칙과 학술지 편집·발간규정이 다음과 같이 개정되었음을 알려드립니다. 회원들께서는 참고해 주시기 바랍니다. 개정 조항에 대한 문의가 있으시면 학회회칙은 총무간사(010-2956-0863)로 학술지 발간규정은 편집간사(010-8859-8371)로 연락주시기 바랍니다.

☐ 학회 회칙 개정

현 행	개 정 안	개정이유
2010. 4. 24 제14차 개정	2012. 5. 12 제15차 개정	
제1조(명칭) 본회는 한국교육행정학회(Korean Society for the Study of Educational Administration)라 칭한다. 단 한국교육학회와의 관계에서는 한국교육학회 교육행정학연구회라는 명칭을 사용한다.	제1조(명칭) 본회는 한국교육행정학회(The Korean Educational Administration Society)라 칭한다. 단 한국교육학회와의 관계에서는 한국교육학회 교육행정학연구회라는 명칭을 사용한다(부분개정, 2012. 05.12)	학회 영문 명칭 개정
제6조(회원의 자격) ① 정회원은 한국교육행정학회 회원으로서 본 회의 목적에 찬동하여 입회를 희망하고, 다음의 요건 중 한 가지 이상에 해당하는 자로 한다. 1. 교육행정학을 전공하여 석사학위 이상의 학위를 취득한 자 2. 고등교육기관에서 교육행정분야의 강의를 담당하고 있거나 교육전문 연구기관에서 교육행정 연구에 종사하고 있는 자 3. 초·중등교육기관 및 기타 관련 기관에 종사하는 자로서 정회원 2인 이상의 추천을 받고 이사회의 승인을 받은 자 4. 기타 이사회에서 특별히 정회원 자격을 승인 받은 자 ② 학생회원은 교육행정학을 연구하기 위하여 국내외 대학원 석사과정에 재학하고 있는 자로 한다. ③ 기관회원은 교육행정학의 연구 또는 업무와 관련된 단체 및 기관, 도서관 등으로 한다.	제6조(회원의 자격) ① 정회원은 한국교육행정학회 회원으로서 본 회의 목적에 찬동하여 입회를 희망하고, 다음의 요건 중 한 가지 이상에 해당하는 자로 한다. 1. 교육행정학을 전공하여 석사학위 이상의 학위를 취득한 자 2. 고등교육기관에서 교육행정분야의 강의를 담당하고 있거나 교육전문 연구기관에서 교육행정 연구에 종사하고 있는 자 3. 초· <u>중등교육기관 및 기타 관련 기관에 종사하는 자 중 교육행정 분야에 대한 학문적 관심을 두고 있는 자로 학회장의 승인을 거친 자(일부 개정 2012. 5. 12)</u> 4. 기타 이사회에서 특별히 정회원 자격을 승인 받은 자 ② 학생회원은 교육행정학을 연구하기 위하여 국내외 대학원 석사과정에 재학하고 있는 자로 한다. <u>학생회원의 경우 전일제 학생임을 입증할 수 있는 자료를 학회 사무국으로 제출하여야 한다(부분 신설, 2012. 5. 12).</u> ③ 기관회원은 교육행정학의 연구 또는 업무와 관련된 단체 및 기관, 도서관 등으로 한다.	회원 자격 요건 완화, 학생회원 자격 요건 입증관련 사항 삽입

현 행	개 정 안	개정이유
<p>제7조(회원의 권리)</p> <p>회원의 권리는 다음 각호와 같다. 단, 학생회원 및 기관회원은 제3호 및 제4호의 권리만을 갖는다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 총회참석 및 표결권 2. 임원의 선거권 및 피선거권 3. 본회가 주관하는 제4조의 각종 사업에 참가할 수 있는 권리 4. 본회가 발간하는 학술지 및 각종 자료를 받을 수 있는 권리 	<p>제7조(회원의 권리)</p> <p>본 학회 일반회원은 아래 각호에 열거된 권리를 가지며 학생회원은 3,4호의 권리를 갖는 것으로 한다. <u>본 학회 회원 권리 유지기간은 회원 가입시점으로부터 당해 연도 12월 31일까지로 한다(부분 신설 2012. 5. 12).</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 총회참석 및 표결권 2. 임원의 선거권 및 피선거권 3. 본회가 주관하는 제4조의 각종 사업에 참가할 수 있는 권리 4. 본회가 발간하는 학술지 및 각종 자료를 받을 수 있는 권리 	<p>회원 자격 유보 기간 명시</p>
<p>제9조(회원의 자격상실)</p> <p>회원이 다음 각 호의 1에 해당할 때는 그 자격을 상실한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 본인의 의사에 따른 사퇴 2. 이사회에 의한 제명결의 3. 2년 이상 회비를 납부하지 않은 경우 	<p>제9조(회원자격의 상실 및 유보)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 회원이 다음 각 호의 1에 해당할 때는 그 자격을 상실한다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 본인의 의사에 따른 사퇴 2. 이사회에 의한 제명결의 3. 2년 이상 회비를 납부하지 않은 경우 ② 위 3호의 사유에 해당하지만 해외 유학 등 장기해외체류기간으로 인한 미납의 경우 회원의 권리 및 의무를 유보할 수 있다. <u>이 경우 해외 유학 등 장기해외체류와 관련한 자료를 학회 사무국에 제출하여야 한다(부분신설 2012. 5. 12).</u> 	<p>회원의 자격 회복 규정 개정 및 회복 시 권리 의무사항의 효력 규정 신설</p>
<p>제10조(회원의 자격회복)</p> <p>상기 제9조에 의해 회원자격을 상실하였을 경우에는 운영위원회의 승인을 받아 회원자격을 회복할 수 있다. 단, 제3호에 의거 회원자격을 상실했을 경우에는 체납기간의 회비 잔액과 소정의 재입회비를 납부한 다음, <u>이사회에 승인을 받아 회원의 자격을 회복할 수 있다.</u> 단, 해외 유학 등 장기해외체류기간 중 회원의 권리 및 의무를 유보할 수 있다.</p>	<p>제10조(회원의 자격회복)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 제9조에 의해 회원자격을 상실하였을 경우에는 학회장의 승인을 받아 회원자격을 회복할 수 있다. ② 제9조 제3호에 의거 회원자격을 상실했을 경우에는 체납기간의 회비 잔액과 소정의 재입회비를 납부한 다음, <u>학회장의 확인을 거쳐 회원의 자격을 회복할 수 있다(일부개정 2012. 5. 12).</u> ③ <u>제10조에 의한 회원의 자격 회복에 따른 회원의 권리 및 의무 관계는 회복 시점으로부터 효력이 발생하는 것으로 간주한다(신설. 2012. 5. 12).</u> 	

현 행	개 정 안	개정이유
<p>부 칙</p> <p>제1조(시행일) 이 회칙은 2010년 4월 24일부터 시행한다.</p> <p>제2조(회칙개정) 본 회의 회칙은 총회에서 출석회원 3분의 2이상의 찬성으로 개정한다.</p> <p>제3조(관례준용) 본 회칙에 규정되지 않은 사항은 한국교육학회의 회칙과 관례에 따른다.</p>	<p>부 칙</p> <p>제1조(시행일) 이 회칙은 2010년 4월 24일부터 시행한다.</p> <p>제2조(회칙개정) 본 회의 회칙은 총회에서 출석회원 3분의 2이상의 찬성으로 개정한다.</p> <p>제3조(관례준용) 본 회칙에 규정되지 않은 사항은 한국교육학회의 회칙과 관례에 따른다.</p> <p><u>제4조(제15차 개정) 본 학회 회칙 제15차 개정안은 2012년 5월 13일부터 시행한다(한국교육행정학회 총회 승인 2012. 5. 12).</u></p>	<p>회원의 자격 회복 규정 개정 및 회복 시 권리 의무사항의 효력 규정 신설</p>

사무국 주소 및 전화번호

- 주소 : (363-791) 충청북도 청원군 강내면 다락리 한국교원대학교 인문관 309호
- E-Mail : ksea1@hanmail.net
- 전화번호 : 043-230-3410
- 회 장 : 허병기(010-6268-6042)
- 부회장 : 이윤식(010-3324-8166)
- 사무국 : 김도기 사무국장(010-4708-0174)
권순형 총무간사(010-2956-0863)
문영빛 편집간사(010-8859-8371)



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 고양하는데 목적이 있다. 이를 위해 다음의 대용을 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 연구 학술 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



한국교육행정학회

