



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](#)

교육학석사학위논문

‘디자인’ 속성을 반영한
학교경영 모형연구

2017년 2월

서울대학교 대학원
교육학과 교육행정전공
허 소 윤

‘디자인’ 속성을 반영한
학교경영 모형연구

지도교수 진 동 섭

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함
2016년 10월

서울대학교 대학원
교육학과 교육행정전공
허 소 윤

허소윤의 석사 학위논문을 인준함
2016년 12월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문초록

이 연구의 목적은 최근 학교경영 현상을 설명하고 급변하는 환경에 효과적인 방침을 처방하는 새로운 학교경영 모형을 탐색하는 것이다. 이를 위해, 여러 학교 사례들을 살펴보고 기존의 학교경영 모형들이 현 학교경영 현상들을 설명할 수 있는지에 대해 Bush(2011)가 제시한 조직 경영의 요소(목표, 조직 구조, 환경과의 관계, 리더십)를 기준으로 분석하였다.

최근 많은 학교들은 이전에 경험한적 없는 다양한 문제들에 직면하고 있었다. 또한 감성과 공감의 조직 운영에 중요한 가치로 떠오르고 있는 사회적 현상과 같이, 학교도 이 가치들을 중시하는 경영 방식으로 학생과 학부모 등, 수요자들을 만족시키기 위해 노력하고 있었다. 하지만 기존의 학교경영 모형들로는 위 현상에 대비하기 위한 지침을 제공받을 수 없을 뿐더러 이 현상의 설명조차 불가능하였다. 특히, 과학적이고 합리적 경영방식을 강조해온 기존 모형들의 한계를 극복하기 위해 새로운 모형이 요구되었다. 이에 본 연구는 과거 ‘학교 경영’의 개념 자체를 기업 경영 전략에서부터 도입하였듯 최근 기업들의 경영활동 트렌드를 분석하고 그로부터 도출한 새로운 개념을 ‘학교 경영’에 적용할 수 있을지 알아보았다.

기업들은 기존의 분석적·관리적·중앙통제적인 경영만으로는 극복하기 어려운 문제점을 해결하기 위해 디자인적 사고를 경영 활동에 적용하고 있었다. 그에 따라, 이제 ‘디자인’은 제품이나 공간의 스타일링을 의미하는 ‘결과로서의 디자인’이 아닌, 사용자의 경험 및 감성을 중시하는 방향으로 ‘조직을 혁신하는 과정’을 의미하게 되었다. 따라서 이러한 ‘디자인’이 비영리 조직인 학교를 경영하기 위한 개념으로 적용하기에 타당한지 밝히고, 이를 바탕으로 ‘디자인 학교경영 모형’을 새로운 학교경영의 모형으로서 제시하였다.

이에 따라 구안한 디자인 학교경영 모형은 “단위학교 조직 구성원들의 공감을 얻고 수요자의 다양한 필요를 만족시키고자 디자인의 속성인 합

목적성·심미성·독창성/혁신성·조화성을 중시하고 창조적 학교경영 활동을 지향하는 모형”을 의미한다. 또한 본 모형은 학교교육의 목적을 달성하기 위해 교육프로그램이나 공간 또는 매체 등의 물리적인 수단을 디자인하는 것을 포함한다.

디자인 학교경영 모형의 특징으로는 첫째, 목표 및 의사결정은 민주적 과정을 통해 이루어진다. 이는 기업의 디자이너들이 제품 및 서비스를 개발하는 데 있어 여러 부서 및 팀들과 유기적으로 협업해온 과정을 반영한 것이다. 이에 더해, 기업 디자인의 목표가 때로는 사용자의 직접적 참여와 소통을 통해 설정된다는 점에서, 디자인 학교경영의 의사결정 또한 수요자 즉 교사·학생·학부모·지역사회를 참여시키는 과정을 통해 이루어질 수 있다. 또한 이 과정에는 ‘관찰’과 ‘상상’, 그리고 ‘구성’이라는 디자인적 요소에 의해 때때로 초합리적인 것, 즉 개인의 직관이 개입될 수 있다.

둘째, 디자인적 학교조직은 ‘디자인’의 독창성을 발휘하고자 조직 구성원들의 창의적 활동을 지원한다. 따라서 디자인 학교경영은 구성원 한 사람 한 사람이 혼자서도 충분히 교육을 디자인할 수 있는 전문가로 우수함과 동시에 모두가 모여 각자의 총합, 그 이상을 만들어 낼 수 있는 심포니 오케스트라형의 조직구조를 취한다. 또한 디자인 학교경영은 학교 교육이나 경영의 업무를 고려하여, 시시각각 직면하는 문제해결을 위해 TF팀의 구성 등 팀 조직구조를 활용한다. 끝으로 디자인 학교경영 모형의 조직구조에 있어 가장 큰 특징은 조직의 협력적 문화와 구성원들의 창의적 활동을 조장하고 지원하기 위해 공간디자인의 기능을 활용한다는 것이다.

셋째, ‘디자인’의 창조 과정은 외부환경을 하나의 자원으로 활용한다는 점에서, 디자인 학교경영의 외부환경은 학교와 상호작용하는 대상일 뿐만 아니라, 의사결정을 위한 분석대상이자 활용 가능한 자원이다. 또한 때론 학교의 대표적 외부환경인 학부모 조직과 지역사회는 학교경영의 핵심적 수요자로 작용한다.

마지막 리더십과 관련하여, 심포니 오케스트라형의 조직을 이끄는 리

더는 지휘자로서 누구에게는 어떤 능력이 있고 그것이 조직의 운영에 언제, 어떻게 도움이 되는지 판단내리는 감정사의 역할을 한다. 따라서 디자인 학교경영 또한 교사라는 많은 전문가들의 조직을 이끌기 위한 감정사적 리더십을 요구한다. 이 외에, 디자인 학교경영 모형은 리더에게 혁신적 조직 문화를 지원하는 변화 촉진자로서의 리더십과 조직 구성원 간의 공감을 강조하는 감성리더십을 요구한다.

이러한 디자인 학교경영 모형은 첫째, 학교교육 및 경영 활동에 ‘디자인’ 개념의 적용 가능성을 시사한다. 둘째, 디자인 학교경영 모형은 이전의 학교경영모형들이 고려하지 않았던 수요자의 요구와 그것의 충족을 학교경영의 중요한 요인으로 포함시킨다. 셋째, 지금까지 국가주도의 획일화된 학교경영을 극복하는 대안을 제시한다. 특히 디자인 학교경영 모형은 과학적 관리이론에 입각한 합리적 방식만으로는 불가능했던, 학교 구성원들의 개성과 전문성의 발휘를 지원하는 정책의 입안에 기여할 수 있을 것이다.

이 연구의 제한점으로 디자인적 속성이 드러나는 학교경영의 실제 현상에 대한 탐색이 부족하며, 따라서 학교의 상황에 본 모형을 적용하는 연구가 수행될 필요가 있고, 이것은 본 연구의 후속과제가 될 것이다.

**주요어 : 학교경영, 학교경영 모형, 학교조직, 리더십,
디자인, 디자인 사고**

학 번 : 2014-20877

목 차

| | |
|-----------------------------------|----|
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구의 필요성 및 목적 | 1 |
| 2. 연구 문제 | 3 |
| 3. 연구 방법 | 5 |
| II. 학교경영과 학교경영 모형 | 7 |
| 1. 학교경영의 정의 | 7 |
| 2. 학교경영 환경의 변화 | 9 |
| 3. 학교경영의 최근 모습 | 15 |
| 4. 학교경영에 대한 기존 모형 | 21 |
| 가. 전통적 학교경영 모형 | 21 |
| 나. 최근 학교경영 모형연구의 동향 | 25 |
| 5. 소결: 새로운 학교경영 모형의 요구 | 27 |
| III. ‘디자인’에 대한 이해 | 33 |
| 1. ‘디자인’의 개념 변화 및 속성 | 34 |
| 가. ‘디자인’의 개념 변화 | 34 |
| 나. ‘디자인’ 속성의 추출 | 41 |
| 2. ‘디자인’ 개념 적용의 영역 확대 | 47 |
| 가. 기업경영을 위한 ‘디자인’ 개념의 적용 | 47 |
| 나. 서비스 디자인 | 56 |
| 3. 소결: 학교경영 모형을 위한 ‘디자인’ 개념 | 60 |

| | |
|---------------------------|----|
| IV. 디자인 학교경영 모형의 구안 | 65 |
| 1. 학교경영의 디자인적 측면 | 65 |
| 가. 합목적성 | 65 |
| 나. 심미성 | 67 |
| 다. 독창성/혁신성 | 69 |
| 라. 조화성 | 73 |
| 2. 디자인 학교경영 모형의 구안 | 74 |
| 3. 기존 학교경영 모형들과의 비교 | 78 |
| 가. 목표 | 78 |
| 나. 조직 구조 | 80 |
| 다. 외부 환경 | 82 |
| 라. 리더십 | 84 |
| V. 논의 및 결론 | 87 |
| 1. 요약 | 87 |
| 2. 논의 및 결론 | 91 |
| 참고문헌 | 95 |

표 목 차

| | |
|----------------------------------|----|
| <표 2-1> 최근 학교경영의 사례 | 16 |
| <표 2-2> 학교경영 모형 간 특징 비교 | 24 |
| <표 3-1> 선행연구에서 정의하는 디자인 경영 | 50 |

그 립 목 차

| | |
|--------------------------------------|----|
| [그림 2-1] 학교경영의 과정 | 9 |
| [그림 3-1] 두 가지 범주로 재분류한 디자인의 의미 | 38 |
| [그림 3-2] 경영디자인 이론 | 53 |
| [그림 3-3] 서비스 디자인의 과정 | 58 |
| [그림 4-1] 디자인 학교경영 모형 | 77 |

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

현재 많은 학교들은 국가가 제시하는 교육과정의 틀에 맞춰 비슷한 교육내용을 가르치고 유사한 경영방식을 고수하고 있다. 단편적 실례로, 2015년 당시 전국 일반고 1,520개교의 교육과정은 비슷했고, 더욱 심각한 문제는 그것이 이전의 교육과정과도 차이가 없었다는 것이다(강석주, 2016). 하지만 이러한 문제는 비단 교육과정만의 내용이 아니다. 학교경영은 교육 프로그램 영역을 포함하는 개념이며(김종철·진동섭·허병기, 1990), 특히 학교는 교사와 학생들이 교육과정을 매개로 결합한 조직이라는 점에서 학교경영은 교육과정의 운영을 지원한다(이종재 외, 2012; 이득기, 2010). 따라서 학교의 경영활동 또한 이러한 현상의 원인으로 기여했다고 볼 수 있다. 특히, 지금까지 한국의 교육행태는 ‘중앙집권적, 관료권위주의적인 교육행정구조’라고 비판받아 왔다(정범모, 2008). 이러한 집권적이고 획일적 구조는 우리의 학교 현장의 교원이나 경영자들을 의존적이고 수동적인 자세로 길들여 왔고(교육개혁위원회, 1995; 박상완, 2007; 김성길, 2011), 결국 각 학교의 경영 방식 또한千篇일률적인 모습을 보여 왔다. 이에 따라, 종래의 방식으로부터 벗어나 창의적이고 차별화된 학교경영을 시도하려는 단위학교의 노력이 절실하다(서정화 외, 2014).

또한 첨단 통신 등, 기술의 발달로 현대사회가 사회·문화적으로 다양해지고 급변함에 따라, 최근 학교 교육에 대한 새로운 관점이 등장하고 있다(김희규, 2002; 이종태, 2001). 한명희(2010)는 기존의 학교교육 기능을 비판하면서, 새로운 지식을 만들어내고 그것을 자신의 삶에서 활용할 수 있도록 창조능력을 증진시키는 학교의 역할을 강조한다. 특히 앞으로의 교육은 미래 사회를 형성하는 데에 기여하도록 혁신적, 개방적 체제의 방식으로 구성될 필요가 있다(Banathy, 1991). 이와 관련하여 학교경

영이란 학교를 운영·관리하며, 변화하는 환경 여건 속에서 이를 유지·발전시키는 활동으로서(윤정일 외, 2008), 현재 학교는 새로운 변화에 대처하고 다양한 환경에 대응할 수 있는 혁신적 경영 방식을 요구받고 있다(김수경, 2011; 허봉규, 2011; 장상호, 2002).

더욱이 최근 시장경쟁으로 공교육을 통제하는 정치이데올로기로서 신자유주의가 교육개혁을 지배해 옴에 따라, 능력주의와 경쟁주의, 수치 목표에 의한 평가와 관리 등이 학교 현장에 만연하게 되었고 그 어느 때보다도 보수적인 수업 실천, 테스트주의 교육, 경쟁주의 학습 환경, 및 관료주의 학교경영이 정책적으로 강화되었다(사토 마나부, 1999/2009). 결국, 국가교육과정의 운영과 학교경영은 학생학업성취도 향상에 매몰되어, 학생의 능력과 각 학교가 처한 상황과는 무관하게 오랫동안 ‘인간의 형성’보다는 ‘인력의 양성’에 치우쳐 왔으며(조용환, 1997), 감성보다는 이성을, 과정보다는 결과를 중시하는 편향된 교육을 실시해 왔다(조용환, 1998).

이에 대해 박종렬(2005)은 지금까지의 학교경영 이론과 모형들이 학습자의 특성과 성장을 고려하지 않은 채, 공급자의 논리에 바탕을 두고 학교를 관리하기 위한 이론적 틀을 제공해왔다고 비판한다. 즉, 학습자의 요구를 반영하는 자율적이고 창의적인 학교경영이 필요함에도 불구하고 기존의 많은 학교경영 모형들은 그 중심을 학습자에게 두기보다는 국가와 학교 경영자 등, 공급자 중심의 원리에 기초하여 구체적·실천적 전략을 제공한 것이다. 따라서 교육관련 집단, 특히 학습자의 다양한 요구를 반영하고 교육체제 전반의 환경변화에 대처할 수 있는 새로운 학교경영체제의 구축이 필요하다(정영수·정일환, 2007; 박종렬, 2005).

이러한 요구에 대응하기 위해 정부는 단위학교 책임경영제(School-Based Management)를 도입하고(강경석·최기만, 2003), 혁신학교 및 자율학교, 자립형 사립고 등의 제도를 통해 학교운영을 다양화하고자 시도하고 있다(이현림·최손환, 2003). 이는 새로운 학교정책들의 초점이 무엇보다 학교의 자율성을 바탕으로 단위학교만의 문제를 해결하고, 동시에 그 특색을 담은 창의적 교육프로그램의 운영에 있다는 것을

의미한다. 이에 따라, 일부 학교들은 창의적으로 학교를 운영하고자 노력하고 있다. 예컨대 혁신학교인 J초등학교는 새로운 모습의 작은 농촌학교를 만들고자 개인 맞춤형 교육, 활동 중심 교육, 감성교육, 실천 교육이라는 교육방향에 따라 학생 중심의 교육과정을 운영하며, 농촌의 작은 학교이지만 학부모, 문화예술인, 지역사회와 협력하여 학생들에게 예술교육, 생태학습, 다양한 체험활동은 물론이고 국제문화 교류의 기회를 부여하고 있다(주삼환 외, 2015). 하지만 그동안 학교경영의 모형으로 제시된 형식적, 동료적, 정치적, 주관적, 불확실적, 문화적 모형(Bush, 2011)들은 이러한 각 학교의 현상들을 담아내는 데 한계가 있다.

따라서 학교경영 모형의 목적이 환경의 변화에 따른 실천적 함의와 실제 학교경영 현상을 이해하도록 돕는 분석틀의 제공에 있다면(최현진, 2014), 새로운 학교경영의 모형이 필요하다. 이에 본 연구는 변화하는 학교경영의 환경과 현상을 설명하는 새로운 모형을 구안하고, 그 개념과 속성이 어떻게 최근의 변화에 부응함으로써 현 학교경영의 문제점을 해결할 수 있는지에 대해 탐색하고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구는 최근 학교경영 현상과 환경의 변화를 기술 및 처방할 수 있는 새로운 학교경영의 모형을 탐색하는 것에 그 목적이 있다. 이를 위해 구체적인 연구내용은 다음과 같다.

우선 기존의 학교경영 모형들과 현재 나타나고 있는 학교경영 환경 변화 및 실제 현상들을 비교·분석하고자 한다. 그로부터 기존 모형들의 한계점을 도출하고 새로운 학교경영 모형이 설명해야 하는 현 학교경영 현상들을 살펴보고자 한다.

두 번째 연구문제는 본 연구가 새로운 학교경영 모형에 적용하고자 하는 ‘디자인’의 개념과 속성을 탐색하는 것이다. 특히, ‘디자인’은 기본적으로 모호하고 다중적인 의미를 지님에 따라, 그 용어의 개념이 계속해서 변화하고 있다(장영중, 2011). 최근 디자인 정의의 변화를 살펴보면 1990

년대까지 디자인은 제품이나 공간의 스타일링을 의미함으로써 시각적 개념을 중요시하였다. 반면, 2000년 이후 디자인은 눈에 보이지 않는 개념 뿐 아니라 창조정신을 바탕으로 일어나는 인간의 모든 행위와 과정의 개념을 포함하게 되었다(표현명·이원식·최미경, 2008). 따라서 디자인의 개념을 학교 사태에 도입하기 위해서는 무엇보다도 변화하는 디자인의 개념에 대해 이해하고 그 이면에 깔린 가정과 속성들을 살펴보는 일이 필요하며, 이것이 본 연구의 두 번째 연구내용이다. 또한 디자인이 단순히 조형적 스타일링을 넘어 새로운 가치를 창출하는 역할을 수행하게 됨에 따라(김종선, 2015), 그것을 활용하는 경영 디자인과 서비스 디자인의 기본원리와 특성을 살펴볼 것이다. 이는 경영 디자인이 조직 경영에서의 새로운 시도를 꾀한다는 점과 서비스 디자인이 유형물이 아닌 무형의 인간 활동인 서비스 분야에서 디자인을 추구한다는 점에서, ‘디자인’ 개념을 새로운 학교경영모형에 적용하기 위한 시사점을 도출하는 단계가 될 것이다. 이후 기업조직이나 서비스 분야와는 다른 교육과 학교조직의 특수성을 고려하여 ‘디자인’의 개념을 학교경영 모형에 적용하기 위한 중요한 함의 점을 제시한다. 이를 위해 ‘디자인’ 개념과 속성들이 적용된 경영 디자인 및 서비스 디자인과 학교경영 간의 유사점과 차이점을 탐색한다. 즉, ‘디자인’의 개념을 적용한 학교경영 모형은 학습자를 중심으로 두면서, 동시에 사회적·교육적 변화와 상호작용하는 것에 초점을 두었다.

마지막으로 세 번째 연구 내용은 ‘디자인’의 개념을 학교경영 모형 구안을 위해 적용하는 것이다. 따라서 모형 정의에 앞서, ‘디자인’적 속성이 학교경영 현상에서 어떻게 드러나고 있는지 확인하고자 한다. 여기서 확인된 현상은 실제 학교경영 현상에 ‘디자인’의 속성이 있음을 증명함과 동시에, 그 속성들이 새로운 학교경영 모형에 어떻게 적용될 수 있는지 방향을 제시해 줄 것이다. 이어서 최종적으로 디자인 학교경영 모형을 구안하고 기존 학교경영의 모형들과 비교하고자 한다. 이를 통해 학교경영을 위한 ‘디자인’의 개념과 그 특성을 밝혀보고자 한다.

이상의 연구 내용을 질문 형식으로 표현하면 다음과 같다.

첫째, 최근의 학교경영 현상은 어떠한고, 기존의 학교경영 모형은 이들을 기술·처방할 수 있는가?

둘째, 경영에 대한 새로운 접근 관점으로 대두되고 있는 ‘디자인’은 무엇이고, 이것을 학교경영에 적용할 수 있는가?

셋째, ‘디자인’을 적용한 학교경영 모형은 무엇이고, 이것은 학교경영을 어떻게 기술·처방하는가?

3. 연구 방법

본 연구는 최근 학교경영 현상과 환경의 변화를 기술 및 처방할 수 있는 새로운 학교경영의 모형을 탐색하는 것에 그 목적이 있다. 따라서 우선 지금까지 제시된 학교경영 모형들이 최근 변화하고 있는 학교경영의 환경과 그에 따른 경영 현상들을 설명하고 처방할 수 있는지 문헌분석을 실시한다. 그로부터 기존 모형들의 한계를 보완할 수 있는 개념으로 ‘디자인’을 제시하였다. 하지만 지금까지 학교경영의 현상에 대한 모형으로 ‘디자인’의 개념을 적용한 연구는 국내외를 막론하고 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 학교경영 모형을 위한 ‘디자인’ 개념의 적용가능성을 탐색하는 것은 새로운 이론을 개발하는 과정이다.

이에 대해, 김종서(1980)와 홍창남(2002)은 새로운 이론을 형성하기 위한 유용한 방법으로 문헌 분석에 근거한 통합적 연구법(integrative method)을 제시한다. 김종서(1980: 15)는 “통합적인 연구법이란 특별한 발견이나 결론을 형성하기 위하여 기존 연구를 분석·요약·평가하여 이를 통합하는 연구의 방법”이라 정의하고 새로운 이론을 형성하기 위해서는 통합적인 연구를 수행할 수 있다고 설명한다. 이는 여러 연구물에서 찾아진 공통적인 내용을 일정한 기준에 따라 체계를 세우면 새로운 발견이 가능하다는 것이다(김종서, 1980).

따라서 우선 첫 번째 연구문제를 통해 기존 학교경영 모형들을 Bush(2011)의 조직 경영 요소의 틀(목표, 조직 구조, 환경과의 관계, 리

더십)을 기준으로 정리하고, 이들 모형들이 현 학교경영 현상들을 설명할 수 있는지 최근 학교경영 사례들을 바탕으로 분석하였다. 구체적으로, 본 연구는 학교경영 사례들로 매년 서울대학교 사범대학 교육행정연수원에서 발간하는 ‘학교경영 우수사례 연구(2014년-2016년의 최근 3개년)’의 내용들을 활용한다. 이는 해당 사례집의 목적이 최근 학교경영의 우수한 경험들을 공유하는 데 있기 때문에 본 연구의 분석대상으로 적합하다고 여겨지기 때문이다. 이후, 각 사례로부터 기존 학교경영 모형들은 포착하지 못하고 있지만 중요한 학교경영 현상들을 정리하였다. 이는 모형이란 연구자가 설명하고자 하는 현상이나 사실의 가장 중요한 특징을 잘 표현해야 하고, 이러한 특징을 잘 나타내고 있을 때 모형은 설명력이 있으며 이론적 체계로 발전되는 것이기 때문이다(권순달, 2011).

두 번째 연구내용은 선행 연구들을 바탕으로 ‘디자인’의 개념적 변화와 속성을 정리하는 것이다. 특히 최근 ‘디자인’의 개념은 단순히 시각적·조형적 의미를 넘어 창의적 문제해결 또는 창조적 과정을 뜻하며, 그 적용영역을 확장하고 있다. 따라서 ‘디자인’의 개념 및 사고와 방법을 활용하는 경영 디자인과 서비스 디자인 분야의 기본원리와 특성도 함께 살펴보았다. 이후, 기업이나 서비스 분야와는 다른 교육 및 학교조직만의 특성을 고려함으로써 학교경영 모형에 대한 ‘디자인’ 개념의 적용가능성을 살펴보고, 그 적용을 위한 중요한 함의 점을 제시한다.

마지막으로 세 번째 연구 내용은 디자인의 개념 및 속성을 어떻게 학교경영을 위한 모형에 적용할 수 있는지 탐색하는 것이다. 이를 위해 우선 기존의 학교경영 현상에서 이미 드러나고 있는 디자인적 속성을 찾아 디자인 학교경영 모형의 당위성을 밝힌다. 이후, 디자인 학교경영 모형에 대해 정의를 내리고 Bush(2011)의 조직 경영 요소의 틀(목표, 조직 구조, 환경과의 관계, 리더십)을 기준으로 기존 학교경영의 모형들과 비교한다. 본 연구에 있어 Bush(2011)의 정리가 적합한 이유는 해당 정리가 학교경영에 관한 기존의 다양한 모형들을 효과적으로 종합했기 때문이다. 이를 통해 디자인 학교경영 모형의 개념과 특성을 밝혀보고자 한다.

II. 학교경영과 학교경영 모형

이 장에서는 우선 학교경영 모형이 그 대상으로 삼고 있는 학교경영을 개념적으로 이해하고, 최근 학교경영 환경의 변화와 그에 따른 학교경영의 실제 모습을 들여다본다. 이후, 기존의 학교경영 모형들이 이해하고 설명하고자 한 측면들을 확인한다. 즉, 기존의 학교경영 모형이 최근 학교경영 현황을 설명하고 학교가 환경의 변화에 적응하고 대처하기 위한 경영방안을 처방할 수 있는지 분석한다.

1. 학교경영의 정의

교육 분야에서 ‘경영’이라는 용어의 사용은 때로는 비판의 대상이었다(홍창남, 2002). 즉, ‘경영’은 기업의 이윤추구 활동으로써, 학교라는 교육 활동에는 적합하지 않다는 주장들이 있었다(Paisey, 1995/1981). 하지만 경영이라는 용어는 대개 기업에서 관리, 조직화, 통제, 운영에 관련된 사람과 프로세스의 관리를 의미하는 개념으로, 단순히 금전적인 보상과 이윤 창출을 넘어서는 개념이다(Best, 2010/2015). Carter와 Fayol(1986)은 경영을 ‘개인들이 조직 구성원으로 협력하여 주어진 목표를 효율적으로 달성 할 수 있도록 유도하기 위해 경영자가 수행해야 할 기능의 연속적인 과정’이라 정의한 바 있다. 따라서 ‘경영’은 단지 기업체에게만 필요한 개념이 아니라 어떤 형태의 조직이든 일정한 목표를 달성하기 위해서 설립한 조직에서는 그 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 적용할 수 있다(신유근, 2000). 특히, Gerstner(1994/2001)에 따르면 기업경영의 아이디어와 기술적 측면들은 기업은 물론 비영리 분야에서도 부정할 수 없는 힘을 행사하여 왔고, 공교육의 위기는 학교에 경영관점을 적용함으로써 해결할 수 있다. 이는 경영의 관점이 본질을 명확하게 드러낼 뿐만 아니라 해결전략도 제시해 주기 때문이다. 하지만 이것이 교육자가 아닌 사람들이 교사보다 더 잘 가르칠 수 있다거나 교장보다 학교를 더 잘 운

영할 수 있다고 주장하는 것은 아니다. 단지, 기업이 변화에 대응하기 위하여, 또 크고 작은 조직체를 관리하기 위하여 발전시켜 온 전략들이 학교에도 바로 적용될 수 있다는 것을 의미한다. 즉 학교경영은 학교를 기업체와 유사하게 만드는 것이 아니라, 학교를 다른 성공적인 조직체처럼 운영하는 것이다. 즉, 학교경영의 개념은 단위학교도 또한 나름의 교육사명과 목표를 가지고 교육성과를 추구하는 조직이라는 점에서 도입된 것이다.

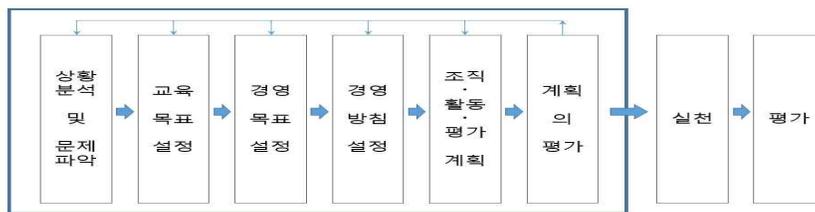
그렇다면, 학교경영이란 무엇인가? 학교경영이란 “학교장을 중심으로 하는 정규의 교육조직체 내지 단위교육기관으로서의 학교를 운영·관리하며, 변화하는 환경 여건 속에서 이를 유지·발전시켜 나가기 위한 일련의 봉사활동”을 말한다(윤정일 외, 2008: 371). 또한 주삼환 등(2015: 373)은 학교경영을 “학교단위에서 교장의 자율적·창의적 관점 하에 교육목표를 설정하고 그 목표달성을 위해 필요한 제반 조건을 정비·확립하여 목표달성을 위한 활동을 지도·감독하는 일련의 봉사활동”으로 정의한다. 이러한 학교경영의 유사개념으로는 ‘학교관리’와 ‘학교운영’을 들 수 있다. 그러나 학교관리란 위임된 법규 하에서 교육목적을 달성하기 위해 인사, 재정, 시설 등에 관한 사항을 교장이 타율적·법규적으로 학교를 운영하는 것으로(김창걸, 1991), 단위학교의 자율성을 기반으로 하는 경영과는 다른 개념이다. 또한 학교운영이라는 용어가 학교경영의 전 과정을 포함시켜 학교경영과 동의어로 사용되기도 하지만 이 용어는 학교경영의 집행에 중점을 두는 개념으로, 학술용어로서보다는 일상적으로 자주 사용되는 개념이다(주삼환 외, 2015).

학교경영은 본질적으로 다음과 같은 두 가지 측면을 가진다(김종철·진동섭·허병기, 1990). 첫째, 교육적인 측면에서 단위학교 수준의 학교 교육을 잘해 보고자 하는 것으로, 학교에서 교육의 질을 높이고자 하는 목적에 봉사하는 것이어야 한다는 점이다. 학교 경영은 교육의 내실화와 질적 향상을 떠나서는 생각할 수 없으며, 교육목표를 위한 수단적 성격을 지닌 것이라는 점을 상기할 필요가 있다. 둘째, 경영적인 측면에서 집단적 협동행위가 얼마나 훌륭하게 이루어지고 있는가의 문제다. 즉, 학교

조직의 효과성과 효율성을 향상시키는 것이 학교경영의 본질이라고 할 수 있다.

학교경영의 영역은 준거에 따라 그 구분이 달라지지만 내용면에서 교육 프로그램에 관한 행정, 인적 조건에 관한 행정, 물적 조건에 관한 행정, 기타 지원조건에 관한 행정 등으로 구분되기도 한다(김종철, 1985). 후에, 김종철 등(1990)은 학교경영의 영역으로 교육활동의 우선순위를 기준으로 경영목표 영역, 교육 프로그램 영역, 교직원의 인사와 인간관계 영역, 아동·학생의 지도 영역, 시설·재무·사무 등의 관리 영역, 지역사회 관계 영역의 여섯 가지로 재정리하였고 정태범(1995)은 교육 목표관리, 학교 조직 관리, 교육과정 관리, 교육 조건 관리, 교육 성과관리로 나누었다. 이를 종합하여 진동섭 등(2011)은 학교경영계획, 교육과정 운영, 학생지도(교과·생활·특별활동), 교직원 인사 및 능력 개발, 시설관리, 재정 관리, 사무관리, 지역사회 관계로, 서정화 등(2014)은 교육과정 운영, 학생 생활지도, 교직원 인사관리, 교내장학, 사무관리, 시설 및 매체관리, 재무관리, 학부모 및 대외관계관리로 정리한 바 있다.

학교경영의 과정을 교육목표에 따라 교육과정을 어떻게 효율적으로 운영할 것인가에 대한 기획(planing), 실천(implement), 평가(evaluation)로 도식화하면 다음 [그림 2-1]과 같다.



[그림 2-1] 학교경영의 과정(진동섭 · 이윤식 · 김재웅, 2011: 431)

2. 학교경영 환경의 변화

본 연구의 목적인 현 학교경영 현상을 설명하기 위한 학교경영 모형

구안은 학교경영에 미치는 환경의 변화와 요구를 규명하는 일로부터 시작될 수 있다. 특히, 최근 학교를 둘러싸고 있는 환경의 변화와 교육관련 집단의 다양한 요구는 새로운 학교경영 모형의 필요성으로 귀결된다는 점에서 본 절의 의의가 있다. 구체적으로 본 절은 현재 그리고 미래 사회의 성격 변화를 중심으로 교육 내용과 학교경영이 추구하거나 할 필요가 있는 새로운 가치를 중심으로 학교경영 환경의 변화를 설명하고자 한다.

첫째, 지금은 끊임없는 변화 및 혁신이 필요한 사회이다. 따라서 학교경영은 변화의 대처능력을 향상시키고 계속적으로 변화할 필요가 있다.

전 세계는 끊임없이 변화하고 있으며, 이러한 변화의 물결은 사회의 각 영역으로 확대되고 있다. 학교도 또한 그 물결의 적용에 있어 예외는 아니다. 특히, 정보사회로의 급속한 진입은 학교경영 환경을 총체적으로 변화시키고 있었다(정영수·정일환, 2007). 지식기반사회의 새로운 패러다임에 따라 이제 학생들은 기존에 전해내려 오던 지식을 따로 습득할 필요가 없어졌고, 따라서 새로운 아이디어를 창출하고 생성하는 것이 강조되고 있다. 또한 유비쿼터스 교수학습의 보편화가 이루어짐에 따라 학교 간, 지역사회 간 네트워크형 학습체제를 갖추는 것이 학교경영의 과업이 되고 있다(정영수·정일환, 2007). 여기서 유비쿼터스 환경이란 어떤 형태의 정보가 언제 어디서나 수신, 송신이 가능하고 어떠한 단말기로도 다채널 네트워킹이 가능해지는 환경을 의미한다. 즉, 온·오프라인의 통합된, 혼합(Blended) 교수 학습이 확대되는 유비쿼터스 환경에서는 교육과 학교의 모습도 당연히 달라질 수밖에 없게 되었다. 따라서 학습 장소, 시간, 교육 자료, 정보와 내용, 수업의 형태, 수업방법 등에도 다양한 변화가 예상되는 실정이다. 유비쿼터스 환경이라 할 글로벌 지식 정보화 사회에서 교사들은 여러 이용·가능한 자원들을 수업에서 창조적인 사용으로 연결할 수 있어야 하고, 이에 따라 학교는 교사와 학부모, 학생들 모두가 각자 다른 가치를 창출해 낼 수 있도록 교육환경을 조성하고 그들을 올바르게 이끌어 가야 한다(김지숙·양병현, 2006). 따라서 학교 경영자는 교사들이 새로운 수업방법을 창조하고, 수업을 재구성할 수 있도록

록 지원해야 할 책임을 지게 되었다(정영수·정일환, 2007). 또한 미래학교의 건물과 교실은 기존의 획일적인 직사각 형태에서 벗어나 학습 환경에 대한 새로운 시각을 토대로 창의적이고 융통성 있게 변화하는 모습을 필요로 하며, 따라서 학교경영은 학교 공간 구성과 관련하여 혁신적이고 창의적인 사고를 할 수 있도록 다양한 기능들을 고려해야 한다(천세영 외, 2012).

둘째, 최근 학교들은 이전에 경험하지 않은 다양한 문제해결에 직면하고 있다. 학교는 다양한 사업의 운영 및 학교가 당면하고 있는 여러 문제들의 해결을 요구받고 있다. 특히, 단위학교 책임경영제(SBM)의 도입은 단위학교의 구성원들이 주체가 되어 특정학교의 실정에 맞게 학교경영 및 운영상의 문제를 진단 및 해결방안 계획, 실행, 평가의 전 과정을 자율적이고 효율적으로 결정하도록 요구하고 있다. 하지만 급격한 사회 변화로 인해 발생하는 문제들에는 정해진 답이 없고, 따라서 그러한 문제를 해결하기 위한 학교경영에는 기존의 과학적이고 논리적인 사고를 통해 도출한 전략과 방식을 적용하기 어려워 졌다(김동일 외, 2014).

Mitchell(1999)에 따르면, 문제를 제기하고 그에 관한 해결안을 고안하려는 것은 비이성적인 과정으로, 끊임없이 변화하는 문제를 이성적으로 해결할 수 있다고 가정하는 것은 더 이상 효과적이지 않다. 즉, 차를 다시 고치는 것과 같은 기계적인 문제에 관해서는 그것이 효과적이지만 인간 존재의 복잡성이나 사회의 초복잡화에 관해서 그는 파괴적일 수 있다. 이와 같은 가정에 따라, 교육을 담당하고 있는 학교경영에서도 또한 이성적인 것보다 주관적인 것이 더욱 합리적이라는 생각들이 제시되고 있다(최현진, 2014; Deal & Peterson, 1994; Eisner, 1983).

셋째, 다가오는 미래 사회에서의 가치창출의 중점은 정신적 가치인 감성과 공감에 있다. 영국의 미래학자 Gabor(1972)는 그의 저서 ‘성숙사회’에서 양적 확대 또는 경제성장만을 추구하는 지금까지의 대량소비사회 대신, 앞으로의 사회는 정신적 가치가 중시된다고 전망한다. 또 다른 미래학자 Pink(2006/2007)는 하이콘셉트와 하이터치의 시대의 새로운 미래가 다가온다고 말한 바 있다. Pink(2006/2007)는 현대사회가 지식기반 시

대를 지나 후기 지식기반 시대 즉 하이컨셉-하이터치 시대로 접어들고 있다고 주장한다. 그에 따르면 이 시대에는 기술과 이성이 강조되는 지식기반 사회와는 달리 개념과 감성이 강조되고 있다. 이는 물질의 풍요가 정신적 가치의 중요성을 증대시켜왔고, 기술발전, 세계화가 이성과 기술을 강조하는 화이트칼라 직업군의 일들을 대체하고 있기 때문이다. 하이컨셉-하이터치 사회에서 가장 중요한 능력은 하이컨셉과 하이터치 능력이며, 이 시대의 인재조건은 디자인, 스토리, 조화, 공감, 유희, 의미로 제시될 수 있다. 여기서 하이컨셉이란 예술적이고 감성적인 아름다움을 창조하는 능력을 말하는데 이는 곧 트렌드와 기회를 감지하는 능력, 훌륭한 스토리를 만들어내는 능력, 서로 상이한 아이디어들을 결합해 뛰어난 발명품으로 만들어내는 것을 말한다. 하이터치는 공감을 이끌어내는 능력을 말한다. 인간관계의 미묘한 감정을 이해하고, 타인의 개성을 존중하며 그로 인해 그 안에서 즐거움과 시너지를 이끌어낼 수 있는 능력과 목표, 가치를 이끌어 낼 수 있는 능력이다. 또한 그는 저서 ‘완전히 새로운 마음’에서 지난 몇 십 년간은 특정한 마음을 가진 특정한 사람들의 것이었고, 프로그램을 만들어낼 줄 아는 컴퓨터 프로그래머나 계약서를 작성할 줄 아는 법률가, 숫자를 가지고 놀 줄 아는 경영학자가 그들이었다고 정리한다. 하지만 그에 주장에 따르면 이제는 매우 다른 마음을 가진 매우 다른 사람들의 것이라고 설명한다. 바로 창조자, 설득력 있는 사람, 패턴을 읽는 사람, 의미를 만드는 사람이 그들이 될 것이다. 미국의 미래학자 Naisbitt와 Aburdene(1990/1997)도 또한 그의 저서 ‘메가 트렌드 2000’에서 하이 테크와 하이 터치 현상을 소개한 바 있다. 그의 저서에 따르면, 고도의 기술이 도입되면 될수록 그 반동으로 보다 인간적이고 따뜻함이 유행하게 되는데, 그와 같은 인간적인 반응을 가리켜 하이터치라고 부를 수 있다. 이러한 변화의 흐름을 반영하여 학교경영도 최근 조직 구성원들의 감정을 고려하고 그들 각각의 경험에 대한 공감에 관심을 기울이고 있다. 앞으로는 그러한 공감과 감성의 중시가 학교경영의 중요한 지향점이 될 것이고, 따라서 학교는 조직의 역할과 기능과 감성을 융합할 필요가 있다.

넷째, 학교 선택권의 강화를 통해 수요자 중심 학교교육이 강조되고 있다. 교육수요자라는 용어는 교육활동을 공급과 수요의 시장 경제적 관점에서, 자유경쟁에 의한 수요자의 교육선택권을 강조하는 개념으로 사용되기 시작하였다(Chubb & Moe, 1990). 한국에서 수요자 중심이라는 말은 1995년 교육개혁위원회가 ‘신교육체제 수립을 위한 교육개혁방안’에서 ‘수요자중심’이라는 용어를 사용함으로써, 이후 학교현장에서 뿐만 아니라, 교육학계에서도 급변하는 시대적 사조의 반영으로 자주 언급되고 연구되어 왔다. 교육개혁위원회(1995)에 따르면, 수요자중심교육은 학교 교육에 있어 교육공급자중심에서 교육수요자중심으로 그 틀을 바꾸고, 운영에 있어 자율성과 책무성을 강화해야 한다는 것을 의미하였다. 즉, 수요자중심교육은 교육공급자가 교육 서비스를 설계하는 데 있어, 교육 수요자의 학습적 필요와 특성들을 고려해야 함을 의미한다(이상주, 1999). 이러한 수요자중심교육은 학교교육과정의 획일화로부터 벗어나, 다양한 교육 서비스의 제공으로 이어질 것이라는 기대를 불러일으켰다(권동택, 2004; 반상진, 1999). 또한 계속되는 학령인구 감소는 학교 간 경쟁을 유발하고 있고 따라서 학교는 이전의 대량생산 체제의 공급자 중심의 학교에서 탈피하여 학생 개개인의 특성을 발현하고 성장을 지원하는 학교로의 변화할 필요가 있다. 특히 최근 학교 선택이 다양화되는 추세 속에서 학습자 및 학부모 중심 교육 및 운영이 더욱 강조되고 있다.

하지만 수요자중심교육은 단순히 ‘학습자 혹은 학부모의 주관적 요구에 따르는 교육’을 의미해서는 안 되며, 교육전문가로서 교사들의 수요자의 잠재력과 가능성 및 그 사회가 중시하는 핵심가치를 바탕으로 계획한 교육의 제공을 의미해야 한다(이돈희, 1998). 즉 수요자 중심교육은 수요자들의 성장을 위해 충족되어야 하는 다양한 능력과 잠재가능성의 실현에 필요한 것을 고려하는 것이지, 학생이나 학부모가 요구하는 것들을 무조건 충족시켜주는 교육의 개념이 아니다.

이에 대해, 주삼환(1997)은 학교경영 또한 학습자에 초점을 맞추어야 한다고 주장한다. 지금까지는 교육행정가도 교사도 모두 교사가 무엇을 어떻게 가르치느냐 등의 공급자적 측면에만 관심을 기울여 왔으나, 교사

가 그것을 아무리 열심히 가르쳐도 각 학생의 특성에 맞지 않는 교육일 경우, 아무런 효과가 없을 수 있었다. 이러한 차원에서 지금까지의 교육 개혁 또한 정책과 행정에 그 초점을 맞추어 왔지만, 이제는 학생의 입장에서 그들의 학습을 고려할 때이다(이혜정·이인희, 2010). 하지만 그동안 다른 교육 연구 분야들의 학습자에 대한 관심이 증가한 반면, 학교경영에 관한 연구들은 학습자에 대해 무심한 편이었다. 그나마 학교경영 모형에서 수요자 혹은 학습자의 개념을 중요하게 인식한 것은 총체적 질 관리 모형부터였다. 여기서 총체적 질 관리모형이란 기본적으로 학교경영의 지속적인 개선을 통해 수요자 만족을 달성하려는 경영시스템으로 공통적으로 수요자를 그 핵심적 구성요소로 포함하고 있다(최기만, 1998). 또한 박종렬(2004, 2005)은 과거의 학교경영에 대한 많은 이론적 모형들의 중심이 학습자에게 있다기보다는 국가, 학교경영자 및 교사를 포함한 공급자 중심의 구체적인 실천전략을 제공하는 것에 집중해 왔다고 비판하면서, 학습자의 요구를 반영하는 자율적이고 창의적인 학교경영이 필요하다고 주장한다. 이와 관련하여 정태범(2003) 또한 학습자중심 교육의 당위성을 바탕으로 학교경영을 위한 새로운 교육시스템의 필요성을 제시한다. 특히 수요자 중심의 학교경영은 교육활동의 고객으로서 학습자의 개인적·사회적 요구에 부응하고, 이는 학생들을 학교교육의 소외로부터 극복하도록 지원할 것이다.

그렇다면 학교경영이 고려해야 할 수요자는 학생만을 의미하는 것일까? 최기만(1998)은 학교의 수요자를 내·외적으로 구분하면서, 내면적인 수요자로는 교육체제 안에 존재하는 학생, 학부모, 학교 경영자, 교사와 학교 운영위원회 등이며, 외면적인 수요자는 조직의 외부에 존재하며 사회 각 분야에 종사하는 사람들이 될 수 있다고 제시한다. 이와 마찬가지로 Sallis(1993)도 학교조직에 있어 수요자의 개념은 내적 수요자(학교경영 활동으로 인해 부당함과 대우받음을 모두 수혜가능한 자, 곧 교사)와 외적 수요자(교육을 받는 최종적인 1차적 수혜자, 곧 학생과 2차적 수요자 학부모 등)을 포함하도록 제시한다. 따라서 학교경영의 수요자는 학교조직의 구성원(교사 포함), 학생, 학부모, 지역사회 모두를 그 대상으로 하

는 개념이라 규정할 수 있다. 이외에도 미래 학교를 지역의 학습 문화를 만들어 가는 장소라 할 때, 학교경영의 수혜자는 학부모와 더불어 지역민 모두를 포함한다(천세영 외, 2012).

이러한 관점에서 최근 학교들은 교육과정과 프로그램의 구상에 있어 각 학교 학생들의 개별적 특성을 고려할 뿐만 아니라, 교사의 전문성 개발과 학부모 및 지역주민들의 학습을 지원하는 경영활동을 시도하고 있다.

3. 학교경영의 최근 모습

박종필(2008)의 학교 조직 변화에 대한 선행연구에 따르면, 복잡하고 변화하는 교육 환경에서 다양한 교육 목표를 달성하고자 노력하는 학교는 구성원들에 의해 개발되고 공유되며, 구성원들이 기꺼이 실천할 수 있는 명확한 목적을 추구하고자 노력하고 있다. 또한 학교는 학교 특성과 필요에 따른 활동 운영 및 교육활동을 수행하며, 교사들의 역할은 그러한 활동의 동반자, 의사결정자, 개발자, 실행자, 전문성 개발 등으로 확대되고 있다. 즉, 기존의 학생 지도에 한정되었던 교사 역할에서 벗어나 학교 내의 다양한 활동 및 행위에 대한 기획 및 의사 결정 등의 영역에 참여하고 있는 것이다. 학부모 또한 학습자 중심, 고객중심 교육의 서비스 수혜자이자 학교의 동반자 및 지원자로서의 역할을 수행하고자 노력한다. 이에 대해 본 절은 교장 개인과 학교 조직 모두가 앞 절의 교육 및 학교경영 환경의 변화에 발맞추고자 노력하고 있음을 실제 학교경영 사례에서 찾아보고자 한다.

본 절의 사례는 ‘서울대학교 사범대학 교육행정연수원’이 ‘교육행정지도자과정’ 연수생들의 경험을 모아 매년 발간해 온 ‘학교경영 우수사례 연구(National Academy for Educational Administrators: 이하 NAEA, 2014-2016)’에서 발췌한 것이다. 단, 해당 사례집은 단지 학교경영 경험의 모음집이지, 우수 사례를 따로 뽑아 선정한 것은 아님을 밝힌다. 이처럼 사례집을 활용하는 것은 각 사례의 이면에 숨겨져 있는 구성원들의

생각이나 감정들은 알 수 없지만, 해당 사례집의 목적이 최근 학교경영의 경험들과 아이디어를 공유하는 데 있다는 점에서 전반적인 학교경영 현상에 대한 정보를 얻고자 하는 본 연구의 참고문헌으로 적합하다고 볼 수 있다. 따라서 ‘학교경영 우수사례 연구’의 내용으로부터 몇 가지 사례들을 제시하면 다음 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 최근 학교경영의 사례

| 학교 | 내용 |
|---|---|
| <p>서울 G고등학교 (2014, 267-277)</p> | <p>G고등학교는 ‘선진형 교과교실제를 접목한 진로 집중 교육과정의 운영’을 목표로 2009 개정 교육과정의 진로 집중 과정에 의거하여 일반고에 적용할 수 있는 학교교육과정 편성·운영 모형을 개발·적용함으로써 경직된 교육과정 체계를 개선하고, 학생 중심의 선택교육과정을 실현하여 인성과 창의성을 신장하고자 했다. 구체적인 과제로는 새로운 교육과정의 안정적 정착을 위한 교육여건 조성, 진로 집중 과정을 위한 학생 선택교육과정의 편성 및 운영방법의 마련, 학생 선택권 강화를 위한 다양한 선택교과 개설이다. 이를 위해 교사들의 전문성을 높이고자 관련 연수를 수시로 교사들에게 제공함으로써 자발적 협조와 참여를 이끌어 내고 있다. 또한 새롭게 마련하는 교육과정의 운영에서 수요자의 적성과 요구를 적극적으로 수용할 수 있는 절차를 마련하였으며, 마지막으로 교과별 협의회를 활성화 하여 다양한 수업모형을 개발·시행하도록 권장하고 이를 환류(還流)하여 더 나은 수업 모델을 개발하고자 시도하였다.</p> <p>이러한 운영방침 하에 G고등학교는 우선 학교 여건 및 특성을 분석하여 학생들의 진로적성과 학부모들의 진학희망 요구를 최대한 반영한 맞춤형 교육과정을 편성하였다. 또한 관련 전문가들로 구성된 자문기관으로서 ‘운영위원회’라는 새로운 조직을 운영하며, 각 교육과정 활동을 지원하는 공간을 전문가의 컨설팅을 받아 새롭게 구성하였다.</p> |
| <p>부산</p> | <p>D초등학교는 학교 주변 유흥가 등의 물리적·환경적 교</p> |

| | |
|--|---|
| <p>D초등학교 (2014, 579-596)</p> | <p>육 여건이 매우 열악하고 교육취약계층이 전교생의 30%나 되는 등 가정의 교육 지원 또한 부족한 편이었다. 따라서 이러한 학교교육 및 경영상의 어려움을 극복하기 위해 무엇보다 학생들의 학교교육에 대한 만족도를 높이고자 노력하였다. 특히 2014년부터는 과학적인 학생 실태 분석을 토대로 학생들의 꿈과 끼를 살릴 수 있는 맞춤형 교육과정을 구안·적용하고 있다. 구체적 중점 교육활동 및 실천 전략으로는 학생참여 수업을 강화하고, 학습자 중심 맞춤형 학력관리 프로그램 운영, 더불어 살아가는 인성 역량 기르기, 미래의 주인공 만들기 등이 있다. 또한 학생들의 객관적 실태를 파악하고자 실시한 학습심리 검사결과를 바탕으로 학생들의 자존감 형성을 지원하는 학교 특색활동을 구성하였다. 그 중 ‘명석토론’이라는 작은 의회 운영은 학생 자치회를 활성화하여 스스로 토론하고 결정하는 과정을 통해 문제해결을 위한 학생들의 자발적 의지를 강화하고 소통하는 학교문화를 조성하였다.</p> |
| <p>충북 M초등학교 (2015: 89-99)</p> | <p>충북 M초등학교가 학교경영을 통해 해결할 문제점은 인구공동화 현상으로 인해 급감하는 학생 수와 최근 근처에 위치한 2개교가 통폐합되면서 높아진 학부모들의 기대감과 의존도였다. 이를 해결하기 위해 M초는 우선 전체 학생과 학부모를 대상으로 학교 과제 선정을 위한 설문조사를 실시하고 그 내용을 기반으로 학교 내 실무자 및 전체 교직원 협의를 통해 학생이 행복해지고, 학부모가 만족하고, 교사들이 보람을 느낄 수 있는 경영과제를 선정하였다. 구체적으로, 첫째, 학생들에게는 학습뿐만 아니라 감성을 강조하는 ‘행복씨앗학교’를 운영하고 1인 1동아리 활동을 위한 수업 외 중간놀이 시간을 제공하였다. 둘째, M초 학부모의 26%가 농업에 종사하는 것을 고려하여 학교 및 학급일정을 구성하였고, 학부모 문화교실 등의 평생학습 기회를 제공하였다. 셋째, 최근 학급 수 감소로 인한 업무과중으로 어려워하는 교사들의 상황을 고려하여 교사 간 멘토-멘티를 지정, 서로의 업무에 대해 함께 소통하고 해결할 수 있는 기회를 제공하였다. 마지막, 학교교육과정과 연계하여 활용할</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>수 있는 지역의 인적·물적 자원을 조사하여 활용하고, 지역 사회의 학교교육에 대한 관심을 높이고자 지역과 함께하는 교육프로그램들을 강화하였다. 학교생활 전반에 걸쳐 학생, 교사, 학부모 모두가 주체가 될 수 있도록 운영하고, M초만의 특성화된 교육서비스 전략을 수립하며, 그를 학교 홈페이지 및 지역사회 신문 등을 통해 지속적으로 홍보하였다.</p> |
| <p>대구 S초등학교 (2015: 347-355)</p> | <p>교육 정보화 전문역량을 갖춘 교장과 교감, ICT 수업전문가 교사들로 구성된 S초등학교는 미래 학교에 대한 청사진을 그리며, 기존의 지식을 자유롭게 융합하고 주어진 현실의 문제를 스스로 해결하는 인재양성을 교육목표로 두고 있다. 특히, S초등학교가 말하고 있는 미래 학교란 학교 구성원 스스로가 설계하고 실행해가면서 교육수요자 중심의 학교로 만들어가는 것이다.</p> <p>이러한 S초는 학교경영의 중점으로 첫째, 소통과 협력의 민주적 리더십을 통행 학교경영 실천, 둘째, 창의성과 다양성을 존중하는 10대 핵심역량 중심 교육과정 운영, 셋째, 봉사과 예술을 통한 바른 품성 및 감성 함양에 두고 있다.</p> <p>특히, S초등학교는 미래 사회에서 학습자들에게 요구하는 핵심역량을 다음과 같이 분석하고 교육과정 및 프로그램을 개발에 반영하고 있다. “빠르게 변하는 무수한 정보를 몽땅 외울 수 없으니 필요한 것을 찾고 활용하고 해결하는 법을 알아야 할 것이고, 웬만한 것은 기계가 다 해 줄 테니 사람은 기계가 할 수 없는 감성적이고 정서적인 것들을 발달시켜야 할 것이며, 사람과 사람이 연대하지 않으면 살아남을 수 없을 테니 인간관계기술이나 의사소통 능력을 키워야 할 것이다(NAEA, 2015: 349).”</p> <p>따라서 학생들에게 이와 같은 역량을 개발하고자 스마트 기기를 활용한 유비쿼터스 교육환경을 구축하고, 컴퓨팅 사고력(Computational Thinking: 이하 CT) 강화 프로그램의 운영 및 Cyber Collaboration Classroom 중심의 협력수업을 디자인하고 있다.</p> |
| <p>부산</p> | <p>D중학교가 겪고 있는 경영상의 어려움은 학교가 중·하류</p> |

| | |
|--|--|
| <p>D중학교 (2016: 59-69)</p> | <p>층 밀집지역 위치함에 따라 학생들에 대한 가정의 학습지도가 어렵고, 소외되거나 방치된 학생이 많다는 것이었다. 또한 소규모 학교로 행·재정적 지원이 부족하여 학생들에게 충분한 학습 및 체험활동의 기회를 제공하기 어려웠다. 이를 해결하기 위해 우선, D중학교의 교장은 조직 구성원들과 학교철학 및 비전을 공유하고 학교 생활규정이나 업무분장 등의 의사결정에 조직구성원의 참여를 장려함으로써 자율적 참여와 민주적 협의를 통해 학교를 운영하였다.</p> <p>교육과정 운영 측면에서는 미래 역량(정보, 외국어, 예술체육, 창의인성)중심의 내용으로 창의적 교육과정을 편성하였다. 또한 학생, 학부모, 교사의 특징을 바탕으로 교육프로그램을 구성하며, 공동체의 동참을 이끌어내고자 시도하였다. 특히 소규모 학교만의 특성을 살려, 다양한 프로그램의 효율적 운영이 가능한 학교내적 환경과 주변의 문화유적 및 도서관 등의 학교외적 시설환경을 활용한 인성교육과 독서교육 프로그램을 새로 구성하였다. 한편, 교과교실제 운영을 통해 학교 공간 등의 수업환경을 개선하는 것도 또한 새로운 학교운영의 하나였다.</p> <p>교장은 권위를 내려놓고 먼저 교직원들과의 관계를 개선하고 학교공동체 모두와의 신뢰를 구축하고자 노력하는 가운데 특히, 학생들과는 공감을 위한 대화의 기회를 가졌으며, 학부모들에게 부담 없이 학교에 나와 동참하도록 이끌었다. 즉, 존중과 배려, 소통과 공감을 통해 학교경영의 문제를 해결하고자 노력하였다.</p> |
| <p>대전 D고등학교 (2016: 139-149)</p> | <p>대전 D고등학교는 융합적 사고력을 지닌 글로벌 미래인재 육성을 학교교육의 목표로 두고 있다. 따라서 D고등학교의 학교경영은 무엇보다 그러한 목표를 달성시키는 교육프로그램의 창조에 힘쓰고 있다. 수학 교육을 일례로 들자면, 학생들에게는 수학체험동이나 멘토-멘티 활동을, 교사들에게는 공동 수업 교재 연구와 전문성 신장을 위한 토론 활동을 지원하는 등 소통과 공감을 바탕으로 수학교육의 내실화를 시도하고 있다. 과학교육에서도 또한 창의성을 신장하기 위해 학습 환경과 시설을 개선하고 수요자 중심의</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>학생 선택형 보충 프로그램을 운영하고 있다. 즉, 교사와 학생의 맞춤형 수업을 통해 학생의 수준과 역량에 맞는 학습 기회를 제공하고 그를 통해 학생 개인의 소질 및 적성을 계발하고 있었다.</p> |
| <p style="text-align: center;">강원 S고등학교 (2016: 174-179)</p> | <p>S고등학교의 학교경영 우선 과제는 다양한 시대의 변화에 적응하고 교육수요자들의 교육활동 욕구를 충족시킴과 동시에 교사들의 수업 전문성 향상을 지원하는 것이다. 다시 말해, S고는 수요자의 만족을 중시하지만 그렇다고 해서 그를 위해 교사들에게 지나친 희생과 봉사를 요구함으로써 교사들의 열정을 소진시키는 것은 지양하고 있었다. 그 보다는 교원들의 업무를 경감시킬 수 있는 업무 개선을 위한 다양한 아이디어의 발산을 지원하는 시스템을 만들고 변화와 다양성을 존중하는 학교 문화를 형성하고자 노력하였다.</p> <p>교육 프로그램 측면에서는 1교과 1프로젝트 수업으로 창의적 사고 및 문제 해결력의 고취를 그 목표로 삼고, 창의·공감 교육과정 구안을 지향하였다.</p> <p>학교외부 환경인 지역사회에 대해서는 학교장이 직접 학부모와 대화창을 가동하는 등 학교경영 및 교수학습 활동에 학부모들의 참여를 독려함과 동시에 그것을 더욱 활성화하기 위해 학부모의 교육적 역량을 강화시키는 평생교육을 실시하였다. 특히 각 교과 교사가 학부모에게 해당 교과와 연계된 내용의 교육 프로그램을 제공하는 것은 학부모에게 평생교육의 기회를 제공함과 동시에 교사-학부모 간의 신뢰적 관계를 구축하였다. 또한 지역 문화시설 및 지방자치 단체와는 교육활동 협력 체제를 구축하였으며, 학교 내 시설 및 공간을 학습활동을 지원하는 수단으로 여기고 학습공간으로서 적합한 환경이 되도록 관리하였다.</p> |

출처: NAEA(2014-2016). '학교경영 우수사례 연구'에서 발췌 및 재구성.

위 학교경영 사례들을 살펴보면, 각 학교들은 다양한 당면문제를 해결하고 학교교육의 목표를 달성하고자 이전과 다른 방식으로 조직을 운영

하고나 새로운 교육프로그램 및 교육과정을 개발 또는 창조하고 있다. 또한 학생과 학부모 및 학교주변 환경에 대한 이해를 바탕으로 독창적이고 혁신적인 교육 아이디어들을 생성하고자 노력하며, 그러한 과정에서 각 학교들은 교사·학생·학부모·지역사회의 만족과 공감을 강조한다.

예컨대, 강원 S고등학교는 교사들 각자를 교육 전문가로 대우하며, 그들의 전문성 개발을 위한 활동을 지원하고 있었다. 또한 수요자 만족의 측면에서, 학생과 학부모 등의 학습욕구를 충족시키기 위해 1교과 1프로젝트 수업을 추진하는 등 독창적 교육과정을 개발 및 운영하였다. 뿐만 아니라 교사 또한 학교경영의 수요자로 고려함으로써, 업무 경감에 대한 그들의 요구사항 수용하고자 노력하였다. 이 때, 지역 문화시설 및 지방자치단체 등의 학교 외부환경은 그러한 학교경영 활동을 지원하기 위한 수단으로 기능하였다.

이러한 사례들을 종합하면, 많은 학교들은 각자가 직면하고 있는 문제점을 파악하고 그를 창의적으로 해결하기 위해 노력하고 있으며, 그 가운데 특히 학생과 학부모의 교육적 필요를 충족시키고 감성적 가치를 중시함으로써 서로 간의 공감적 이해를 형성하고 있었다.

4. 학교경영에 대한 기존 모형

가. 전통적 학교경영 모형

모형은 실재를 설명하는 역할을 하고, 이는 활동에 대한 가이드라인을 제공한다(Bush, 2011). 그동안 학교경영 또한 많은 학자들이 그 실제적 현상을 설명하고, 보다 적합한 학교경영 방침을 처방하기 위해 다양한 관점의 모형들을 제시하였다(Ellstrom, 1995; Boyd, 1992; Hoyle, 1986; Bolman & Deal, 1984; Sergiovanni, 1984).

Bush(1995)는 학교경영모형에 대한 여러 논의들을 경영의 주요 요소로서 목표, 조직의 구조, 외부환경, 리더십을 기준삼아 구분하였다. 여기서 목표란 조직의 목표 결정 수준과 과정, 목표와 의사결정의 관계, 의사결

정과정의 성격을 포함하는 기준으로 조직의 목표와 개인의 목표가 어떻게 설정되는지에 관한 것이다. 또한 조직의 구조는 조직 구조의 성격, 외부 환경은 학교조직과 외부 환경과의 관계이자 연계방식을, 마지막 리더십은 조직의 리더가 각 구성원들에게 영향력을 행사하고 이끌어가는 방식을 의미한다.

그에 따라 Bush(2011)가 제시한 학교경영 모형은 형식적 모형(formal model), 합의제 모형(collegial model), 정치적 모형(political model), 주관적 모형(subjective model), 불확실모형(ambiguity model), 문화적 모형(cultural model) 이상 6가지이며, 각 모형의 특징은 다음과 같다.

첫째, 형식적 모형은 조직의 구조를 위계적(hierarchical) 형태로 보고, 하나의 시스템으로서 접근한다. 따라서 조직의 목표는 위계 구조의 정점에 있는 관리자에 의해 설정되고, 과학적이고 합리적인 학교경영에 의해 달성될 수 있다. 즉, 학교의 리더는 학교교육 목표를 성취하고자 노력하는 구성원들에게 승진이나 보상 등을 제공함으로써 조직의 규칙 또는 규정에 근거한 통제적인 경영 방식을 고수한다. 이러한 과정에서 리더는 조직의 문제점을 평가하고, 대안을 탐색 및 선택하는 등의 모든 과정에 있어 영향력을 행사하는 조직의 핵심적인 존재이며, 외부환경과의 상호작용 또한 리더에 의해 결정된다.

둘째, 합의제 모형은 조직 구성원들의 토론과 합의를 통한 의사결정 과정을 강조한다. 학교경영의 4요소에 대해 구체적으로 살펴보면, 합의제 모형에 따른 조직의 목표는 모든 조직 구성원들의 합의에 의해 구체적으로 결정되며, 조직의 구조면에선 공식적 모형과 다르게 구성원들의 의견을 공유하고 합의하기 위해 수평적 관계를 지향한다. 하지만 외부환경과의 관계 면에서는 조직의 내부 의사결정이 모두에 의해 이루어지다 보니, 그러한 결정에 대해 누가 책임을 갖는가를 규명하기 어렵고, 이는 조직의 내부 의사결정과 외부의 책무성 사이에서 갈등을 야기하는 원인이 될 수 있다. 마지막, 리더십과 관련하여 합의제 모형은 조직 구성원 모두에게 그 권한과 역할이 나누어져 있다고 가정함으로써 분산적 리더십(distributed leadership)을 지지하며, 교장은 단지 학교 운영의 조력자로

서 존재한다.

셋째, 정치적 모형은 조직의 정책과 의사결정이 협상, 교섭, 절충, 협의의 과정을 통해서 발생하는 현상을 기술한다. 조직 목표는 개인 또는 집단 각자가 자신들의 이익 증진을 추구함으로써, 불안정하고 모호하며 경쟁적으로 수립된다. 따라서 각자의 목적을 달성하는 과정에서 충돌과 갈등이 발생하고, 갈등은 조직 내 자연스러운 필수불가결한 현상이 된다(Morgan, 1997). 이러한 과정에서 이익집단은 특정한 정책 목표를 추구하며 연합체를 구성하고, 학교경영은 그러한 이익집단들의 정치적 행동을 조절·규제하는 것에 초점을 둔다.

넷째, 주관적 모형은 조직을 구성원 개인의 해석과 인식에 의해 만들어진 창조물로 전제한다. 이는 이전의 조직이론들이 조직을 참여자 개인의 신념과 인식과는 무관한 하나의 독립체로 간주함에 따라 조직의 다양성과 복잡성을 간과하고 있다는 비판에서 출발한 모형이다(Greenfield, 1973, 1986). 따라서 조직이나 그 하부 단위보다는 조직 내의 각 구성원의 인식에 주안점을 두며, 리더십으로는 기존의 리더십이 다루지 않았던 개인의 동기와 사건의 해석을 중시하는 감성적 리더십(emotional leadership)을 제시한다.

다섯째, 불확실모형은 학교조직의 지배적인 특징으로 격변과 예측불가능성을 강조한다. 즉, 조직의 목표는 불명확하며, 구조 또한 자율적인 하위 그룹 및 학교 기관 모두 느슨하게 연결되어 있다(Orton & Weick, 1990). 의사결정 또한 그 참여자 및 과정이 유동적이고, 외부환경은 그러한 조직의 불확실성에 기여하는 요소로서 작용한다. 따라서 리더는 조직의 목표, 권력, 경험, 성공의 측면에서 불확실성을 직면하고, 이전의 형식적 모형이 강조한 바와 같이 합리적 수단을 통한 조직의 통제는 불가능하게 된다(Cohen & March, 1986). 즉, 리더들은 상황에 따라 각기 다른 전략을 구사하는 상황적 리더십(contingent leadership)을 구사할 필요가 있다.

여섯째, 문화적 모형은 조직 내 신념, 가치, 규범에 주목하며, 이것들이 모여 어떻게 구성원들 간 공유되고 동시에 상징적 전통이 되는가에 주목

한다. 문화적 모형에 따르면, 학교의 목표는 조직 문화를 드러내는 수단이자 구성원들 각자의 가치 프레임으로 작용하며, 이 때 외부환경은 그러한 문화에 영향을 미치는 가치와 신념의 원천이 된다. 리더십에 있어서도 리더를 문화의 형성과 보존하는 것에 책임을 지닌 존재로서, 자신의 윤리관과 가치의 형성을 중시하는 도덕적 리더십(moral leadership)을 제시한다.

이상 제시한 각각의 모형들을 목표, 조직구조, 외부환경, 리더십이라는 경영의 핵심 요소에 따라 정리하면 <표 2-2>와 같다(Bush, 1995).

<표 2-2> 학교경영 모형 간 특징 비교

| 경영의 요소 | | 모형의 형태 | | | | | |
|--------|-----------------|--------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------|--------------------------|
| | | 형식적 모형 | 동료적 모형 | 정치적 모형 | 주관적 모형 | 불확실 모형 | 문화적 모형 |
| 목표 | 목표 결정 수준 | 조직 | 조직 | 하위단위 | 개인 | 불확실 | 조직 또는 하위단위 |
| | 목표 결정 과정 | 리더가 결정 | 합의 | 갈등 | 불확실/리더에 의해 영향을 받음 | 예측불가 | 공동의 가치를 중시함 |
| | 목표와 의사결정 과정의 관계 | 목표에 기초한 의사결정 | 합의된 목표에 기초한 의사결정 | 우세한 연합의 목적에 기초한 의사결정 | 개인적 목표에 기초한 행위 | 목표와 무관한 의사결정 | 조직 또는 하위단위의 목표에 기초한 의사결정 |
| | 의사결정 과정의 성격 | 합리적 | 합의적 | 정치적 | 개인적 | 쓰레기통 | 공통가치 의범위 내에서 합리적 |
| 조직 구조 | 구조의 성격 | 객관적 실체 (위계적) | 객관적 실체 (수평적) | 하위단위 간의 갈등을 통해 | 사람들 간의 상호작용을 통해 | 불확실 | 조직문화의 물리적 표현 |

| | | | | | | | |
|------|--------|------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|--------------|------------|
| 조 | | | | 설정됨 | 구성됨 | | |
| 외부환경 | 환경과의연계 | 책임있는 리더에 의한 개방적 체제 또는 폐쇄적 체제 | 공유된 의사결정을 통해 모호해진 책임 | 이익 집단으로 인식되는 불안정한 외부집단 | 개인적 행위의 원천 | 불확실성의 원천 | 가치와 신념의 원천 |
| 리더십 | 리더십 형태 | 리더가 목표를 설정하고 정책을 발의함 | 리더는 합의를 촉진하고 탐색함 | 리더는 참여자이며 동시에 중개자 | 불확실/아마도 통제의 형태로 인식될 수 있음 | 전략적이며 신중한 태도 | 상징적인 형태 |

출처: Bush, T.(1995: 147). *Theories of educational management*. London: Paul Chapman.

나. 최근 학교경영 모형연구의 동향

본 항은 학교경영모형에 대한 새로운 모형들은 무슨 원인을 바탕으로, 어떠한 현상을 기술하고 처방하고 있는지 살펴보고자 한다.

우선, 전용환(1996)은 교원의 직문 만족도나 사기가 매우 낮은 열악한 현상을 개선하기 위한 학교모형을 제안한다. 즉, 그러한 현상의 원인을 교원에 대한 낮은 사회적 대우와 보수, 열악한 교육환경 및 업무과다, 전문직으로서의 대우 미흡으로 보고, Herzberg 등(1959)의 동기이론에 바탕을 둔 학교경영 모형을 구안하였다.

최기만(1998)은 ‘탈공업화 사회(post industrial society)’와 ‘지식 사회(knowledge society)’로의 질적 전환 시기에 요구되는 학교경영 방침을 제시하고자 총체적인 학교 질 모형을 구안하였다. 여기서 총체적 질관리(Total Quality Management: 이하 TQM)란 학습자의 요구를 만족시키기 위해 학교경영의 전반적 변화를 강조하는 이론이다(Deming, 1993). 특히, 학교중심의 자율경영이라는 새로운 패러다임 하에서 수요자 중심, 총체적 참여, 측정, 헌신, 그리고 계속적인 개선의 TQM 방식을 적용하는 것은 각 학교가 직면하고 있는 경영상의 문제점을 확인하고 해결하기

위한 하나의 접근 방식이었다(Owens, 1995; 김두성; 1996).

지식기반 사회에 대응하고 학교 교육력을 높이기 위한 또 다른 학교경영 전략으로는 ‘지식기반 학교경영’의 개념모형이 있다(박종렬·정금현, 2003). 즉, 지식 경영이라는 하나의 실천전략으로서 학교경영모형을 제시한 것이다. 그들의 연구에 따르면, 지금까지 학교경영에서 학교지식은 규정되어 있고, 이것을 학교 구성원이 습득해야 하는 것으로 여겨왔으며, 학교지식의 흐름 자체도 명확하게 드러나 있지 않아 지식정보사회에 적합하지 않는 경영을 해왔다. 따라서 학교는 지식기반경영을 위해 정보기술, 학교지식, 지식근로자, 공유문화 및 구조를 통해 지식을 관리하고, 창출 및 획득, 공유 및 활용, 저장 및 평가 과정으로 지식을 순환시킬 수 있다(박종렬·정금현, 2003; 정금현, 2004; 김인숙·신상명, 2013).

또한 정영수와 정일환(2007)은 새로운 지식 정보화 시대에 적합한 효율적인 학교경영모형을 탐색하고자 거버넌스, 단위학교책임경영, 교사 권한부여, 총체적 질관리 등 다차원적 접근을 통해 새로운 통합적 학교경영 모형을 개발하였다. 이들의 제시한 단위학교 통합적 책임경영모형에 따르면 학교장은 교사 권한부여, 거버넌스, 총체적 질관리, 단위학교 책임경영의 기본철학을 바탕으로 변혁적 리더십을 갖추어야 함. 또한 단위학교는 학습조직으로서의 성격을 지니고, 권한을 분권화 할 필요가 있다.

이후 정영수는 다른 연구를 통해 단위학교의 조직 개편의 방안으로 수업경영체제 도입을 제시하였다(정영수 외, 2009). 이 연구에 따르면, 학교교육의 부실 원인은 학교교육체제 내 교육역량의 취약성과 개별 교사들의 수업능력 한계에 있으며, 따라서 개별 학교의 효율적인 수업을 지원하고 시스템화하는 수업경영체제 모형이 필요하다. 따라서 교육관련 정보의 활용을 통합하고 수업지원 중심으로 학교경영조직을 일원화할 수 있다(정영수 외, 2010).

박종렬(2005)에 의하면 과거의 학교경영에 대한 많은 이론적 모형들은 경영의 중심이 학습자에게 있다기보다는 국가, 학교경영자 및 교사를 포함한 공급자 중심의 원리에 기초하고 있는 한계를 지닌다. 이러한 학습자중심 학교경영 모형의 필요성에 따라 정립된, 학습자중심 학교경영이

란 학교공동체 구성원들이 학습자중심 교육을 실현하고 학습 조직화하여 학교의 자율성, 헌신성, 학습성, 참여성, 개별성 및 책무성을 추구하는 활동을 의미한다. 이러한 학습자중심 학교경영에 대한 원리에 따라 체제이론에 기초하여 학교경영을 모형화하면 자율성은 학습자중심 학교경영을 위한 투입변인의 기본이 될 것이고, 개별성과 헌신성 및 참여성 그리고 학습성은 학교경영의 전환 변인으로 생각할 수 있으며, 책무성은 산출변인이 될 수 있다고 제시한다.

한편, 최현진(2014)에 의하면 실제 학교경영 장면에서, 기존의 학교경영 모형들로는 이해하기 어려운, 예술적 속성의 일들이 빈번히 나타나고 있었다. 따라서 기존의 학교경영 모형들이 설명하지 못하는 학교경영의 예술성을 밝히기 위해 학교경영의 예술적 모형을 구안한 바 있다. 특히, 그동안 경시되거나 혹은 설명하기 힘들었던 학교경영의 현상들을 감정의 표현, 창조적 발상, 개별성에 근거한 방식, 예술적 매체의 활용과 같은 행위들로 설명하였다(최현진, 2016).

5. 소결: 새로운 학교경영 모형의 요구

최근 발생하는 사회 현상 등, 경영환경의 변화는 많은 조직들에게 새로운 아이디어의 창출과 조직구조의 혁신을 요구하고 있다. 학교조직 또한 이러한 변화에서 예외는 아닌데, 앞서 제시한 최근 학교경영의 사례들을 보면, 많은 학교들이 이전에 경험한적 없는 다양한 문제들을 해결하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 감성과 공감의 조직 운영에 중요한 가치이자 미래 사회 가치창출의 중점으로 여겨지는 현상과 일치하게, 학교 조직도 그러한 가치를 활용한 경영 방식 및 학생과 학부모 등의 수요자 만족을 중시하고 있다.

하지만 그럼에도 불구하고 학교들은 학생들에게 급변하는 사회에 따른 교육내용 및 프로그램을 제공하기 위한 경영 조직을 갖추는 데 있어, 여전히 비판받고 있다(강석주, 2016; 김성길, 2011; 정범모, 2008; 박상완, 2007). 물론 이러한 질타에는 다양한 원인들이 있겠지만, 그 하나의 이유

로는 기존의 학교경영 모형들이 현 상황에 필요한 실천적 함의 점을 제공하지 못하고 있기 때문이다.

구체적으로 우선 Bush(2011)가 정리한 형식적, 동료적, 정치적, 주관적, 불확실성, 문화적 모형들에 관해 살펴보면 첫째, 형식적 모형은 조직을 독립체(entity)로 바라보다 개인의 기여(contribution)를 무시하거나 저평가 하며, 학교조직을 피라미드의 위계적 조직으로서 권력을 그 정점에 있다고 가정한다. 즉, 개인의 행동을 개인의 질이나 경험에 의한 것보다 조직에서의 위치를 반영한다고 간주하는데 학교 조직은 전문적 조직으로서 그 전문성이 분산되어 있고, 특히 최근 학교경영은 교사의 창조적 전문성 발휘를 중시한다. 둘째, 동료적 모형은 너무나 규범적이라서 학교경영 현상에 실제적 지침을 주기에는 다소 모호하다. 특히 동료적 모형이 강조하고 있는 의사결정의 만장일치는 거의 불가능함과 동시에 오늘날과 같이 급변하는 사회 속 다양한 문제를 해결하기에는 지나치게 시간 소모적이다. 셋째, 정치적 모형은 권력, 갈등, 조작 등의 양산에 집중함으로써, 학교 내·외의 협력을 통한 학교의 변화적응을 설명하기 어렵다. 더군다나 정치적 모델은 주로 기술하는(descriptive)하는 이론으로서, ‘~해야 한다’는 학교경영자들이 실행 가능한 실천적 전략 또는 방침을 제공하지 않는다. 넷째, 주관적 모형은 학교 구성원들의 감성적 지지를 중시한다는 점에서 최근 공감을 중시하는 학교경영 현상과 다소 일치한 면이 있지만, 개별 사람들의 목표를 중시하기 때문에 조직 자체의 목표에 대한 개념은 무시하는 한계를 보인다. 다섯째, 불확실 모형이 가정하는 바와 같이 학교 교육의 목표는 모호한 경향이 있지만, 최근 학교 조직은 각 학교가 직면하고 있는 구체적인 문제 해결과 구성원들로 하여금 현재 또는 미래 사회에 필요한 역량의 함양을 그 목표로 받아들이고 있다는 점에서 불확실성 모형은 교육조직의 불확실성의 정도를 과장하고 있다. 마지막, 문화적 모형은 조직 구성원들의 가치와 신념에 주목한다는 점에서 감성적 가치가 중시되는 미래사회에 적합한 모형이라고 여겨질 수 있으나, 조직 내 단일 문화(monoculture)를 추구하는 모형이라는 점에서 오히려 구성원들의 가치와 신념이 리더와 지배적 그룹의 가치와 신념에 종속될

수 있고, 이는 구성원 각자의 창조적 발상을 강조하는 본 연구의 모형과는 그 내용이 다르다.

이 외에도 최근 논의되고 있는 모형들을 살펴보면, 박종렬과 정금현(2003)이 제안한 ‘지식기반 학교경영’ 모형은 정보기술, 학교지식, 지식근로자, 공유문화 및 구조를 통해 지식을 관리하고, 창출 및 획득, 공유 및 활용, 저장 및 평가의 순환적 과정을 강조함으로써 지식을 창출하고 관리하는 것에 모형의 초점이 있다. 한편, 학습자중심 교육을 실현하고 학교공동체 구성원들을 학습 조직화하여 학교의 자율성, 헌신성, 학습성, 참여성, 개별성 및 책무성을 추구하는 학습자중심 학교경영 모형(박종렬, 2005)은 무엇보다 학교 교육 및 경영의 수요자로 학생뿐만 아니라 교사, 학부모, 지역사회를 그 대상으로 그들이 요구하는 학습적 필요를 만족시키려는 본 모형과 그 차이점이 있다. 또한 학교경영의 예술적 모형(최현진, 2014, 2016)은 예술적 속성이 표현자의 주관성을 전제로 하고 있다는 점에서 조직 경영의 실천적 방침을 제공하는 데에는 한계가 있다고 사료된다.

결론적으로, 학교 경영을 설명하는 기존의 형식적, 동료적, 정치적, 주관적, 불확실성, 문화적 모형들과 최근 제시된 일부 모형들로는 여전히 최근 학교들이 직면하고 있는 환경변화의 적응 및 문제해결의 과정을 설명하는 데 한계가 있으며, 따라서 어떤 것이 사실이라는 의견 일치를 얻고자 하는 사회과학 이론과는 달리 교육 이론들은 현상과 문제를 바라보는 다양한 방식을 구성한다는 점(Bush, 2011)에서 새로운 이론적 학교경영 모형은 필요하다. 또한 학교경영 이론들이 모형을 통해 단순히 경영이나 조직 구조를 기술하거나 설명하는 데에 그치지 않고 학교가 어떻게 경영되어야 하는지에 대한 방침을 제시한다는 점에서(Bush, 2011), 이러한 규범적 측면의 학교경영 모형은 때때로 학교경영에 관한 실제적인 지침을 주어야 한다(Shlomo, Shachar, & Levine, 1999). 그러나 이상의 모형들은 학교경영의 조직 구성원으로서 학습자 및 학부모를 고려하지 않을 뿐만 아니라 변화하는 환경에서 학교를 효과적으로 경영하기 위한 유용한 지침을 제공하는 것에 한계가 있다. 즉, 이론은 현상을 이해하고 관

런 문제를 해결하기 위한 가이드라인을 제공한다는 점에서 현 학교경영 현상을 위한 새로운 모형의 구안은 반드시 요구된다. 따라서 최근 환경의 변화에 따른 학교경영 현상을 기술·처방하기 위한 새로운 개념의 학교경영모형이 요구된다. 그렇다면 어떤 새로운 개념으로 학교경영 모형을 구안할 수 있을까?

이에 본 연구는 학교에 경영관점을 적용한 것의 시초가 기업이 변화에 대응하기 위해, 또 크고 작은 조직체를 관리하기 위하여 발전시켜 온 전략들이 학교에도 바로 적용될 수 있다는 생각에서 시작되었다는 점에 입각하여 최근 기업경영들은 이처럼 변화하는 사회현상에 적응하기 위하여 어떠한 개념을 경영활동에 적용하고 있는지 알아보았다. 실제로 기업경영의 아이디어와 기술적 측면들이 기업은 물론 비영리 분야에서도 조직에 효과적이라는 많은 보고들이 있다. 이는 경영의 관점이 본질을 명확하게 드러낼 뿐만 아니라 해결전략도 제시해 주기 때문이다. 즉, 기업경영에서 활용하고 있는 새로운 변화에 대한 대처 방법을 학교경영모형에 적용하고자 하는 것은 타당할 수 있다.

특히 이러한 변화에 대한 요구는 교육 분야에서만 논의되고 있는 것은 아니다. 오히려 기업들은 이보다 앞서 급변하는 사회로 인해 기존의 분석적이고 관리적이며 중앙 통제적인 경영만으로는 해결할 수 없는 어려운 문제점에 직면하였다. 과거 안정된 시장과 업계가 존재하던 시대에는 기존의 수요와 경쟁을 철저히 조사하기만 하면 자사와 경쟁 상대의 강점과 약점을 알 수 있었기 때문에 분석적 사고의 경영만으로도 그 기능을 충분히 발휘할 수 있었으나, 현재의 불확실하고 복잡한 환경에서는 이전의 수요란 것이 없고 따라서 분석적 방법은 효과적이지 않게 된 것이다(조동성, 2015). 이에 기업들은 이러한 상황을 해결하기 위한 전략으로 고객과의 상호작용을 통해 처음부터 새로운 창조와 혁신과정을 위해서는 직관적이고 종합적인 ‘디자인’의 개념을 기업 활동에 적용하고 있다(곤노 노보루, 2012). 따라서 본 연구는 이러한 기업들의 새로운 경영적 접근을 반영하여, 학교경영의 새로운 모형으로 ‘디자인’적 속성을 반영한 모형을 규정하고 현 학교경영 현상들을 디자인적 관점으로 설명하고자

시도하였다.

물론, 학교경영의 기존 모형들 중 주관적, 문화적, 불확실성의 모형이라든가(Bush, 2011), 예술적 모형(최현진, 2014)은 학교 조직에 있어 과학적이고 합리적 경영 방식의 한계를 지적하며 그에 대한 대안적 접근을 시도해 왔다. 하지만 이들 모형들은 학교가 현재 학교경영의 문제점을 어떻게 해결하고 변화하는 사회에 부응할 수 있는지에 대해 제시하는 것에는 다소 소극적이다. 구체적으로, 주관적 모형과 문화적 모형은 어떠한 사건과 현상에 대한 구성원 각자의 해석과 가치판단을 중시하고 그에 의해 조직이 달라질 수 있는 현상을 설명하지만, 그것이 어떻게 학교조직 전체의 목표를 달성하는 것에 기여할 수 있을지는 제시하지 못한다. 한편, 불확실성 모형은 앞서 언급한 바와 같이 교육조직의 불확실성의 정도를 과장함으로써, 최근 학교 구성원들이 팀을 구성하여 서로의 전문성을 공유하고 그로부터 수준 높은 교육활동을 안정적으로 제공하고자 노력하는 현상을 묘사하고 처방하는 것에 한계를 갖는다. 또한 비교적 최근에 제시된 예술적 모형은 학교경영의 주관적 측면을 예술로 비유함으로써, 감정의 표현, 창조적 발상, 개별성에 근거한 방식, 예술적 매체의 활용 등 그동안 학교경영 활동에서 경시되거나 설명되기 어려웠던 현상들에 대해 설명한다. 하지만 이는 자칫 학교의 경영활동을 조직 구성원이나 교장 개인의 주관에 의한 모호한 활동으로 해석하도록 조장하는 등의 위험성이 있으며, 학교 조직 및 교육활동의 혁신을 위해 새로운 아이디어가 어떻게 창출되고 현실화 될 수 있는지에 대한 구체적인 대안을 제시하지는 못하고 있다.

특히, 학교가 ‘학습’이라는 무형의 서비스를 제공하는 조직이라고 볼 때, 창의적인 서비스 창출을 위해 ‘디자인’의 소비자중심 발상을 중시하는 서비스디자인의 접근 방식은(이지혜, 2015), 학교경영에 있어 디자인 속성의 반영을 더욱 타당하게 한다. 이는 ‘디자인’의 의미가 수요자 중심의 혁신적 변화를 의미하게 되었기 때문이다. 따라서 이러한 의미를 내포하고 있는 ‘디자인’ 개념의 도입은 학교운영의 학습자 소외의 획일성과 정체성의 난관을 해소하는 동력이자 기법이 될 수 있을 것이다.

이와 관련하여 최근 교육 분야에서도 사토 마나부(2009)는 ‘디자인’을 관련자 모두가 만들어가면서 참여하는 유동적인 과정으로 보고, 교육을 개혁함에 있어 ‘디자인’적 접근을 시도한 바 있다. 한편, 김동일 등(2014)은 미래 사회의 특성을 빠른 변화에 의한 불확실성, 사회 구조의 복잡화에 따른 다양한 사회적 요소들의 조화 및 학문 간, 사회 및 산업 영역 간의 융합을 필요로 한다고 보고, 그러한 미래 사회를 준비하는 미래 교육을 규정하는 새로운 패러다임으로 ‘디자인’의 개념을 제시하였다. 여기서 디자인적 사고는 ‘디자인’의 개념이 논리적·합리적 사고와 예술적·초합리적의 사고과정을 내포함으로써, 그 개념이 인접분야로까지 확장되어 온 개념이다(김동일 외, 2014). 진동섭(2012) 또한 미래사회 학교에게 필요한 역량으로 교육·경영·행정의 기능적인 성격과 미적인 성격을 통합하여 ‘교육디자인’의 개념을 제시하였다. 이는 교수·학습 디자인부터, 학급경영 디자인, 학교 교육 및 경영 디자인, 학교·지역사회 디자인, 교육청 단위 교육 및 행정디자인, 국가 교육 및 교육행정 디자인 등 교육과 행정·경영이 이루어지는 모든 단위에서의 활동이 디자인의 영역이 된다고 보는 개념으로, 앞으로의 시대는 창의력과 상상력의 함양이 중요한 교육 목표로 강조되는 시대로, 기존과 같은 합리적이고 지적인 계획에 대한 한 치의 오차 없는 수행은 그러한 다가오는 시대의 효과적인 학교 경영을 위해서는 오히려 한계가 있다는 생각을 반영한다.

그럼에도 불구하고 이러한 교육연구자들의 ‘디자인’에 대한 언급은 학교 현장에 있어 그 개념의 적용에 관한 화두를 던지는 시초적인 연구일 뿐 학교 경영을 위한 구체적인 내용을 제시하지는 않는다. 따라서 본 연구는 ‘디자인’의 개념을 새로운 학교경영 모형 구안에 사용하고자, 현재 ‘디자인’이란 무엇을 의미하며, 조직 경영에 있어 어떻게 적용가능한지 다음 장을 통해 살펴보고자 한다.

Ⅲ. ‘디자인’에 대한 이해

최근 내·외부적 환경의 변화에 따라 대처하는 학교들의 경영방식이 달라지고 있는 가운데, 본 연구는 그를 설명하기 위한 새로운 개념으로서 ‘디자인’의 개념을 사용하고자 한다. 이는 디자인의 개념이 ‘창의성’, ‘문제해결’ 등의 인지적 사고과정을 포함함으로써(김동일 외, 2014), 현 학교가 직면하고 있는 환경과 경영현상 변화를 설명하기 위한 개념으로 적합하다고 여겨지기 때문이다. 특히 ‘디자인’의 개념은 이전에 흔히 알고 있는 조형적 의미의 제품디자인에서 인접분야로까지 확장되어 적용되고 있고, 기업경영과 무형의 서비스 분야도 또한 급변하는 사회 속에서 기업경영의 문제점을 해결하고 고객의 욕구를 보다 정확하게 충족시키고자 ‘디자인’의 개념과 속성을 적용하고 있다. 따라서 본 연구는 새로운 학교경영 모형을 구안하는 데 있어, 최근 기업경영에서 새로운 접근으로 대두되고 있는 ‘디자인’의 개념과 속성을 사용하고자 한다.

이처럼 새로운 개념과 원리를 탐구하기 위해서는 그와 관련된 기존 개념이 등장하게 된 배경과 원리를 살펴볼 필요가 있다. 따라서 디자인적 학교경영 모형을 탐구하기 위해, 디자인의 원리와 그것이 활용된 디자인 사고, 디자인경영·경영디자인, 서비스디자인의 발생 배경과 원리를 살펴볼 필요가 있다. 특히, ‘디자인’의 개념이 대표적으로 적용되고 있는 경영 분야와 서비스 분야의 적용 사례들을 문헌을 통해 살펴봄으로써 학교경영에 있어 ‘디자인’의 개념을 어떻게 접목시킬 수 있을지 탐색하고자 한다. 따라서 본 장은 ‘디자인’이 무엇을 의미하고 그것이 기업을 경영하고 서비스를 개발하는 데 있어 어떠한 원리로 활용되는지 알아봄으로써 디자인 학교경영 모형에 적용할 수 있는 ‘디자인’의 속성을 알아보는 것에 목적이 있다.

1. ‘디자인’의 개념 변화 및 속성

‘디자인’ 속성을 반영한 학교경영의 모형을 구안하는데 있어 ‘디자인’의 의미가 중요한 이유는 첫째, 본 연구의 모형은 ‘디자인’의 속성을 반영하는 교육 및 학교경영 활동에 대한 모형이므로 그 의미가 ‘디자인’의 의미로부터 자유로울 수 없다. 둘째, ‘디자인’의 의미는 다소 모호한 특성을 나타냄에 따라 그 개념에 대한 정의가 요구된다. 만약 본 연구의 결과로서 디자인 학교경영 모형의 배경이 되는 ‘디자인’의 의미가 모호하고 불분명하다면, 그 의미적 모호성을 규명할 필요가 있고, 따라서 ‘디자인’의 의미가 어떤 특성으로 인하여 모호성을 갖게 되는지 먼저 살펴보아야 한다. 또한 최근 ‘디자인’의 의미는 사물의 형태를 만들어내기 위해 시각적 요소를 구성하는 ‘디자인’의 개념에서부터 창조정신을 바탕으로 일어나는 인간의 모든 행위와 활동으로 그 의미를 확장하고 있다(표현명·이원식·최미경, 2008). 학교경영에 ‘디자인’의 개념을 적용하는 것은 이러한 확장된 의미에서의 활용이고, 따라서 그러한 ‘디자인’의 개념 변화를 탐색할 필요가 있다.

가. ‘디자인’의 개념 변화

오늘날 디자인은 우리의 일상생활에서 빈번히 사용하는 용어로 이는 디자인이 우리 일상생활과 밀접하게 존재하고 더불어 우리는 디자인 환경 속에서 생활하고 있기 때문이다. Cross(2007)는 우리 모두가 디자인이라는 전제를 바탕으로, 디자인은 모든 사람이 하는 것이며, 이는 우리를 동물, 나아가 기계와 구별해 주는 것으로 설명한 바 있다. Papanek(1972) 또한 디자인 프로세스는 우리가 예견할 수 있고 원하는 것을 얻기 위해 어떤 행동을 기획하고 양식화하는 것으로, 명화를 그리는 것뿐만 아니라 아이들을 교육하는 것 또한 모두 디자인이라고 설명하였다. 즉, 디자인은 의미 있는 질서를 만들어내기 위한 의식적이고 지속적인 모든 노력들을 포함하는 것이다.

디자인이 이처럼 포괄적인 의미를 띠는 것은 이 용어가 매우 함축적인 어원을 갖고 있기 때문이다. 디자인(Design)의 정의는 다음 두 가지 어원적 유래를 지닌다. 첫 번째 어원은 라틴어 ‘디세뇨, disegno’로, ‘계획, 의도, 목적, 모델, 그림’을 의미했다. 16세기 이탈리아의 미술 이론가 Lancilotti(1509, 송정희, 2011 재인용)는 그의 책 ‘회화 개론’에서 회화의 성격을 디세뇨, 색, 구성, 발명의 4요소로 구분하고, 디세뇨를 ‘회화를 위한 계획’으로 정의하였다. 오늘날 이는 더욱 전문적인 ‘미술의 계획’을 의미하는 ‘dessin’으로 사용되고 있고, 회화에서 밑그림을 의미하던 디자인의 라틴어 ‘디세뇨’는 점차 ‘예술가의 마음속에서 작용하는 창조적 사고’를 암시하는 말로 확장되고 있다. 하지만 디자인이라는 말은 라틴어 중 ‘테시그나레(designare)’에서 유래하는 두 번째 의미를 지니기도 한다. 여기서 ‘테시그나레’는 ‘의미하다’를 뜻하는데 이것의 어원적 구조는 ‘분리하다’, ‘취하다’라는 ‘de’라는 접두어와 기호 또는 상징을 뜻하는 ‘시그니처(signare/sign/symbol)’의 결합에 따라 이루어져 ‘기존의 기호에서 분리해 새로운 기호를 제시하다’를 의미한다(송정희, 2011). 이에 대해, Schlossberg(Mitchell, 1996)는 ‘sign’이란 단어가 어떤 대상에 이름을 붙이는 것을 뜻한 가운데, 어떤 대상에 대한 이름을 알고 있다면 그것에 친숙해진 것이고, 반대로 이름을 떼어 버리는 ‘de-signing’의 과정은 낯은 것에서 새로운 어떤 대상으로 자유롭게 만드는 것이라고 설명한다.

이러한 ‘디자인’이라는 용어를 의식적으로 사용하게 된 것은 1920년대에 들어 이른바 모던 디자인(modern design)이 성립되면서부터였다. Pevsner(1936/1986)가 그의 저서 ‘근대 디자인의 개척자들’에서 소개한 것처럼, 디자인의 발생은 사회사상가인 John Ruskin(1819~1900)과 사회사상가인 동시에 예술 운동가이기도 했던 William Morris(1834~1896)의 시도가 원류로 생각되고 있다(하라 켄야, 2003/2007).

19세기 중반, 영국의 산업혁명 이후 수공예를 통해 아주 오랫동안 갖고 닦여 내려온 ‘형태’가 기계에 의해 천박하게 해석되고 왜곡되어 빠른 속도로 대량 생산되었다. 이에 대해 자신의 생활과 문화에 대해 애착을 가진 사람들은 무엇인가 잃어버린 것 같은 위기감과 함께 미의식의 파괴

를 느끼게 된다. 사물의 주변에서 숨 쉬고 있던 섬세한 감수성을 짓밟는 기계생산에 대해 러스킨과 모리스는 이의를 제기했다. 즉, 생활환경을 급격하게 변화시키는 산업의 구조 안에 감추어진 둔감함과 미숙함에 대한 미적 감수성의 반발, 이것이 ‘디자인’이라는 사고방식의 발단이 된 것이다. 이러한 기계 생산에 의한 폐해를 비판하고 장인의 기술을 옹호하여 부흥시키자는 반근대적인 경향의 존 러스킨의 저작과 강연, 그리고 윌리엄 모리스의 예술 디자인 운동은 무엇인가를 만들기와 생활의 관계 안에 즐거움을 만들어내는 원천이 존재한다는 감성과 발상을 바탕으로 하는 디자인 사상의 기원이 되었다. 특히 모리스는 디자인을 일상생활 환경과 관련된 사상의 문제로 포착하고 디자인이 우리들의 일상생활 세계의 감성이나 사고와 관련되어 있음을 간파하고 디자인을 통한 생활세계의 변혁을 이루고자 시도하였다(카시와기 히로시, 1992/1999).

독일의 조형 교육기관인 바우하우스의 활동을 통해 디자인은 기계생산을 긍정적으로 받아들임과 동시에 20세기에 일어났던 다양한 예술운동으로 만들어진 여러 조형 개념으로 정리되었다. 디자인이 제시한 사고방식은 실로 광범위하고 자유로운 세계를 포함하며 인간이 그 생활의 질을 제품이나 의사소통을 통하여 인식할 수 있는 문화적 배경이 되었다. 이후, 경제 발전의 흐름 속에서 디자인은 근대 사회의 구성원들을 소비로 이끌어 내기 위한 제품 및 시각 디자인의 개념으로 발전하였다.

이러한 ‘디자인’ 개념에 대한 초기 논의들은 디자인을 하나의 특정 목표를 달성하기 위해 재료의 형태를 조직화하는 것 또는 사물의 형태를 만들어내기 위해 색채, 규격, 재료, 모양을 선택하는 과정으로 정의한다(표현명·이원식, 2012).

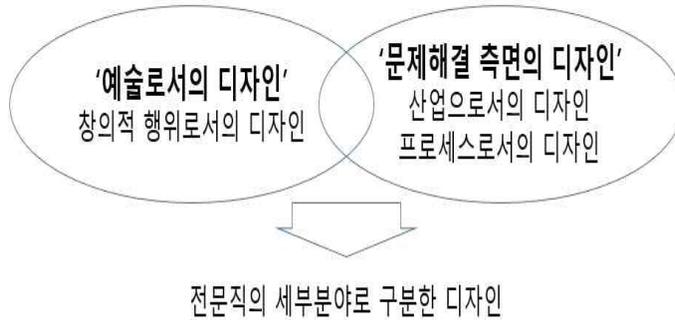
이와 대조적으로 Best(2010/2015)는 디자인을 사람 중심의 문제 해결을 위한 프로세스라고 정의하며 시각적 스타일에 관한 디자인의 개념, 그 이상을 제시한다. 그녀의 저서에 따르면 디자인의 ‘활동’은 사용자 중심의 문제 해결 과정으로, 더 편안한 삶을 영위하기 위한 과정이자 숨겨진 요구를 발견하기 위한 과정이다. 이를 통해, 인간은 행동에 영향을 끼치는 문제들을 기회로 삼고, 매일의 일상과 절차를 독특한 가치의 창의

적인 과정으로 변화시킬 수 있다. 이러한 의미에서 디자인은 ‘변화를 위한 촉매’라고 할 수 있다. 디자인의 이러한 영역 확장은 그것이 단순한 언어의 사회성이나 역사성에 의한 어의의 변화만을 의미하는 것이 아니라, 디자인이 가진 창의성과 체계적인 프로세스를 다른 분야에 응용하는 진정한 의미의 변화이다(조동성, 2015).

이처럼 ‘디자인’을 정의내리는 데 있어 서로 다른 접근들이 존재하고, 따라서 ‘디자인’을 정확하게 하나의 개념으로 정의내리기란 쉽지 않은데, 그것은 ‘디자인’의 의미가 어떤 시각에서 해석하느냐에 따라 다양하게 정의되고 아직까지도 사용상 용어의 범위가 확장되고 있기 때문이다.

Cooper와 Press(1995)는 ‘Design Agenda’에서 디자인의 의미와 관련한 기존의 다양한 이론들을 종합하여 디자인의 의미를 예술로서의 디자인(Design as art), 문제해결 측면의 디자인(Design as problem solving, 창의적 행위로서의 디자인(Design as a creative act), 전문직의 세부분야로 구분한 디자인(Design as a family of professions), 산업으로서의 디자인(Design as an industry), 프로세스로서의 디자인(Design as a process)의 6가지로 정리한다.

장영중(2011)에 따르면, Cooper와 Press가 정리한 디자인의 6가지 의미는 각기 다른 관점에서 디자인의 의미를 소개하는 개념이지만, 그 중 ‘예술로서의 디자인(Design as art)’라는 개념과 ‘문제해결 측면의 디자인(Design as problem solving)’라는 개념은 우리가 ‘디자인’을 사전에 찾아보았을 때 알 수 있는 가장 기본적인 의미로서 ‘디자인’의 의미를 형성하는데 가장 핵심적 역할을 한다. 왜냐하면 이것은 디자인의 거의 모든 의미가 결국 이 두 의미 중 하나를 취하거나 또는 두 가지 의미를 조합함으로써 구체적 의미를 생산하기 때문이다. 이를 도식화하면 [그림 3-1]과 같다.



[그림 3-1] 두 가지 범주로 재분류한 디자인의 의미(장영중, 2011: 6 재구성)

여기서 ‘예술로서의 디자인’은 주로 감성적 측면과 관련된 것이라면 ‘문제해결 측면의 디자인’은 주로 논리적 사고의 측면과 관련 있다는 점에서 서로 대비되는 개념이며, ‘디자인’이라는 하나의 의미 속에 이러한 반대되는 두 개념이 공존하는 속성은 ‘디자인’만의 고유한 특성이자 경쟁력이 되어왔다. 다시 말해 ‘디자인’의 개념은 근본적으로 예술적 창조와 그것을 구체화하기 위한 논리적 사고의 과정이 동시에 발휘되는 활동을 의미하고, 따라서 ‘디자인’은 감성을 중시하는 예술분야와 논리를 중시하는 과학 분야를 함께 통합할 수 있다. 예를 들어 디자인이라는 용어는 스타일링 능력이 강조되는 제품디자인이나 건축디자인과 같은 전통적 디자인 영역을 지칭하기도 하지만 심미적 특성이 배제된 최적화된 구조설계를 위해서도 사용가능한 용어이다. 이처럼 ‘디자인’의 의미적 모호성은 ‘예술’이라는 속성과 ‘문제해결’이라는 합리적 속성이 하나의 단어 속에 공존하기 때문이며, 이때 당연히 ‘예술’적 속성은 가시적이든 비가시적이든 디자인의 의미에서 매우 중요하게 작용한다. 이와 관련하여 정경원(2006)은 디자인에서 체계적인 문제 해결 방법을 활용하는 것이 중요하지만 그와 같은 방법이 곧 디자인일 수는 없다고 주장한다. 디자인에서는 예술적 측면의 직관적이며, 감각적인 접근 방법을 통해 아주 신선하고 독창적인 해결안을 만들어낼 수 있다는 점도 간과할 수 없는 일이다. 그러므로 ‘예술’적 속성인 감성적 가치는 디자인과 디자인 아닌 것을 구분하기 위한 가장 기본적인 분류 기준 중 하나가 될 수 있다. 이는 특히,

최근 교육 분야에서 감성의 가치가 새롭게 중시된다는 점에서 더욱 주목할 만하다(이석열, 2006; 허병기, 2008; 최현진, 2014).

산업화 이후의 사회는 과학적 사고를 바탕으로 많은 성과를 이루었지만 그러한 과학적 사고의 팽창은 감성의 가치를 소외시켜 왔다. 하지만 이제 사회의 변화와 함께 감성의 가치가 중시됨에 따라 ‘디자인’의 감성적 가치의 활용이 주목받기 시작하였다. 그러므로 ‘디자인’을 과학적 측면과 감성적 측면의 선택적 결합과 활용이라는 의미로 해석하는 것은 그러한 사회적 현상과 실제 용어사용을 모두 반영한다는 점에서 타당하다고 할 수 있다. 따라서 ‘디자인’이라는 용어는 예술적 측면의 감성적 가치와 문제해결 측면의 논리적 사고를 조합하여 맥락에 따라 다르게 활용할 수 있고, 이는 이후 소개할 디자인 사고의 정의로도 이어진다.

하지만 디자인과 예술에는 뚜렷한 차이점이 있다. 따라서 디자인의 개념을 정의내리기 위해서는 예술과의 차이점을 함께 이해할 필요가 있다. 우선 디자인은 명확한 목표를 갖는다. 디자인의 기본 목표는 미와 기능의 통일이라고 할 수 있다. 디자인은 단순히 기능만을 목표로 하지 않으며, 미적 동기가 부여되어야 한다. 미와 기능을 제품으로 통일하는 것이 디자인의 목표이며, 따라서 미와 기능의 가치를 통일적으로 실현하는 기술적 프로세스가 디자인이다. 한편 기능은 효용 또는 실용이라는 뜻을 가지는데, 디자인 활동에서 효용성이 높은 것과 견고하고 사용하기 쉬운 용도의 제품을 기획하는 생산 활동인 것이다(송정희, 2011). 따라서 디자인은 인간 생활의 목적에 접합한 실용적, 미적 조형을 계획하여 이것을 가시적으로 표시하는 것으로 정의될 수 있다(송정희, 2011). 즉 디자인을 통해 만들어지는 물건은 인간 생활에 유용해야 함을 목적으로 한다. 따라서 같은 조형 활동이라도 기계의 부품을 깎는 실용성만을 목적으로 한 것과 회화나 조각 같은 예술적 표현만을 의도하는 것은 포함되지 않는다. 박연실(2010)은 예술과 디자인에 대해, 순수미술(FineArt)이 오직 미(美)만 추구하는 작업이라면, 디자인은 사물의 기능(機能)을 먼저 생각하고 아름다움을 추구함으로써 사람들이 사용하고 싶게 하는 것이라고 비교한다. 총괄하여 기능적 형식미를 노리는 점에서 디자인은 예술과 다르

다. 예술은 미의 생산만을 목표로 하는 자유스러운 것이고, 디자인은 기능과 그것에 부수되는 기술의 적절함과 직관되는 조형미를 최종적으로 노리는 것이다(이건호, 2004). 본 연구가 제시하는 디자인적 학교경영 모형이 학교경영의 예술적 모형(최현진, 2014)과 다른 점도 여기에 있다. 예컨대, 학교경영의 예술적 모형은 학교경영의 과정 중 대안이나 계획의 제시 단계에 관여하는 창조적 발상 또는 학교 경영 행위자의 감정 등 주관적 요소의 고려를 강조하는 반면, ‘디자인’ 속성을 반영한 본 연구의 모형은 학교를 경영하며 발생하는 문제들의 체계적 해결이라는 실용적 목적을 달성하기 위해 학교경영 행위자 보다는 수요자 즉, 교사, 학생, 학부모의 공감과 감성적 가치를 중시한다.

하지만 디자인은 순수예술을 바탕으로 발전하였다는 점에서 몇 가지 전략적 방법은 일맥상통할 수 있다. 일례로 1968년 일본 화가 우시미는 레이저 광선과 아크릴판을 구성하여 새로운 비전을 제시했다. 그 후 만국박람회의 섬유관에서 레이저 광선에 의한 전시디자인을 선보였다(이건호, 2004). 이와 같이 회화나 조각에서는 새로운 재료로 실험에 참여하기가 쉬우며, 또 디자인은 그 결과를 활용하여 왔다. 따라서 예술 활동과 디자인 작업은 아이디어의 형상화나 표현방법 등에서 유사한 특성을 나타낸다(Mitchell, 1996). 이는 학교경영디자인 모형이 예술적 모형의 매체의 사용이나 창의, 직관, 감정 등의 초합리적 요소들의 개입을 학교경영의 전략적 방법으로 제시하는데 있어 개념적 근거가 될 수 있다.

하지만 앞서 서로 다른 정의들에서 살펴본 바와 같이, 디자인은 이미 오래전부터 예술성을 바탕으로 개별의 사물이나 상품의 스타일을 바꾸는 것 이상이 되어왔다. Brandes(1998/2006)에 따르면, 디자인은 정보나 의사소통을 디자인하며, 경제학과 환경생태학을, 기술과 매체나 서비스 활동을, 문화와 사회를 매개하고 연결한다. 이러한 점에서 디자인은 예술 활동의 결과보다는 오히려 콘셉트나 과정으로 볼 수 있다. 특히, 디자인이 사용자와 소비자의 요구를 충족시키기 위한 아이디어의 발현을 중시하면서 타인을 위한 공감과 진정성의 관점에서 혁신을 의미하게 되었다(김중서, 2014). 즉, 예술성과 논리성의 활용과 사용자 중심의 혁신의 강

조되면서 전통적 디자인의 ‘스타일’이라는 전형적 요소는 약화되었다(장영중·김용민, 2008). 이를 바탕으로 최근 디자인의 의미는 사물의 형태를 만들어내기 위한 디자인 요소를 구성하는 시각적 개념뿐만 아니라, 보이지 않는 개념으로 창조정신을 바탕으로 일어나는 인간의 모든 행위와 ‘일’로까지 그 의미를 확장하고 있다(표현명·이원식·최미경, 2008).

이제 디자인은 조형 활동을 넘어 비즈니스를 위한 전략적 경영 수단으로, 사회·문화 그리고 인간의 더 편안한 삶을 영위하기 위한 문제 해결의 방향성을 제공하며 그 역할이 더욱 확대 및 다양한 분야에서 활용되고 있다. 예를 들어 지역 주민들 스스로 직면한 지역의 문제점과 과제를 해결하는 방법으로 디자인을 활용하는 커뮤니티디자인(community design), 제품의 생산 및 유통 전 과정에서 발생할 수 있는 환경 문제를 디자인을 통해 해결하는 에코디자인(eco design) 등은 조형 활동을 벗어나 그 개념이 ‘창조적 조형 활동’에서 다양한 분야의 ‘인간을 위한 가치 창조 활동’으로 그 의미와 역할이 변화하고 있다(김문기, 2016). 이제 디자인은 기업이나 사회 현상과 밀접한 관계를 맺고 있으며, 우리의 삶을 반영함으로써, 제품이나 서비스의 형태를 위한 조형 활동이나 창의적인 결과물을 위한 과정 역할을 뛰어넘어 우리의 일상에 가치를 부여하고 사회와 환경을 위한 솔루션까지 제공하며 긍정적인 역할로 진화하고 있다. 즉, 오늘날 우리는 환경과 사회, 경험까지도 디자인하는 시대에 살고 있는 것이다.

나. ‘디자인’ 속성의 추출

속성은 해당 개념을 이해하고 설명하는데 필요한 핵심 요소이기 때문에 ‘디자인’의 개념을 학교경영모형에 도입하기 위해서는 먼저 ‘디자인’ 개념에서 속성을 추출하여 정리할 필요가 있다. 특히, 학교경영 현상을 디자인의 개념으로 설명가능한지는 이 항에서 추출한 ‘디자인’의 속성들을 실제 학교경영 현상들이 공유하고 있다는 점에서 설명할 수 있다. 즉, 다음 장에서는 본 항에서 정리한 속성들을 바탕으로 학교경영의 어떠한

활동들과 현상들이 ‘디자인’적 측면을 갖고 있는지 분석 및 적용하고자 한다.

디자인은 합목적성과 심미성을 동시에 지녀야 하며, 경제성과 독창성, 그리고 이 모든 것을 융합하는 조화성을 갖는다(송정희, 2011; 이건호, 2004). 하지만 이러한 디자인의 속성 중, 최소한의 재료와 경비로 최대한의 효과를 얻는 것을 의미하는 경제성은 본 연구가 밝히고자 하는 학교 경영의 디자인적 속성과는 무관하기 때문에 본 항에서 제외한다.

(1) 합목적성

‘디자인’이 아무리 창의성 있는 표현을 중시하는 활동일지라도 기능과 동떨어진 형태를 만드는 것을 디자인이라고는 할 수 없다. 즉, 디자인은 어떤 목적을 달성하기 위해 가장 최적의 것을 만들어내는 활동이다. 따라서 디자인은 지적인 과정의 객관적, 합리적 사고를 거치며, 이는 디자인 개념이 문제해결 과정의 과학적 측면을 포함하는 것과 연관된다. 따라서 합목적성은 디자인이 명확한 목적을 지닌 활동인 것을 의미하며, 여기서 목적이란 행동에 포함된 지표로서의 개념으로 정확히는 목표라고 할 수 있다. 즉, 디자인 활동은 일정한 실용적 목적을 효과 있게 형성하는 것을 목표로 한다. 이때 목표가 합리적이고 세부적인 부분까지 명확하게 설정되었을 때 그것은 합목적성을 지녔다고 할 수 있다.

이러한 합목적성을 실현시키는 과정은 계획적이고 의식적인 작업에 의해 이루어진다. 쉽게 이해하기 위해 제품 디자인을 예로 들면, 제품 디자인은 미적 스타일 외에도 제품 제작에 관여하는 목적과 여러 조건을 합리적, 논리적으로 고려하는 과정이다. 가령 텔레비전을 디자인하는 경우, 디자이너는 예술적 감수성을 발휘하여 매력적인 스타일을 창조한다. 하지만 디자인한 제품을 실제 만들어내는 데에는 그것의 용도와 사용목적, 생산 비용, 그리고 기술 수준 및 생산 환경 등을 고려하는 다양한 논리적 판단들이 개입한다. 따라서 디자인의 합목적성은 디자인의 예술적 창조의 과정과 과학적 논리의 과정 중, 후자를 설명하는 속성이다.

그러나 이것이 단순히 합리적 목표의 강조만을 의미하지는 않는다. 디자인에는 반드시 미적 감정이 담겨 있어야 한다. 예술성과와 합리성을 디자인의 결과로 융합하는 것이 디자인의 목표이며, 미와 용도, 이 두 가지의 가치를 조화롭게 실현하는 기술적 프로세스를 디자인이라 한다.

(2) 심미성

디자인의 예술적 측면인 심미성은 개념적으로 합목적성과 대립하는 속성이다. 여기서 심미성이란 아름답다는 느낌, 즉 미(美)적 특성을 보이는 것을 의미한다. 하지만 예술적 아름다움이란 매우 주관적이며, 개개인에 따라 많은 차이가 있다. 즉, 디자인에서 아름다움은 극히 주관적이며 독창적 매력으로 표현될 수 있다.

하지만 디자인의 아름다움은 예술의 그것과 다르다. 디자인의 미는 예술에 나타나는 행위자 개인의 주관적·개인적 미를 의미하기 보다는 그 아름다움에 대해 사용자 또는 수요자의 공감을 얻는 미를 의미한다. 즉, 디자인의 심미성을 성립시키는 아름다움이란 디자인 그 자체에 대한 디자이너와 수요자 간의 합의된 아름다움을 의미하며, 이는 디자인이 ‘공감’의 가치를 중시한다는 의미로 발전될 수 있다. 따라서 공감적 심미성을 얻고자 디자이너는 사용자 또는 수요자의 요구가 무엇인지, 또한 그것을 어떻게 실현시킬 수 있는지에 대해 창조적 능력을 발휘할 수 있다. 또한 디자인의 미는 그 사회의 특성을 반영한다.

이에 더해, 디자인의 미는 기능적 형식미를 추구한다는 점에서도 예술의 미와 다르다. 예술은 미의 생산만을 목표로 하는 자유스러운 것인 반면, 디자인의 미는 무언가를 창조하는 데 있어 그 기능과 제반 조건을 고려하게 한다(이건호, 2004).

2008년 6월 영국 디자인 카운슬(British Design Council, UK)이 발표한 “좋은 디자인 계획(The good design plan)”에 따르면, 좋은 디자인이란 디자이너와 고객(사용자) 간의 소통을 통해 만들어지며, 그를 바탕으로 고객의 공감을 얻는 미를 디자인할 수 있다.

(3) 독창성/혁신성

디자인의 본질은 독창적이고 창조적인 것에 있기 때문에, 디자인에 있어 독창적 아이디어와 그것을 지원하는 혁신적 조직은 매우 중요하다.

IDEO의 대표이사인 Tom Kelley는 디자인 활동의 목적과 의미에 대해 “이노베이션이란 사람들이 새로운 아이디어를 실천함으로써 가치를 창조하는 것”이라 정의하면서 혁신의 개념을 강조한다(Vogel, Cagan, & Boatwright, 2005). 결국 디자인이 기업경영 등의 다른 분야로 그 적용영역을 넓히면서 기존의 조형적·시각적 디자인의 독창성은 그러한 독창적이고 창조적인 것을 가능하게 하는 조직 운영의 혁신성으로 개념을 확장하였고, 이제 두 속성은 상호 교환적으로 쓰이고 있다. 특히 최근 혁신이라는 단어는 디자인의 속성을 설명하기 위해 자주 등장하면서(이경아, 2012), 주로 기업의 비즈니스 전략을 짜는 데 중요한 요소로 혁신의 속성이 사용되고 있다. 또한 혁신은 서로 다른 분야에서 일하는 팀들이 이루어낸 합작품으로서 소비자들의 감정과 인식에 대응하는 기업 활동을 뜻한다.

그렇다면 이러한 독창적이고 혁신적인 영감을 얻기 위해 어떻게 디자인 할 수 있을까? 이를 위해 디자인은 사람들의 다양한 삶에서 잠재하는 요구와 문제를 발견하고자 한다. 하지만 그 요구와 문제는 그들의 사회적, 기술적, 경제적 환경에 따라 변화하고, 결국 ‘디자인’의 혁신이란 새로운 환경과 사용자의 요구에 반응하는 것에서 발생한다(Stickdorn et al., 2011).

이와 관련하여 ‘디자인’은 한때 창조적인 제품을 디자인함으로써 혁신을 만들어내려고 했다면 지금은 기업문화 전반을 변모시키는 혁신에 매진한다. IDEO에게 좋은 디자인이란 단지 제품에만 그치지 않고 경험의 창출을 통하여 기업의 전략적 혁신을 주도하는 것이다. 이것은 디자인 활동의 목적과 의미가 결과적 혁신에서 조진 운영 전반의 과정적 혁신으로 확장되고 있음을 보여준다(김상규, 2011).

(4) 조화성

앞서 디자인이 예술로서의 디자인과 문제해결 측면에서의 디자인의 의미를 포함하는 개념(Cooper & Press, 1995)이라고 언급한 바와 일맥상통하게 디자인은 합리성과 비합리성을 동시에 지니고 있다. 즉, 디자인에서 지적 활동에 의한 것은 합리적 요소를, 감정적 활동에 의한 것은 비합리적 요소를 형성한다. 여기서 비합리적이라 함은 불합리의 뜻이 아니라 지식으로 해결되지 않는 것, 즉 직감적으로 처리되는 것을 의미한다.

조화성을 제외한 나머지 디자인의 속성들도 지적 활동에 의해 지배되는 것과 감정적 활동에 의해 지배되는 것으로 나눌 수 있다. 합리성은 합리적 요소의 지적 활동에 속하고, 심미성과 독창성/혁신성은 직관적·비합리적 요소의 감정적 활동에 속한다. 이러한 합리성과 비합리성이 균형있게 밀착되도록 통일시키는 것이 바로 질서성의 원리이다. 질서성의 원리에 따라 디자이너는 다른 디자인적 속성들을 조직하는 ‘조직자(organizer)’라고 할 수도 있다(이건호, 2004).

이외에도 디자인은 기계적, 기술적 적합성뿐만 아니라 사회적, 관습적, 문화적인 적절성 그리고 환경적인 적응성을 고려한다(Mitchell, 1996). Mitchell(1996)은 그의 저서 ‘혁신적 디자인 사고’를 통해 디자인의 본질에 대해 정리하면서, 최근 디자인의 프로세스는 이미 친숙한 것을 새로운 것으로 만드는 과정으로서 디자인 활동 환경의 변화에 따라 최근 시도되고 있는 혁신적 디자인의 전략을 다음과 같이 7 가지 접근 방법으로 정리한다.

첫 번째는 의미의 부여(Infusing Meaning)이다. 디자이너는 제품이 보이고 이용되는 상황을 고려함에 따라 해석적 접근을 시도한다. 따라서 디자이너는 그러한 상황과 형식적이거나 일상적인 사용 또는 다른 종류의 것을 고려하고 오브제와 사람들 사이의 풍부하고 상황을 고려한 관계성을 창조하고자 노력한다. 훌륭한 해석적 디자인이란 사용상의 심리학적, 문화적 컨텍스트, 특정한 사물과의 상호작용에서 그 오브제가 당신에

게 어떤 느낌을 갖게 하는 방법 또는 다른 사람들과의 상호작용에서 그 오브제가 영향을 끼치는 방법 등에 관해 언급하는 것이다. 두 번째는 영역의 확대(Increasing Scope)로서, 디자인이 문제 해결의 방법으로 의미를 확대하였고 이제 디자인을 한다는 것은 사람들에게 어떤 영향을 미치는 것이다. 따라서 좋지 못한 디자인은 무언가 변화를 방해하는 것이며 고정될 수 없는 것을 고정시키는 것이며 디자이너는 보다 기술적인 전문화와 단순히 그들의 작업을 계획하는 것만이 아니라 그것을 창조해 내려는 구체적인 의도를 위한 필요를 인식해야만 한다. 셋째, 사용자의 참여(Involving users)이다. 과거 수십 년간 디자인은 사용자들에게 반응하는 어떤 것이어야 한다는 사실의 중요성에 관해 많은 논의가 있어 왔지만 사용자들을 디자인 프로세스에 직접 참여시키고자 노력했던 사람은 거의 없었다. 그 대신에 디자이너들은 사용자에게 대한 가정, 선호도 조사, 대안적인 디자인 계획에 대한 선택의 기회제공 등의 방법을 시도하였다. 그러나 진정한 민주적인 디자인은 오직 디자인에 의해 영향을 받게 되는 사람들과의 의미 있는 상호 관계를 통해 실현될 수 있다. 네 번째는 지각의 강화(Enhancing Perception)로 이는 박물관, 학습 환경, 인터페이스 등의 디자인에 있어서 인간과 환경 사이의 의미 있는 상호작용을 촉진시키는 것을 의미한다. 이러한 접근 방식을 가지고 건조된 환경은 단순한 공간속에서의 오브제로서 뿐만 아니라 지각에 대한 도구로 간주될 수 있다. 다섯째는 컨텍스트를 고려(Considering Context)하는 것이다. 효과적인 디자인을 창조하기 위해서는 디자인이 처해 있는 문화적 컨텍스트, 또는 사회적 그물망을 깊이 있게 이해하여 기초로 삼아야 한다. 모든 디자인은 그것이 사용되는 사회적, 구조적, 문화적 컨텍스트를 고려해야 하고, 이로써 기술 주도적인 디자인으로부터 인간에 초점을 두는 디자인으로 전환 가능하다. 여섯째, 전략적 사고(Thinking Strategically)이다. 디자이너들은 작품 속에 미래를 예견하고 그러한 비전을 형상화하도록 강요받는다. 따라서 디자이너들은 전략적 사고에 기초한 접근 방식으로 고객을 하여금 디자인에 대한 그들의 요구가 무엇이고 그들의 결정이 장기적으로 어떤 효과를 미치게 될지 결정해야 한다. Keeley(Mitchell,

1996)의 전략적 디자인 계획에 따르면 이는 포괄적이고 체계적인 아이디어 수집과정과 그 아이디어를 실현시킬 특정분야의 다양한 전문가를 모으는 과정을 포함한다. 혁신적 디자인의 마지막 방식은 형태의 창조에 중심을 두던 형태적 접근방법에서 무형적 가치에 강조를 두고 있는 디자인 작업의 변화 양상은 디자인에 관한 논쟁의 초점을 형태보다는 사용에 두도록 요구하는 디자인의 재평가(Re-viewing Design)이다.

2. ‘디자인’ 개념 적용의 영역 확대

앞 절에서 살펴본 바와 같이 디자인의 정의의 변화를 살펴보면 이전의 ‘디자인’은 시각적 요소를 구성함으로써 사물의 형태를 만들어내는 결과적 개념을 중요시했음을 알 수 있다. 하지만 최근 ‘디자인’은 눈에 보이지 않는 개념뿐 아니라 창조정신을 바탕으로 일어나는 인간의 모든 행위와 조직 운영의 과정들을 포함하고 있었다. 따라서 이제 디자인은 형태를 인지하는 시각적 개념의 범위로 받아들일 수도 있고, 더 나아가 다른 사회, 과학, 인문 분야 등과 통합된 광범위한 개념으로 이해할 수도 있다 (표현명·이원식·최미경, 2008). 따라서 본 절에서는 ‘디자인’ 개념 적용의 주요 예시로 디자인 사고, 디자인 경영, 서비스 디자인을 살펴보고, 기업 경영과 서비스 분야에서 ‘디자인’의 속성이 어떻게 효과적으로 활용되고 있는지 분석할 것이다.

가. 기업경영을 위한 ‘디자인’ 개념의 적용

(1) 디자인 사고

디자인 사고란 “디자이너들이 생각하는 방식으로 문제를 해결하는 방법”을 의미한다. 하지만 디자인 사고는 예술, 건축, 산업 디자이너들만의 전유물이 아니다. 이는 인간과 그들의 요구에 공감하는 디자이너들의 사고를 배워야 한다는 주장을 바탕으로 새로운 것을 창조하거나 조직을 이

끌어나가는 모두를 위한 것이라는 생각으로 제기된 것이다(Nelson & Stolterman, 2012; Dunne & Martin, 2006).

디자인 사고(design thinking)가 최초로 소개된 것은 건축 디자이너였던 Rowe(1987)에 의해서였다. 그는 자신의 저서에서 ‘고전적인 디자인 지식 모델’, ‘일반적인 아이디어 발상 과정’, ‘정보처리 이론’, ‘발견적 기법’, ‘유추’ 등을 디자인사고의 유형으로 제시하였다. 이러한 유형들은 디자인의 가시적인 측면과 비가시적인 측면 간의 결합을 통해 디자인 개념을 눈에 보이지 않는 영역으로까지 확대하는 계기를 제공하였다(김동일 외, 2014).

이후, 경영학 교수 Martin(2009/2010)은 기업경영에서 디자이너를 활용하는 전략적 기법에서 나아가 디자이너의 사고방식을 경영에 도입하고자 디자인 사고를 활용하였다. 이러한 시도는 기존의 분석적 사고의 경영방식에 한계가 나타났기 때문인데, 최근과 같이 변화무쌍하고 불확실한 세계에서 기업들은 분석이나 직관 어느 한 쪽에 치우친 경영 전략으로는 성공할 수 없었다. 분석은 객관적이어야 하는데 사실 객관적일수록 차별성은 감소하고, 지금처럼 불확실하고 복잡한 환경에서는 분석 가능한 기존 수요가 부재하다. 따라서 20세기의 분석적이고 관리적인 경영학이 경시했던 창조성, 즉 감정적 지성과 현장성에 바탕을 둔 새로운 개념으로 디자인적 사고가 강조된 것이다(곤노 노보루, 2012). 즉 디자인 사고란 엄밀하고도 계량적인 분석을 중시하는 분석적 사고와 창조성과 혁신을 우선적으로 강조하는 직관적 사고가 역동적으로 상호작용하면서 균형을 이루는 것을 의미하게 되었다(Brown, 2014/2009).

이로써 지금까지 디자인이라는 용어는 주변 사물의 형태에 관한 디자인, 특히 상품 디자인과 연관하여 사용되었다면, 디자인 사고의 출현은 디자인을 가치를 창출하는, 사고법이자 실천적 사고로서 기능하도록 변화시켰다.

구체적으로 디자인 사고는 고객, 즉 사용자의 요구를 이해하는 것에서부터 시작된다. 이 과정에서 인류학의 현장 조사나 기업의 시장 조사 등에서 사용되는 기법을 이용하면 사용자를 이해는 데 큰 도움이 된다. 이

것은 선택사항이 있는 질문지를 제공하고 그것으로 가설을 세우는 것과는 다르다. 앞서 살펴본 바와 같이 ‘디자인’은 수요자를 중심에 두고 그들의 생활과 요구에 공감하고자 한다. 따라서 디자인 사고는 사람을 중심으로 인류학자처럼 주의 깊게 관찰 하고 세심하게 청취하고 민감하게 반응함으로써 사용자의 진정한 요구를 알아내는 것을 중시한다(리팅이외, 2014).

세계적 디자인 혁신기업 IDEO의 CEO, Tim Brown은 디자인적 사고에 관해 “디자인적 사고란 소비자들이 가치 있게 평가하고 시장의 기회를 이용할 수 있으며 기술적으로 가능한 비즈니스 전략을 요구하는 사람들의 요구를 충족시키기 위하여 디자이너의 감수성과 작업방식을 이용하는 사고방식.”이라고 정의한 바 있다, 이와 같은 사고방식을 체득한 개인이나 기업조직은 타당성과 신뢰성, 예술과 과학, 직관과 분석, 탐색과 활용 사이의 균형을 유지하고 이로부터 결실을 맺기 위해 끊임없이 시도한다. 디자인적 사고를 성공적으로 이끌기 위해서 소비자들의 일상을 통한 관찰과 소비자들과의 공감 그리고 통찰력이 필요하다. 그다음 기업은 소비자들의 일상과 생각을 면밀히 관찰하고 그들과 교감해야 한다. 소비자들의 삶을 통해서 디자이너들은 통찰력을 얻을 수 있도록 노력해야 한다. 통찰력은 디자인적 사고의 핵심 요소다. 디자인과 혁신. 창조성이 기존의 문제를 보는 새로운 방법이나 새로운 기회를 발견하고 아이디어를 내는 것이라면, 디자인은 창조성이 소비자에게 실용적이고 매력적인 기능을 할 수 있도록 혁신과 연결하는 역할을 한다. 여기서 혁신이란 새로운 것을 개발하거나 기존의 능력을 향상시키기 위해 새로운 아이디어들을 적용시키는 활동을 뜻한다. 이때 디자이너들은 소비자의 요구로 디자인과 혁신 사이의 관계를 관리하게 된다. 그것은 고객 경험에 가치를 추가하는 사용자 중심의 접근방식이다(김문기, 2016).

(2) 디자인 경영

최근 기업들은 윤리 경영, TQM, 창조 경영, 지식 경영, 디자인 경영,

지속 가능 경영 등의 다양한 경영방법들을 사용하고 있다. 이들 중, 디자인 경영은 앞 목에서 살펴본 바와 같이 디자인사고를 바탕으로 시도되고 있는 기업경영 방식을 의미한다.

지난 몇 십년간 기업들은 자사의 제품과 서비스의 품질을 높이는 것에 집중해왔고, 상대기업과의 경쟁에서는 시장의 동향을 분석하고 그에 따라 전략을 세우면 우위를 점유할 수 있었다. 즉, 분석적 패러다임의 시대였다(곤노 노보루, 2008). 하지만 기존 경영방식에 따른 관리기법들은 조직의 안정을 가져다준 반면, 그러한 효과적인 관리는 정해진 패턴으로부터의 이탈을 철저히 억압한다는 점에서 비판을 불러일으켰다(Clark, 1980). 이러한 비판적 반성의 일환으로, 다양한 분야의 지식을 통합하여 바람직한 해결안을 창출해 내는 디자인 분야의 특성을 반영한 경영의 통합적 접근 방식은 효과적이고 따라서 필요하다는 인식이 발생하게 되었다(장경원, 2006). 특히 정보가 공유되고 21 세기의 국제화된 비즈니스 환경에서 기업들은 디자인 경영을 통해 인간의 논리적인 사고와 감성을 조화롭게 활용함으로써 경쟁력을 갖출 수 있었다.

이러한 배경에서 발생한 디자인 경영의 초기 선행연구들의 정의를 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 선행연구에서 정의하는 디자인 경영

| 학자 | 디자인 경영의 정의 |
|------------|--|
| Farr(1966) | 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자이너를 찾아내어 주어진 시간과 예산 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것이다. |
| Gorb(1990) | 디자인 경영은 결정, 정책, 그리고 전략을 실행하는데 책임이 있는 관리자들이 기업의 목적 달성을 추구하는 데 있어 기업에게 주어진 디자인 자원들을 효과적으로 배치하는 것이다. 따라서 디자인 경영은 기업 내의 디자인의 위치, 핵심적인 경영 이슈들을 해결하는 데 관련이 있는 특정한 디자인 분야 자원의 지목과 식별, 그리고 그 관리자들이 디자인 자원을 효과적으로 사용할 수 있도록 하는 것과 직접적 |

| | |
|--------------|---|
| | 인 관련이 있다. |
| Blaich(1993) | 기업의 장기적인 목표에 대한 디자인의 관련성을 전달하고, 기업의 목표를 달성하기 위하여 기업 활동의 모든 단계에서 디자인 자원을 통합함으로써 디자인을 하나의 공식적인 기업 활동으로 실행하는 행위이다. |
| 장경원(2006) | 디자인을 경영 전략적 수단으로 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출함으로써 조직의 목표를 달성하고 생활 문화를 창달하기 위해 경영자, 디자이너, 그리고 관련 분야의 전문가들이 활용할 수 있는 지식 체계를 연구하는 분야이다. |
| 송정희(2011) | 디자인경영은 디자인 자원을 기업 활동의 핵심 요소로 간주하고 기업 목표 달성을 위해 기업 디자인에 대한 정책, 조직체계, 디자이너체계, 평가 등을 포함한 디자인 자원을 운용하는 데 필요한 일련의 지식 체계이다. |

이러한 정의들은 디자인을 통한 가시적 결과물을 중시하며, 그것을 기업경영에 활용하고자 디자인 부서를 관리하는 경영활동을 설명하였다. 즉, 이전의 디자인경영에 관한 선행연구들은 Apple 등의 기업들이 제품이나 기업 이미지의 디자인을 통해 소기의 성과를 이룩자, 결과물을 디자인하는 조직으로서 디자인 부서를 전략적으로 활용하고자 연구하였다.

하지만 이는 제품, 건축 등의 스타일이라는 결과에 집중한 디자인경영 일 뿐 경영과정 전반에 대한 모형이자 이론으로 해석하기에는 한계가 있었다. 물론 지금도 디자인 결과물을 활용하고자 시도하는 기업들에게는 유용한 방식의 경영 전략이지만 디자인경영의 의미를 단지 기능적 차원에서만 설명하고 있으며, 다양한 양상으로 나타나는 디자인경영의 성과를 충분히 반영하고 있지 못하다는 점에서 개념적으로 부족하다.

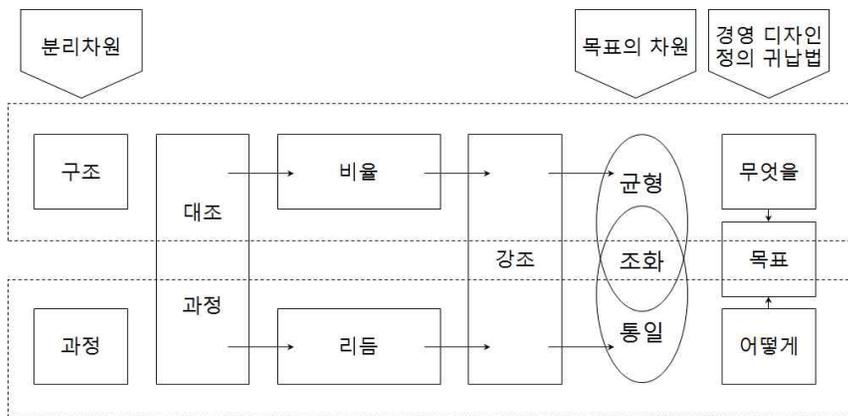
이와는 대조적으로 최근 디자인경영에 관한 연구들은 조직을 변화시키는 원동력이자, 창의적 아이디어를 통한 혁신의 과정으로 ‘디자인’을 바라보고자 시도하고 있다. 디자인경영이 확산되면서 디자인을 효율적으로 활용하기 위해, 기업들의 노력이 증가하게 되었고, 결과적으로 고객의 경

험 및 감정을 고려하는 디자인의 속성은 기업 경영의 전반적인 과정과 방식에 영향을 미치게 되었다. 이렇게 발생한 새로운 관점의 디자인경영은 디자인 프로젝트의 성공이나 디자인 부서의 효과적인 활용보다는 사용자의 경험에 공감하고 감성적 욕구를 충족시키는 새로운 모든 아이디어들의 창출과 그것을 실현시키는 경영조직의 지원으로 해석되었다(장영중·김용민, 2008). 이는 이후 많은 디자인경영의 성공사례들이 조형적이고 실제적인 디자인 결과물의 개발 및 성과보다 혁신적 아이디어와 그것이 기업경영방식에 미친 영향들을 분석하고 있다는 점에서도 확인할 수 있다. 이러한 디자인경영의 방식을 장영중과 김용민(2008)은 ‘미래 지향적 작업’과 ‘사용자에 대한 배려’에 초점을 맞춘 방식이라고 정리한다. 일례로, “아사히야마 동물원”의 경영 변화는 시각적·조형적 스타일의 결과물이 아닌 창의적 아이디어를 통한 혁신을 의미로서 ‘디자인’의 개념을 적용한 디자인경영의 전형적인 사례라 할 수 있다(이병욱, 2006; 오세웅, 2012). 아사히야마의 사육사들은 동물원의 경영 위기를 극복하고자 선후배간의 노하우와 경험 등을 나누는 새로운 조직을 구성하였다. 이를 통해 사육사들은 남다른 창의력과 상상력을 발휘함과 동시에 팀워크를 갖추는 등 끊임없이 연구하고 변화를 도모할 수 있었다(이병욱, 2006). 이는 동물을 사랑하는 마음과 관람객의 입장에서 감동과 체험을 디자인한 결과라고 볼 수 있다(SDK, 2011).

이처럼 창의적 혁신이 곧 디자인 경영이라는 관점은 저서 ‘The design things to come’에도 명확히 나타난다(Vogel, Cagan, & Boatwright, 2005). ‘The design things to come’은 디자인 사고를 활용한 창의적 문제해결 방식을 ‘실용주의 혁신’이라 정의하며 스타일링에 대한 문제보다 사용자 중심의 관찰과 문제해결 방안의 발견으로서 디자인경영을 시도하고 있는 사례들을 소개한다. 이처럼 이제 디자인경영은 ‘디자인’의 개념적 속성과 경영의 지식 체계를 접합시켜 창의성과 합리성이 유기적인 조화를 이룰 수 있도록 함으로써 조직의 목표를 달성하는 것을 지향하게 되었다(장경원, 2006). 따라서 실제 결과적 디자인 또한 제품이나 서비스의 품질에만 집중하지 않고, 그것을 가능하게 하는 조직 전체의 프로세

스를 그 대상으로 확장함으로써 기업 전체가 창조적 혁신의 이미지를 갖게 되는 것을 의미한다(곤노 노보루, 2010).

조동성(2012)은 이러한 디자인의 혁신성 뿐만 아니라 다른 속성들 또한 기업 경영의 과정에 적용하고자 ‘경영디자인’이라는 새로운 개념을 제시한 바 있다. 그에 따르면 ‘디자인경영’의 주요 목적은 기업 내 디자인 활동과 디자인조직, 그리고 디자인산업에 경영이론을 적용해서 디자인이 기업목적에 부응하도록 도와주는 것이다. 반면, ‘경영디자인’은 경영활동과 경영조직에 디자인이론을 적용해서 경영이 균형 있고 통일감 있게 기업 목적을 달성함으로써 조화로운 결과를 내자는 것이다(조동성, 2015). 여기서 경영디자인은 경영활동과 경영조직에 디자인 이론의 대비, 강조, 조화, 대칭, 리듬, 통일, 균형, 비례라는 8가지 속성을 적용하는 시도이다. 즉, 경영디자인은 기업이 균형 있고 통일감 있게 목적을 달성함으로써 조화로운 결과를 내기 위한 경영방식인 것이다. 그 과정에 대해 구체적으로 살펴보자면, 경영은 “무엇(what)을” “어떻게(How)”하여 목표(Goal)를 달성할 것인가에 대한 2가지 질문을 끊임없이 한 학문이다. 그런데 경영디자인에서는 ‘무엇’이라는 경영의 공간적인 구조를 다루는 질문을 균형에 관한 디자인 이론으로, ‘어떻게’라는 시간적인 과정을 다루는 질문을 통일에 관한 디자인이론으로 풀어내고 있다. 이는 [그림 3-2]와 같이 도식화될 수 있다.



[그림 3-2] 경영디자인 이론(조동성, 2012: 158)

이에 대한 학문적 연구동향(표현명·이원식·최미경, 2008)으로, 하버드 대학 비즈니스 스쿨은 ‘혁신 관리와 제품 개발’이란 과목을 통해 ‘왜 어떤 조직은 다른 조직에 비해 혁신적인가?’라는 주제를 다루며, 그 해답을 디자인경영이 조직을 운영하는 방법이나 프레임에서 찾고자 한다. UC 버클리 대학 하스 비즈니스 스쿨에서는 ‘전략적 비즈니스 이슈로서의 디자인’이라는 과목이, 펜실베니아 와튼 스톨의 최고경영자 과정에서는 ‘디자인, 이노베이션 그리고 전략’이 아예 필수 교과목으로 자리매김했다. 이처럼 미국 유수의 MBA에서 디자인 과목을 기존의 커리큘럼에 포함시키거나 새로운 디자인 교육과정을 개설하는 이유는 혁신적인 프로세스로서 디자인이 지닌 잠재력에 주목했기 때문이다. 이미 디자인적인 사고와 지식이 제품의 외형을 만들어내는 데 그치지 않고 비즈니스 전반에 적용되는 전략이나 사고, 혹은 방법론으로 활용될 수 있다는 사실을 반영하는 단편적 사례가 될 수 있다(표현명·이원식·최미경, 2008).

그렇다면 디자인경영 근거한 조직운영은 어떠한 것일까?

Bush(2011)가 조직경영의 4요소로 제시하고 있는 목표, 조직구조, 외부환경, 리더십에 대해 디자인경영의 내용을 살펴보면, 첫째, 기업의 목표는 이제 급속도로 변화하는 경영 환경에 부합하는 혁신적 문화의 형성, 즉 창조적인 아이디어의 성공적 실행과 고객의 만족에 그 초점을 둔다. 또한 그러한 목표는 디자인 부서에 종사하는 사람들이 직접 함께 자신의 목표를 정하는 방식으로 설정되며, 디자인 전략을 만드는 일 또한 소수의 엘리트형 기획자들만을 통해서가 아닌, 여러 계층의 수많은 경영자와 구성원이 참여를 통해 각자의 실제적 경험을 바탕으로 새로운 가능성에 대한 대안을 자유롭게 제시할 수 있는 방법을 모색하고 활용한다.

둘째, 조직구조의 측면에서 디자인경영은 조직구성을 기업의 창의성과 지혜를 효율적으로 활용하기 위한 강력한 수단으로 인식한다(송정희, 2011). 구체적으로, 관리적인 절차나 기법보다 창의성의 발휘를 중시함으로써, 창의성을 위축시킬 수 있는 획일적인 틀이나 규정 등을 지양한다(장경원, 2006). 또한 디자인 조직의 구조는 어떠한 환경적 변화에도 적용 가능한 유연성을 지녀야 한다. 특히 디자인 조직은 디자이너와 여러

분야의 전문가들이 모여 함께 협력하는 집합체로서, 각 구성원들은 디자인 계획의 수립, 조사 및 분석, 개발 등과 같은 업무를 나누어 담당한다. 따라서 디자인 조직은 각기 다른 디자이너들이 모여 있음에도 불구하고, 유기적으로 조화된 하나의 총합체를 지향한다. 즉, 이질적인 악기들이 모여 아름다운 선율을 연주하는 오케스트라형 조직이 바로 디자인 조직의 모습이라고 할 수 있다(장경원, 2006). 이에 더해, 디자인경영은 팀 단위의 조직 구성을 활용한다. 팀이란 각각의 전문성을 지닌 사람들이 모여 하나의 목표달성을 위해 협동하는 조직 구성의 하위 단위이다. 이러한 팀 접근의 장점으로서는 서로 다른 지식과 능력을 지닌 전문가들을 고도의 복잡한 문제를 해결하기 위해 공동의 노력을 하도록 지원하는 것에 있다. 또한 팀 조직은 경쟁적인 환경 변화에서 필요한 제품과 서비스를 빠른 시간 내에 개발하고 보급하게 한다(Mohman et al., 1995).

셋째, 디자인경영에서 외부환경은 기업을 경영함에 있어 반드시 파악해야 하는 분석의 대상이다. 실제로 디자인경영의 프로세스를 살펴보면, 조직 경영 활동에 영향을 미치는 외적 요인들에 대해 심층적 분석을 시도한다. 이때 기업 활동 수요자들의 요구, 성향, 최신 트렌드, 지배적 문화 등은 모두 그 분석의 내용이 될 수 있다.

마지막으로 리더십과 관련하여, 디자인 경영의 리더는 기업을 창조적 아이디어가 쏟아져 나오는 조직으로 탈바꿈하기 위해서 다양한 분야의 전문가들이 유기적으로 조화롭게 협업할 수 있는 문화를 형성할 필요가 있다. 또한 디자인 경영으로 큰 성과를 거둔 경영자들의 공통점으로, 경영자 자신의 취향이나 기준에 맞추어 조직을 경영하려 하기 보다는 전문가들 각자가 본인의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 기회를 마련해주었다는 것이다(Mozota, 2003). 이 외에도 디자인 경영은 높은 수준의 미적 판단을 기반으로 한다는 점에서 다른 경영 방식과 구분된다. 따라서 디자인 경영자에게는 심미적 판단력을 바탕으로 디자인을 감정(鑑定)할 수 있는 역량이 요구된다. 여기서 감정이란 통찰력을 바탕으로 가치 있는 디자인을 판별해내는 것이며 디자인 경영자에게는 이러한 능력을 갖추는 것이 요구된다(정경원, 2010).

나. 서비스 디자인

디자인의 패러다임은 이제 제품의 외형적인 스타일링으로부터 사용자 환경을 조정하여 효율적인 사용성 및 감성적인 만족감을 제공하는 것에 관심을 가지다가, 최근에는 사용자의 경험을 보다 새롭게 하면서 그것을 통해 의미 있는 가치를 부여하고자 하는 방향으로 확대·발전하고 있다(장정진·반영환, 2012). 이러한 패러다임의 영향으로 발생한 서비스 디자인은 ‘디자인’의 개념이 적용·확장된 영역으로써, 서비스를 개선하고 새롭게 혁신하기 위한 방법이다.

서비스 디자인의 개념을 살펴보기 이전, 우선 서비스란 무형이면서 소유권 이전이 없는 행위나 효용을 제공하는 것이다. 또한 특정 장소와 시간에 대해 고객에게 일정한 가치를 창조하거나 편익을 제공하는 경제적 활동을 말한다. 이러한 서비스는 다양한 의미로 해석되고 있으나 그 특성으로는 생산과 소비가 동시에 발생하는 비분리성, 서비스가 제공되는 과정에서 변동되기 쉽고 규격화, 표준화가 어려운 이질성 및 무형성과 소멸성을 들 수 있다. 이처럼 눈에 보이지 않는 서비스에 대한 사람들의 욕구가 자꾸 변화하고 다양해지면서 서비스산업은 보다 전문성과 경쟁력을 높여야 했고, 결국, 체계적이고 혁신적인 연구개발을 필요로 했다. 즉, 고도화된 수요자의 욕구를 반영하며 사용자와 기업 간의 문제를 해결하기 위한 하나의 도구로서 서비스 디자인의 필요성이 부각된 것이다(이지혜, 2015; 김미현, 2014).

이러한 서비스 디자인은 공공서비스 분야에 디자이너들의 디자인하는 과정을 적용함으로써 시작된 개념으로, 영국의 디자인 카운슬(Design Council)을 중심으로 발전하게 되었다(표현명·이원식, 2012). 이후, 여러 서비스 분야들은 서비스 설계 과정에서 제공자와 사용자 간의 시각적 의사소통을 중시하며 ‘사용자의 배려 및 그를 위한 아이디어들의 결합’으로서 디자인의 개념을 강조하기 시작했고, 이제 서비스디자인은 공공, 기업, 의료, 복지, 교육에 이르기까지 다양한 범위의 영역으로 확장되기에 이르렀다.

Moritz(2009)는 서비스 디자인을 조직에게는 효율적이면서 고객에게는 더욱 유용하고 매력적인 서비스를 제공할 수 있도록 기존의 서비스를 개선하거나 서비스를 혁신하는 것이라고 설명한다. 따라서 서비스 디자인의 목표는 서비스 인터페이스가 공급자 입장에서는 효과적이고 효율적이며 차별화 될 수 있도록, 고객 입장에서는 유용하고 매력적이도록 하는 것을 목표로 한다(Mager, 2009; 장정진·반영환, 2012). 결국 서비스 디자인이란 디자인적인 사고와 디자인 방법론을 서비스에 적용함으로써 차별적이지만 유용하고, 효율적인 디자인요소를 서비스도 가질 수 있도록 만드는 작업이라고 정의할 수 있다. 구체적으로 ‘디자인’ 개념의 적용은 ‘디자인’을 서비스에 이용한다는 것과 서비스 자체를 ‘디자인하다’는 두 가지를 의미한다. 이 중, 후자는 디자인을 단순히 마케팅 요소로 서비스에 이용하는 것이 아니라 미래의 성장 동력으로 ‘혁신’을 설계하고 그에 대한 생존전략으로서 디자인의 잠재력을 활용하는 것이다(최미경 외, 2010).

이러한 정의의 서비스 디자인은 서비스를 하나의 총체적 결과물로 바라보는 기획 마인드와 고객중심의 디자인적 사고를 결합하는 과정에서부터 시작한다. Stickdorn 등(2011)은 서비스 디자인의 디자인적 사고에 대해 첫째, 서비스는 고객의 입장에서 디자인되어야 한다는 사용자중심, 둘째, 모든 이해관계자가 서비스 디자인 과정에 참여해야 한다는 공동 창작, 셋째, 서로 밀접하게 연관된 기능을 순서대로 시각화하는 순서 정하기, 넷째, 무형의 서비스는 유형의 형태로 시각화시켜야 한다는 증거 만들기, 다섯째, 서비스와 관련한 조직의 시스템과 문화, 가치, 규범, 조직 구조와 프로세스 등의 모든 환경을 고려해야 한다는 총체적 관점으로, 그 특성을 제시한 바 있다. 특히 이 중, 사용자 중심으로 서비스를 디자인한다는 것은 단순히 고객에 대한 통계적으로 이해가 아닌, 사용자의 습관과 문화, 사회적 상황과 동기 등을 포함하는 질적인 이해를 바탕으로 디자인 하는 것을 의미한다. 이를 위해 서비스디자이너는 디자인의 다양한 방법과 도구에 대해 충분히 숙지하고 그를 이용해, 고객의 처지에서 필요한 것을 다각적으로 탐구할 필요가 있다(Stickdorn et al.,

2011).

보다 구체적으로 서비스 디자인의 과정을 들여다보면(Viladas, 2011/2011; 구진희, 2010; 표현명·이원식·최미경, 2008), 첫째, 서비스의 목적과 대상을 분명하고 명확하게 정한다. 둘째, 고객의 경험 속에서 서비스 제공자와 수혜자와의 상호작용을 관찰한다. 이를 통해, 서비스 디자이너들은 고객들의 요구사항과 행동패턴 등을 분석하며, 고객과 서비스가 접촉하는 동안 발생할 수 있는 장애와 문제점 또한 정확하게 예측해야 한다. 세 번째, 고객의 불편을 최소화하고 감성적 만족을 제공하기 위해, 고객중심의 디자인적 사고를 바탕으로 서비스를 통해 고객에게 전달하고자 하는 가치와 메시지가 무엇인지 디자인해야 한다. 즉, 고객의 입장에 대한 고려가 필요하다. 네 번째, 서비스 디자인의 결과 도출하기 위해 실제 상황과 같이 가상의 체험을 해본다. 그 후 마지막으로, 서비스 품질 확인을 평가하여 개선점을 확인하고 반복 실행해보는 피드백 과정을 거쳐 서비스 디자인을 개발한다. 이와 같은 과정을 도식화 하면 다음의 [그림 3-3]과 같다.



[그림 3-3] 서비스 디자인의 과정(구진희, 2010: 35)

서비스디자인코리아(SDK, 2011: 24-25)는 이러한 서비스 디자인 개발 과정 전체에서 드러나는 서비스디자인의 속성 및 원리로 가치 중심성,

관계지향성, 지속성을 제시한다. 여기서 가치 중심성이란 기존의 서비스 설계들이 사건 발생순서 및 서비스 진행단계를 중심으로 개발되었다면, 서비스 디자인은 서비스 내에서 발생하는 가치의 흐름을 중심으로 개발 및 표현되는 것을 의미한다. 특히 서비스 디자인은 가시적 활동을 넘어 공공, 금융, 의료, 보안, 교육 등 다양한 분야에 인간 중심의 가치를 적용함과 동시에, 실용적인 서비스를 창조하고자 한다. 다음, 서비스디자인은 다양한 이해관계자를 디자인과정에 참여시킬 뿐만 아니라 관련된 모든 사람들의 생각과 요구, 그리고 서비스 요소(사람, 프로세스, 자원)간의 관계성을 고려함으로써(표현명·이원식, 2012), 관계지향성을 지닌다. 마지막은 지속성으로, 서비스 디자인의 가치는 일시적으로 발생하고 소멸되는 것이 아니라 서비스의 전 단계에 걸쳐 참여자 및 자원 간의 관계를 통해 지속적으로 순환하고 발전한다(김보아·이건표, 2009).

일례로, 영국 Sunderland 지역의 고용지원을 위한 서비스 디자인 프로젝트를 살펴보면, 해당 프로젝트의 서비스 디자이너들은 지금까지 구직 활동을 위한 지원의 내용과 방법은 비슷한 반면, 구직자들 각각의 요구 사항은 다양하기 때문에 현재의 고용지원 서비스가 구직자들에게 실질적인 도움이 되지 않는다는 점을 발견할 수 있었다. 이에 따라 실업자들의 입장에서 그들의 구직 활동 과정에 필요한 다양한 서비스를 통합 및 각 지원활동이 다른 서비스와는 어떤 연관 관계들이 있는지를 시각화하여 이용 편의성을 높였다. 또한 고용지원 서비스가 단발적인 지원이 아닌, 지속적인 도움이 될 수 있도록 취업에 필요한 교육 방법까지도 그 내용에 포함하였다(SDK, 2011)

이처럼 고객 또는 사용자·수요자를 배려하고 그들의 입장과 감성을 고려해 온 서비스 디자인은 특히 효율성과 경제성을 중시하는 생산적인 관점에서 수용자의 전체 경험 고려하는 감성적인 관점으로 변화하고 있다. 특히 감성적인 관점에서 고객경험에 초점을 둔, 인간중심적 접근방식으로 서비스 개발은 개발 단계에서부터 고객의 참여를 유도함으로써 보다 적극적으로 디자인 사고를 반영하고자 노력하고 있다.

3. 소결: 학교경영 모형을 위한 ‘디자인’ 개념

최근의 디자인 경영과 서비스 디자인은 스타일 또는 사용성과 같은 전통적 주제를 넘어서 미래사회를 주도할 새로운 개념으로 ‘디자인’을 활용하고 있다. 이전의 ‘디자인’이 창조적인 제품의 설계 또는 외관의 스타일링을 의미하였다면, 지금의 기업경영이나 서비스 분야에서 새롭게 대두되고 있는 관점으로서 ‘디자인’은 기업 조직 전반을 변화시키는 하나의 원동력이자(장영중·김용민, 2010), 고객 만족을 위한 혁신적 서비스의 창조를 의미한다(Stickdorn et al., 2011). 즉, 기업이 조직을 경영하는 방식이나 서비스를 디자인하는 데 ‘디자인’의 속성을 적용하는 것은 결과보다 그 과정에 주목하는 개념으로, 디자인 경영 또는 서비스 디자인의 결과물은 조직의 구조나 생산 과정, 고객의 서비스 접촉 경험 등의 다소 추상적인 것에서 부터 구체적인 제품에 이르기까지 다양한 형태로 나타난다.

또한 물질적 풍요가 목표였던 산업사회에서 즐거움과 감동 및 공감의 가치가 중시되는 감성사회로 변화함에 따라(Pink, 2007), ‘디자인’은 이제 미래 경쟁력의 핵심도구로 자리 잡고 있다. 구체적으로 즐거움이나 감동과 같은 인간의 감성과 연관된 문제는 과학적 방법만으로 해결하기엔 모호하고 어려운 영역으로, 과학적 분석과 조화를 이루는 새로운 전략이 필요하다. 따라서 분석적 사고뿐만 아니라 인간의 감성을 강조하는 직관적 사고를 통합적으로 다루는 디자인 사고는 기업경영과 서비스 분야에 사용자가 놓여있는 환경과 감성을 있는 그대로 관찰하고 이해하도록 새로운 관점을 제공할 수 있다. 이러한 관점에서 디자인 사고를 바탕으로 한 ‘디자인’ 개념의 적용은 과학적 방법론을 보완해 줄 새로운 대안으로 그 의의가 있다. 이와 마찬가지로 감성사회의 도래에 따라, 미래 학교의 경쟁력이 학교경영 수요자의 감성과 요구에 공감하고 이를 교육적 내용과 방법에 적용하는 학교경영의 능력에 달려있다고 할 때, ‘디자인’ 개념의 속성과 디자인 사고를 학교경영 조직 운영방식에 적용하는 것은 효과적인 새로운 관점이 될 수 있다.

그렇다면 이러한 ‘디자인’ 개념을 어떻게 새로운 학교경영 모형으로 반영할 수 있을까?

학교경영에 관한 이전의 많은 이론들은 학교조직 및 경영의 특수성을 강조한다(Bush, 1995). 따라서 새로운 학교경영 모형에 ‘디자인’의 개념과 속성을 반영하는 것은 교육과 학교라는 특수성에 따라 시도될 필요가 있다. 이를 위해 학교 조직의 특성을 살펴보면, 학교는 다른 행정기관 또는 기업들과 공통된 속성을 가지고 있으나 학교가 수행하는 임무와 교원들의 특성으로 인하여 다른 조직과는 구별되는 다음과 같은 경영상의 특성을 보인다(이득기, 2010). 구체적으로 학교는 전통, 가치, 그리고 지식의 전승 기능(사회체제의 구성원으로 활동할 수 있도록 준비해주는 역할)을 수행하는 공적 조직으로서 급진적 이윤 추구라는 명확한 목표가 있는 기업과는 달리 조직의 목표에 다소 모호성이 있다(Cohen, March, & Olsen, 1972). 하지만 학교교육은 어느 정도 목표의 지향점이 있다. 즉, 학교들은 급변하는 시대적 상황과 다가오는 미래를 예측하면서, 미래 사회에 필요한 인재를 육성함으로써 학교교육의 본질을 구현하고자 한다(서정화 외, 2014). 따라서 서정화 등(2014)은 그러한 목표를 둔 학교는 학생의 개성과 능력 및 다양성과 학교의 특성화를 중시하고 평생교육기관으로서의 역할을 수행하는 등의 경영활동으로 교육 수요자의 입장을 고려해야 한다고 설명한다. 또 다른, 여타 조직의 경영과는 다른 학교경영만의 특징으로는 경영의 핵심적인 활동영역인 교수-학습활동에 대한 기술의 전문성이 다른 직업군과 달리 표준화되기 어렵고 그 문제해결을 위해서는 많은 시간과 연구를 필요로 한다는 것이다. 그에 더해, 학교조직의 목표달성을 위한 구성원의 협력 면에서는 학교교육 목표를 달성하기 위해서는 학습자, 교사, 학부모 등의 협력이 필수적인 반면, 교원의 높은 전문성과 자율성은 그 협력을 방해하는 요인으로 작용하는 특성이 있다.

하지만 이는 학교경영에 ‘디자인’의 개념을 적용하는 데 있어 오히려 그 당위성을 제공한다. 우선, 미래인재 육성을 위해 학생의 개성과 능력 및 다양성을 중시하고 학교의 특성화를 고려함으로써 획일적인 학교교육

으로부터 탈피하려면, 또한 평생교육기관으로서 학부모와 주민들이 필요로 하는 교육프로그램을 구안하고 홍보하기 위해서는 무엇보다 수요자 중심의 ‘디자인’ 활동이 필요하다. 이것은 마치 기업들이 질적 관찰과 정보 수집을 통해 사용자의 입장을 고려하고 무형의 서비스를 개발하는 것과 같은 과정과 유사하다. 또한 이전의 디자이너와 교사의 일은 그 전문성의 모호함에 공통적 특성을 보인다. 디자이너의 일 또한 하나의 단일 과정으로 표준화하기 어려운 창조적 과정으로, 교수-학습 활동과 학급경영에서 발휘되는 교사의 전문성과 유사하다. 따라서 이러한 모호한 과정의 일을 지원하는 디자인적 경영방식은 학교경영에 있어서도 유용한 가치를 갖는다. 마지막으로 디자인 활동 및 디자인 경영 등은 모두의 협력과 참여를 바탕으로 하는 공동 창작 및 팀 프로젝트 활동을 추구하지만 그 조직 구성원 하나 하나는 각자의 개성과 전문성이 있는 전문가로 간주한다. 따라서 디자인 경영의 조직 구성은 오케스트라형 조직구조를 지향한다(정경원, 2006). 여기서 오케스트라형 조직구조란 경영학의 아버지라 일컬어지는 Drucker(2002)가 창조적 경영방식을 지향하는 조직의 구조로 제시한 개념으로 구성원들의 높은 자율성과 팀워크를 기반으로 수평적이고 슬림화된 구조로써, 마치 심포니 오케스트라단이 연주할 때와 같은 모습을 보이는 조직이다. 이러한 조직의 경영자는 부분적인 통합 이상의 총체, 즉 투입된 자원의 총계 이상의 것을 만들어 내야하는, 즉, 오케스트라의 지휘자와 같다 할 수 있다. 특히, 오케스트라조직의 키워드는 “협력”으로써, 고객이 필요로 하는 모든 것을 제공하기 위해서 기업들은 기업 내 구성원들 간뿐만 아니라 심지어 경쟁사와도 협력할 필요가 있다(Drucker & Wicker, 1993). 이와 유사하게 최근 학교도 또한 혁신학교나 교사학습공동체 등의 운영에서 단위학교 내·외의 교사 간 협력을 중시하고 있다(김혜진·김혜영·홍창남, 2015; 신현석·정용주, 2014; 이승호 외, 2015; 서경혜, 2009; Sergiovanni & Starratt, 2007; McLaughlin & Talbert, 2006). 따라서 이러한 디자인 경영과 학교 조직이 지향하는 조직 구조의 유사성은 학교조직 경영에 또한 ‘디자인’ 개념을 적용할 수 있음을 추론할 수 있다. 그렇다면 그러한 디자인적 학교경영 모형은 어떠

한 디자인적 개념과 속성을 적용할 수 있을까?

우선 앞서 도출한 ‘디자인’ 개념의 합목적성, 심미성, 독창성/혁신성, 조화성의 속성을 학교경영을 위한 모형에 반영할 수 있을 것이다.

구체적으로 조동성(2015)에 따르면, 디자인 적용의 영역 확장은 단순히 언어의 사회성이나 역사성에 의한 어의의 변화만을 의미하는 것은 아니다. 디자인이 갖고 있는 창의성과 체계적인 프로세스를 다른 분야에 응용하는 진정한 의미의 변화를 일컫는 것이다. 특히, ‘디자인’이 추구하는 문제해결의 방법은 주어진 과제를 직관적이고 체계적으로 이해하고 상호간의 협업을 이뤄내는 등 문제와 관련된 사용자 내지는 참여자 중심의 민주적 문제해결이 된다(이지선·윤주현·이지선, 2012; 장영중, 2011; 김도현·장영중, 2008; Cooper & Press, 1995; Lawson, 1990). 따라서 이러한 문제해결과정의 창의적 프로세스를 학교운영 과정에 적용함과 동시에 지금의 학교에서 나타나는 그와 같은 과정을 설명하기 위한 개념으로 사용할 수 있을 것이다.

또한 디자인 경영 또는 서비스 디자인의 과정이 고객의 필요를 강조한다는 점에서(Oakley, 1990), 학교경영의 수요자 즉, 교사·학생·학부모·지역사회의 학습적 요구를 고려한 학교경영의 모형을 구안할 수 있다. 특히 최근 지속적인 학령인구 감소는 머지않아 학생 유치를 위한 학교 간 경쟁을 유발할 것이고, 따라서 이전의 대량생산 체제의 학교에서 탈피하여 학생 개개인의 특성의 발현과 필요를 지원하는 학교로 디자인할 필요가 있다. 여기서 자유경쟁에 의한 수요자의 교육선택권 강조 및 학령인구의 감소 등은 학교교육이 공급자 중심의 획일화에서 수요자들의 다양한 교육필요의 충족과 서비스의 특성화를 지향하도록 주장하고 있다. 여기서 학교경영의 수요자 중심이란 단순히 ‘학습자 혹은 그 학부모의 주문에 응하는 교육’이 아니라, 학교 조직 내에 존재하는 교육 전문성을 발휘하여 ‘수요자의 잠재력과 성장에 적합한 교육서비스를 구성’하는 것이며, 학교경영의 수요자는 학생, 학부모뿐만 아니라 교사 등의 학교 조직구성원 및 더 나아가 지역사회 등을 포함하는 개념이다.

이와 관련하여 오하시 가나와 오하시 유타로(2011/2012)는 이미 핀란

드의 교육현장에 있는 사람들을 마치 손님의 몸에 맞춰 옷을 만드는 디자이너라고 표현하고, 그들은 모여 있는 사람들 하나하나에게 말을 걸고 대화를 반복하면서 ‘배움’의 공간과 프로그램을 만드는 ‘디자인’을 하고 있다고 제시한 바 있다. 즉, 교육·학습·배움의 장을 만들고 그 과정을 구체화 하는 것은 마치 ‘디자인’하는 것과 동일한 작업인 것이다.

따라서 최근 변화하는 교육경영 환경 속에 학교조직 운영의 혁신과 교육서비스의 변혁을 요구받는 학교들은 경영 방식에 그러한 ‘디자인’ 개념을 반영할 수 있다. 다음 장은 이미 ‘디자인’의 속성이 드러나고 있는 학교경영 현상을 밝히고 그것이 더욱 발현되기 위해서는 어떠한 학교경영이 이루어져야 할지 실천적 함의 점을 제공하는 디자인적 학교경영 모형을 구안하고자 한다.

IV. 디자인 학교경영 모형의 구안

1. 학교경영의 디자인적 측면

디자인 학교경영 모형을 구안하기에 앞서, 본 항에서는 합목적성, 심미성, 독창성/혁신성, 조화성의 ‘디자인’적 속성이 학교경영 현상에서 드러나고 있는지 확인하고자 한다. 이는 기존의 학교경영 행위들에 이미 ‘디자인’의 개념과 속성이 존재한다는 의미가 될 수 있다.

가. 합목적성

앞 장에서 밝힌바와 같이, ‘디자인’에서 합목적성이란 아무리 창의성 있는 표현을 중요시하는 활동일지라도 기능과 동떨어진 형태를 만드는 것은 디자인이라고 할 수 없다는 것이다. 즉, 디자인은 어떤 목적을 달성하기 위해 가장 최적의 것을 만들어내는 활동이다. 따라서 디자인은 지적인 문제로 객관적, 합리적으로 언어질 수 있고, 일정한 실용적 목적을 효과 있게 형성하는 것을 목표로 한다(송정희, 2011; 이건호, 2004).

이와 관련하여, 이미 서정화 등(2014)은 학교경영의 기본 원리로 합목적성의 원리를 제시하고, 학교는 학교교육의 목표를 설정하고, 그 목적 달성에 부합하는 학교경영 활동을 전개해야 한다고 설명한 바 있다. 즉, 학교경영은 그 자체가 목적이라기보다는 학교교육의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 수단인 것이다. 따라서 학교경영 활동은 학습효과를 높이고, 전체 학교교육의 효과가 극대화될 수 있도록 지원하고 조장하는 것을 가장 최우선의 본질로 둔다.

실제, 현재 창의적이라고 제시되는 학교경영 현상 또한 단순히 새로운 것을 시도하기 보다는 궁극적으로는 학교교육의 효과를 높이는 것에 가장 큰 의의를 두고 있다. 다음 기사(연합일보, 2016. 11. 24.)에서 보도하는 한 교장의 학교경영 활동 또한 노래라는 예술적 측면의 수단을 창작

하여 학교경영 활동에 활용함에 있어, 그 목적을 단순히 개인의 미적 감수성 또는 창의성의 발휘가 아닌, 교육 효과의 달성에 두고 있다.

‘노래하는 교장 선생님’으로 불리는 서울 A학교 B교장이 금연노래에 이어 이번에는 게임에 몰입하는 학생들을 위한 노래를 발표했다. … (중략) … B교장이 노래를 만들고 직접 부른 이유는 공부에 지치고 적성과 진로를 찾지 못해 게임에 빠져드는 청소년들을 이해하고 다가가 꿈을 펼치도록 돕겠다는 뜻을 보여주기 위해서다. … (중략) … 노래는 물론 학교 교사와 댄스동아리 학생들의 도움으로 뮤직비디오도 제작했다. 그는 학생들에게 다가가는 친근한 교장이 되고자 학교 축제나 교직원 회의, 학부모의 날 행사 등 기회가 있을 때마다 기타 치며 노래를 불러 ‘노래하는 교장 선생님’으로 불린다고 한다. … (중략) … B교장은 “모든 사회문제가 그렇듯이 100% 효과가 있는 해결책이란 없다”면서도 “이 노래를 통해 게임에 과몰입하는 아이들이 좀 더 마음의 문을 여는 기회가 되면 좋겠다.”고 말했다(연합일보, 2016. 11. 24.).

이처럼 새로운 교육프로그램이나 학교경영전략을 세울 때 학교는 직면한 문제를 창의적으로 해결하고자 노력하면서, 무엇보다 학교 경영 환경과 구성원들에게 필요한 교육목표의 달성을 목표로 둔다. 이러한 현상들은 학교경영 장면에서 빈번히 목격할 수 있는데 ‘학교경영 우수사례 연구(NAEA, 2014-2016)’의 학교경영 사례들의 학교들도 또한 창의적 교육프로그램을 계획하거나 조직 운영의 방식을 바꾸는 데 있어, 무엇보다도 학교교육의 목표 달성을 중시한다.

이를 종합하면, 학교경영 활동에서 디자인의 다른 속성인 심미성, 독창성, 조화성의 발휘는 학교 교육 상의 문제를 해결하고자 합리적인 방식으로 이루어지고 있다. 이는 Cooper와 Press(1995)가 디자인의 6가지 의미에서 심미성이 반영된 ‘예술로서의 디자인’ 또는 ‘창의적 행위로서의 디자인’ 뿐만 아니라 ‘문제해결 측면의 디자인’의 의미를 강조한 것과 일맥상통하다.

나. 심미성

‘디자인’ 분야에서의 심미성, 즉 아름다움의 추구란 Cooper와 Press(1995)가 정리한 ‘예술로서의 디자인’에서 드러나는 속성이지만, 예술 분야의 심미성과는 다르다. 예술의 미(美)가 표현자의 주관적 미라면, 디자인의 ‘미’란 ‘쓰임’과 ‘문제해결’을 위한 ‘미’이자, 사용자의 ‘공감’을 얻기 위한 ‘미’이다. 따라서 ‘디자인’의 심미성은 공급자의 주관적 개념이 기보다, 공급자-수요자 간의 상호적 개념이다. 이와 관련하여, Pink(2006/2007)는 하이콘셉트와 하이터치를 강조하면서, 예술적이고 감성적인 아름다움을 창조하는 하이콘셉트를 통해 공감 즉 하이터치를 이끌어내려면 디자인, 스토리, 조화, 공감 등의 능력을 추구해야 한다고 주장한 바 있다. 따라서 디자인 학교경영 모형에서 다루는 심미성 또한 “학교경영의 수요자 즉 교사, 학생, 학부모, 지역사회의 공감을 이끌어내기 위해 실제 눈으로 볼 수 있는 아름다움을 디자인하거나 아름다움의 속성을 바탕으로 한 공감 추구 활동”으로 설명할 수 있다.

그렇다면 학교 구성원들의 공감을 이끌어내기 위한 미적 활동의 활용은 학교경영 현상에서 구체적으로 어떻게 나타나고 있을까? 실제로 다음의 신문기사(중앙일보, 2016. 4. 21.) 내, J교장의 사례는 그것을 보여준다.

특히 교장이 된 후 학생 모두가 뮤지컬과 합창에 참여토록 했다. 신입생들은 3월부터 7개월간의 준비 기간을 거쳐 뮤지컬과 합창을 준비하고 10월 축제에서 공연한다. 대본 작성부터 연기·조명 등 모든 것을 학생 스스로 한다. 장 교장은 “학생들은 뮤지컬과 합창을 통해 협동하는 법과 스스로 무언가를 계획하고 실행하는 법을 배운다.”며 “공연이 끝난 후엔 성취감도 느낄 수 있다”고 말했다. … (중략) … “예전의 학생들은 학교에서 즐거움을 느끼지 못했어요. 하지만 예체능 등 다양한 것을 골고루 배우면서 흥미와 관심도 생기고 자신의 적성도 발견할 수 있죠.” 그는 “행복하게 학교생활을 하다 보면 절로 성적도 올라간다.”며 “뮤지컬·합창을 시작하고 지난 5년 동안 명문대 합격자가 두 배 이상 늘었다”고 말했다. J교장은 “교육의 핵심은 학생들이 행복한 것”이라며 “교사가 해야 할 첫 번째는 소통과 공감”이라고

말했다(중앙일보, 2016. 4. 21.).

또한 최근 시각 게시물이나 상징물의 디자인 또는 학교 공간의 건축디자인을 통해 교육 수요자의 학습효과를 높이거나 구성원 간 협력 수준을 높이도록 조직 문화를 변화시키는 학교경영 활동이 이루어지고 있다. 그러한 시각적 게시물이나 학교 공간에서의 아름다움을 추구하는 디자인 경영활동이 어떻게 학교에 조직 구성원들을 참여시키고 그들로 하여금 공감을 얻을 수 있는지는 기사 및 선행연구에서 발췌한 다음의 내용들을 살펴봄으로써 알 수 있다.

‘좋은 글판’ ... 따뜻한 글귀가 흐르는 교정. ‘애들아! 그만하면 참 잘했어. 너라면 뭐든지 다 눈감아 줄게. 무슨 일이 있어도 나는 네 편이야. 지금은 아파도 슬퍼하지 마. 괜찮아.’ 지난 8일 오전 M초등 교문을 들어서면 어린이들의 눈에 따뜻한 응원의 글귀가 들어왔다. 에세이집 ‘살아온 기적 살아갈 기적’에 담긴 한 구절이다. 서울 M초등학교는 1년에 4차례 어린이와 학부모를 대상으로 좋은 글 공모를 열고, 최우수 작품을 ‘좋은 글판’으로 제작해 차오름관 외벽에 걸어 둔다(소년한국일보, 2014. 12. 11.).

D분교에 찾아온 가장 큰 변화는 시각적인 아름다움이다. 세계적인 색채 전문가 랑클로가 디자인해서 학교 외관이 다양한 색으로 채워지고, 운동장에는 천연 잔디가 깔림으로써 이 둘의 조화를 이루어 더욱 아름다워졌다. 매일 학교를 바라보며 등하교를 하는 학생들은 학교 경관을 보며 아름다움을 느끼며 자랑스러워하기도 하고, 감수성이 발달하기도 하였다. ... (중략) ... “학교에 색이 칠해지기 전과 비교해서 달라진 점은 옛날에는 학교가 창고 같고, 칙칙해서 오기 싫었는데, 요즘에는 학교에 올 때마다 기분이 좋아요(여학생1).” ... (중략) ... 과거 학교 안에서 이루어지는 활동에 거의 관심이 없었던 학부모들조차 학교에 색이 입혀진 후부터는 그 안에서 일어나는 일들이 무엇인지 관심을 쏟기 시작했다(진동섭 외, 2014).

언제든 관사를 구성원들이 다 함께 활용을 할 수 있도록 하고, 거실은 작은 온돌 휴게실로 꾸며 평소에 여직원 휴식실로 사용할 수 있도록 했다. ... (중략) ... 이후에는 방학 때나 방과 후에 선생님들이 모여 쉼터로 활용했다. 교직원 간의 친밀도는 높아졌고 자그마한 논쟁을 농담으로 받아들일 수

있는 공감대가 형성되어 갔다. 이런 공감대 형성은 학교 구성원의 인간관계에 결정적 역할을 하게 된다. ... (중략) ... 구성원의 입장에서 생각하면 길이 보인다. 그래서 생각한 것이 ‘호텔식 환경’이다. 호텔식 환경이라고 하니 비용이 많을 것이라고 우려하겠지만, 발상이 그렇다는 것이다. ... (중략) ... 이런 구조물을 똑바로 밝게 보일 수 있도록 시각적 디자인이 필요했다 (이구남, 2012).

특히, 학교시설과 관련하여 학교공간이 학업성취에 긍·부정적 영향을 준다는 연구 결과들이 있다(Rudd et al, 2008; Tanner, 2000, 2009; 박영숙, 2009; 나수연·박진철, 2007). Rudd 등(2008)은 학교환경이 교수·학습 태도에 미치는 영향에 관한 설문조사를 통해 교육적으로 잘 디자인된 공간에서 학생들의 태도가 더욱 긍정적으로 변화함을 제시한다. 따라서 학교 공간 디자인은 반드시 학교교육의 목표와 교수·학습 활동의 내용 및 방법, 그리고 구성원의 다양한 활동을 고려할 필요가 있는 중요한 경영 활동이다(강석주, 2016); Taylor & Vlastors, 1975). 이와 관련하여, 이기쁨(2015)은 학교 공간 디자인을 “학교라는 특수한 조직의 목표와 학교 조직의 목표를 구현할 수 있는 공간의 기능성에 더하여, 사용자의 감성을 자극하고 만족감을 주는 아름다움이 함께 어우러지도록 기본적인 걸 중시하면서도 학교 공간을 학습과 탐구가 일어나는 공간으로 인식 활용하는 것”이라고 정의한다. 특히, 이기쁨(2015)에 따르면 학교 공간 디자인은 다양한 ‘활동’중심 교육 프로그램의 활성화 등 학교 교육 내용을 변화시킬 뿐만 아니라, 학교 경영에도 영향을 미친다는 점에서 새로운 학교경영 모형에 중요한 시사점을 준다.

다. 독창성/혁신성

전통적 ‘디자인’의 개념은 문제해결을 위한 과정이자 새로운 제품을 생산하는 조형 활동으로서, 항상 이전에 없던 독창적인 것을 추구하였다. 하지만 그것은 해당 제품 구매자의 필요와 사용경험을 무시하는 새로운 것이 아닌, 사용자의 필요를 충족시켜주는 창조를 의미했다. 또한 오늘날

혁신으로서 ‘디자인’ 개념을 활용하는 디자인경영 또한 기업의 디자이너들에게 소비자의 욕구를 파악하고, 시장의 수많은 정보 중에서 중요한 요소를 찾아내며, 그것들을 통합해서 새로운 아이디어나 가치를 창출할 것을 요구한다(김문기, 2016). 이와 같이 디자인 학교경영 또한 교장 및 교사 모두를 교육디자이너로 봄과 동시에 그들에게 학교경영 활동과 학습에 대한 교사·학생·학부모·지역사회의 요구를 파악하고, 다양한 정보로부터 학교제반환경과 교육목표에 적합한 새로운 프로그램의 아이디어나 가치를 창출하는 것을 강조하고 지원한다. 특히 학교교육의 자율적 운영을 위한 단위학교의 자율성 확대(정영수 외, 2011)는 학교경영의 독창성 및 혁신성의 발휘를 더욱 지원하고 있다. 또한 Bolman과 Deal(1984)은 학교조직 등의 경영은 어떻게 하면 필요한 아이디어를 창출하여 직면한 문제를 해결할 것인가에 대해 고민하는 과정으로서, 따라서 다양한 해결 방법을 떠올리는 상상력은 학교경영에 있어 무엇보다 중요하다고 주장하였다(Bolman & Deal, 1984).

창의적인 글로벌 인재를 육성하려면 각 학교의 특색을 살린 차별적인 창의적인 교육프로그램들을 개발할 필요가 있다. 또한 학생들의 능력별 수준별 교육프로그램이 운용될 수 있는 환경을 구축하는 것 또한 중요하다. 따라서 많은 학교들은 각 학교의 지역과 학생 특성에 맞는 교육과정 및 교육프로그램을 창안하고자 노력하고 있다. 특히 최근 운영되고 있는 혁신학교는 학교단위 주도로 지역사회와 협력하여 학교의 운영을 행정중심에서 교육과정중심으로 재편하고, 각 학교만의 다양한 교육과정 및 교육프로그램을 운영하고자 시도하고 있다(오수정·류청산, 2016; 길현주·박가나, 2015). 예를 들어 조현 초등학교는 개인 맞춤형 교육, 활동 중심 교육, 생태체험과 문화예술체험을 통한 감성교육, 실천 교육의 교육방향에 따라 교육과정 지역화, 집중이수, 통합학습 등 학생 중심의 교육과정을 운영한다. 농촌의 작은 학교이지만 학부모, 문화예술인, 지역사회와 협력하여 학생들에게 예술교육, 생태학습, 다양한 체험활동은 물론이고 국제문화 교류의 기회를 부여하고 있다(주삼환 외, 2015).

또한 다음에 제시하는 D중학교(매일신문, 2016. 11. 14.)와 A학교(조선

일보, 2016. 10. 28.)의 사례에서도 독창성/혁신성이 드러나는 학교경영 현상을 포착할 수 있다. 특히, 게임에 대한 과몰입을 해결하기 위해 아예 게임 학과를 신설한 A학교의 사례는 디자이너들의 전유물이라고 여겨졌던 생각의 전환이 학교경영 활동에서도 교육적 효과가 있음을 알 수 있다.

D중학교 교장은 올해 초 본격적으로 모든 교사들이 자신의 수업에 브랜드를 다는 수업브랜드 인증제를 고안했다. 교사마다 잘하는 수업 방식이 있는 만큼 이 개성을 발전시켜야 좋은 수업이 이루어진다는 판단에서다. 최근의 유행에 충실한 다양한 교실수업 방식이 있지만 이는 수단에 불과하며, 교사 개인만의 특색 있는 수업 방식을 만들어야 한다는 것이다. 즉 ‘브랜드 수업’은 교사만의 차별성과 정체성을 모두 갖춘 수업이다. … (중략) … K수석교사는 “교사마다 다른 개성을 가진 만큼 수업도 다양해야 한다.”며 “학생들의 즐거움을 높이고 창의성을 증진시키며 교사들의 수업 리더십을 신장하는 데 효과가 크다.”고 했다(매일신문, 2016. 11. 14.).

서울 A학교 교장은 올해 초 학교에 미국 게임업체 라이엇게임즈의 유명 게임인 ‘리그 오브 레전드’ 게임팀을 창단했다. … (중략) … B교장은 교감이었던 지난 2008년 ‘e스포츠과’를 만들고 게임에 빠진 아이들을 선발했다. 게임에 너무 몰입하는 학생들을 더는 두고 볼 수 없다고 생각했기 때문이다. “부모가 아무리 말려도 아이는 게임을 끊을 수 없습니다. 점점 큰 소리만 오가고 몸집이 커진 아이들은 부모에게 주먹을 휘두르기도 합니다. 한마디로, 하지 못하게 한다고 하지 않을 애들이 아니라는 겁니다. 차라리 제대로 게임을 할 수 있도록 장을 마련해 주는 게 낫겠다고 판단했습니다.” … (중략) … 결과는 놀라웠다. 가장 좋아하는 건 부모들이었다. 더는 ‘게임하지 말라’며 싸울 일이 없었기 때문이다. 아이들은 건강해졌다. 학교에서 종일 게임을 하느라 피곤했는지, 밤잠을 챙겨 자기 시작했다. 밤새 게임을 하느라 흠뻑 같았던 얼굴과 충혈된 눈이 다시 뽀얗게 변했다. B교장은 “가장 큰 효과는 아이들이 자신감을 되찾은 것”이라며 “게임 때문에 집과 학교에서 혼나기만 했는데 부모와 사이도 좋아지고 학교에선 칭찬을 받게 됐기 때문”이라고 말했다(조선일보, 2016. 10. 28.).

비단 이러한 현상들은 일부 학교의 사례로 국한되지 않는다. 이는 이

전의 ‘설계’나 ‘계획’이라는 용어 대신 ‘디자인’을 사용하고 있는 ‘교육과정 디자인’이나 ‘수업 디자인’에 대한 연구와 저서들에서도 확인할 수 있다(강석주, 2016; 이용숙, 2012).

한편, 학교경영 활동의 또 다른 수요자인 교사들의 전문성 개발 프로그램 및 환경의 창조에서도 또한 독창성/혁신성이 나타나고 있다. 이 현상은 사토 마나부(1999)가 학교의 변화로 제시하는 가나가와현 치사키시 히마노고 초등학교의 개혁의 실례를 통해 살펴볼 수 있다.

히마노고 초등학교는 경영의 기본 구상을 바탕으로 교사의 창조적인 실천을 격려하고, 아이들에게 질 높은 학습 경험을 보장하기 위해 시간표가 융통성 있게 편성한다. 전교 집회와 교장의 훈화 같은 형식적인 것은 이 학교에 없다. 특히, 수업 공개와 그 사례 연구를 학교 경영의 중심에 놓았다. 교육 전문가로서 서로 배우면서 성장하는 동료성을 구축하기 위해서, 단 교사 한 사람 한 사람의 개성적인 수업을 장려하기 위해서 사전의 연구회는 최소한으로 한다. 결과적으로, 반마다 독특한 성격이 교실 속에서 생겨났다. 어떤 교사는 몇 그루의 녹색 나무를 배치해 아이들과의 온화한 관계를 조성했다. 어떤 교사는 아이들의 신체 표현을 주제로 해서 유연하면서 상상력이 넘치는 신체 만들기 수업을 실천했다. 어떤 교사는 희미한 색조 그림의 표현을 중시하여 섬세한 감성을 길러가면서 아이들이 사물이나 사람에게 섬세한 감성으로 마주 대하는 학습을 추구했다. 또 어떤 교사는 지역주민들의 생활에서 배우는 사회과 현장 학습을 통해 아이들이 조사하는 즐거움을 만끽하게 했으며, 어떤 교사는 매일같이 시 암송을 계속하여 말에 대한 깊은 사려심을 기르는 수업을 창출했다. 교사 한 사람 한 사람이 얼굴을 가진 존재가 되어 개성 있는 교실 만들기를 실천한 것이다(사토 마나부, 1999: 125).

또한 디자인에서의 독창성/혁신성은 그러한 혁신으로부터 궁극적으로는 수요자의 요구를 만족시키는 것을 목표로 둔다. 다음의 사례는 이전과는 다른 새로운 경영활동의 시도가 교사와 학생, 그리고 학부모의 수요로부터 야기된 경우이다.

M교장은 소규모 학교의 장점을 최대한 살리기로 했다. 인턴교사들을 채용해 방과 후 학교와 교재 작성 등 부가업무를 맡기고 일반 교사들은 수업과 학급업무에만 충실할 수 있도록 했다. 일반 교사 한 명당 맡아야 할 학생 수가 25명까지 줄었다. 교사들이 학업에 신경 쓸 수 있는 시간이 늘어나면서 교사들도 의욕적으로 바뀌었다. ... (중략) ... 부모가 맛별이하는 저학년 학생들을 위해 오후 9시까지 운영하는 ‘사랑교실’도 만들었다. 단순히 아이들을 돌보기만 하는 게 아니라 지역구의 지원을 받아 논술 영어 컴퓨터 미술 등 교과수업까지 진행했다. 일에 치여 자녀 교육에 신경 쓸 새 없는 저소득가정이나 편부모·조손가정 학생에게 입교 우선권을 줬다(동아일보, 2010. 3. 5.).

하지만 여전히 각 학교의 교육과정이나 교육프로그램은 상호 유사할 뿐만 아니라 더욱 심각한 문제로 그것이 옛날과 비슷하다는 비판이 있다(강석주, 2016). 따라서 독창성/혁신성의 발휘는 앞으로의 학교경영에 있어 더욱 중시되어야 할 부면이다.

라. 조화성

‘디자인’은 지적 활동에 의한 지적(합리적)요소와 감정적 활동에 의한 감정적(비합리적)요소의 조화, 통일을 의미하는 조화를 지향한다. 경영에 ‘디자인’ 개념을 적용하는 데 있어, 균형 있고 통일감 있게 기업 목적을 달성함으로써 조화로운 결과를 추구하려는 경영디자인 이론의 조동성(2015) 또한 디자인 이론으로 대비(contrast), 대칭(symmetry), 리듬(rhythm), 비례(proportion), 강조(emphasis), 통일(uniformity), 균형(balance), 조화(harmony)로 8가지 개념을 정리하면서 조화(harmony)를 기업경영의 궁극적인 목표로 제시한다. 이와 관련하여 경영학 교수 Martin(2009/2010) 또한 변화무쌍하고 불확실한 세계에선 분석이나 직관 어느 한 쪽에 치우친 경영 전략으로는 성공할 수 없다고 주장한다. 그의 주장에 따르면 이는 20세기의 분석적이고 관리적인 경영학이 경시했던 창조성, 즉 감정적 지성과 현장성에 바탕을 둔 행동하는 지성의 회복을 가져온 지의 본질이 ‘디자인’이라는 말에 추상적으로 집약되어 있다. 따

라서 학교경영에서 조화성의 발현은 분석을 통한 합리적 문제해결 활동에 감정적 요소를 조시키는 방식으로 나타날 수 있다.

다음의 사례는 유치원에서 초등학교로 입학하는 학생들의 긴장감과 거부감이 학교에 대한 부정적 인식을 심어줄 수 있다는 분석 하에 그것을 해결하고자 감정적 요소를 활용하는 예시가 될 수 있다.

‘부입하는 날’ 이 정감 어린 리더의 이미지로 오랫동안 간직될 수 있었던 것은 감성적 진실이 구성원들에게 공감을 주었기 때문이다. ... (중략) ... ‘마빡이 입학식’으로 정했다. 일단 마스크와 학부모에게는 호기심을 주기에 충분한 타이틀이었다. 어른들은 마빡이를 잘 몰라서 호기심을 나타낼 것이고 입학하는 어린이들에게는 잘 알려진 캐릭터로서 즐거움을 자아낼 것이다. 또한 입학식의 형식적인 틀을 깬으로서 학교장의 이미지를 줄 것이다. ... (중략) ... 유치원과 초등학교와의 교육과정이 완전히 달라 처음 학교에 들어오면 긴장감과 때때로 거부감을 느끼기도 한다. 이런 거부감을 극복하기 위해 학교에 들어와서 매우 많은 시간을 소모하게 된다. 이런 거부감을 최소화하고 학교가 가고 싶은 곳이라는 인상을 남겨 주고 싶었다. ... (중략) ... 아이들의 눈높이에 다가서려고 노력하는 것, 이것이 바로 교육에서 혁신이 아닌가 합니다(이구남, 2012).

이와 유사하게 입학식에는 원숭이 복장과 가면을 쓰고 신입생들을 맞으며, 매일 아침 등교하는 학생들과는 반갑게 하이파이브를 나눈다는 S 초등학교 J교장의 사례(연합뉴스, 2016. 5. 13.) 또한 합리적 목표를 달성하기 위해 감정적 활동을 활용하는 것을 보여준다.

이러한 조화성은 앞서 제시한 모든 사례에서도 나타난다. 아름다움을 추구하는 예술적 측면의 학교경영 활동 또한 그로부터 이루고자 하는 합리적 교육목표가 있다. 또한 지적 요소와 감정적 요소가 학교경영 과정에서 조화될 때 독창성/혁신성도 추구될 수 있다.

2. 디자인 학교경영 모형의 구안

앞 장에서 살펴 본 바와 같이 기업의 조직 운영과 서비스 개발 분야에

서 과학적·분석적 접근으로부터 직관적·감성적 접근을 통합하는 ‘디자인’을 활용하는 흐름이 있어 왔고(곤노 노보루, 2012; Martin, 2009/2010; 정경원, 2006; 조동성, 2012, 2015), 최근 학교경영 현상 또한 디자인의 합목적성, 심미성, 독창성/혁신성, 조화성을 나타내고 있었다.

따라서 본 연구는 이러한 변화의 트렌드를 반영한 디자인 학교경영 모형을 구안하고자 한다. 즉, ‘디자인’의 개념과 속성을 학교경영 즉 학교조직의 운영 과정에 반영하고, 그것을 지원하고 극대화 할 수 있도록 학교 공간이나 매체를 실제 시각적 스타일링의 의미로 디자인하는 현상을 설명하는 학교경영 모형을 제안한다. 즉, 디자인 학교경영 모형이란 학교경영의 조직운영에 ‘디자인’적 속성과 가치를 반영하는 것과 실제 구성원들이 지각할 수 있는 무엇을 ‘디자인’하는 것을 모두 포함하는 개념이다.

이때 모형을 ‘학교경영 디자인 모형’과 ‘디자인 학교경영 모형’ 중 어느 것으로 명칭할지 정의할 필요가 있다. 이는 본 연구가 이전에 전혀 시도된 바 없는 새로운 모형을 제안함에 따라 반드시 짚고 넘어갈 논의이며, 명칭이 개념의 속성과 내용을 드러낸다는 점에서 매우 중요한 과정이다.

우선 학교경영 디자인 모형은 학교경영을 디자인하는 것에 대한 모형이라 할 수 있다. 이를 이해하기 위해 ‘수업 디자인’이라는 유사한 사례를 들어 분석하면, 우선 ‘수업 디자인’은 ‘수업 설계’라는 용어와 유사하지만 수업 설계가 주로 차시별 수업계획안 작성을 의미하는 반면, 수업 디자인은 최소 한 학기 단위의 수업을 설계하면서 교수자의 창의성 반영을 강조하는 개념이다(이용숙, 2012). 하지만 ‘수업 디자인’은 수업을 디자인 또는 설계·계획하는 과정이지, 디자인적 속성을 수업에 적용하고자 사용된 개념은 아니다. 따라서 ‘학교경영 디자인 모형’ 또한 합목적성, 심미성, 독창성, 조화성의 디자인적 속성과 디자인 사고의 의미를 학교경영에 적용하려는 본 연구의 모형과 그 의도가 일치하지 않다. 따라서 본 연구의 모형은 ‘디자인 학교경영 모형’이라고 일컫는 것이 적합하다고 결론내릴 수 있다.

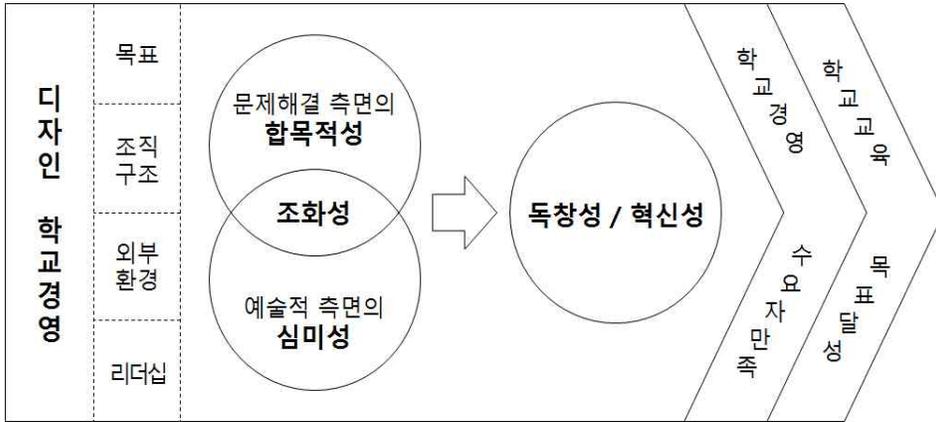
그렇다면 디자인 학교경영 모형은 무엇인가?

우선, 디자인 학교경영은 학교경영 환경의 변화로 인해 발생하는 수요

자의 필요를 만족시킴으로써 그들에게 학교 교육과 경영활동에 대한 공감을 이끌어 내는 것에 그 목적을 둔다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 효과적으로 학교를 조직하고 창의적인 교육 및 경영 아이디어들을 개발 및 실행할 필요가 있다. 이때 학교 경영자는 ‘디자인’의 합목적성·심미성·독창성/혁신성·조화성을 경영 활동에 반영하고, 필요하다면 실제 공간이나 매체 등을 디자인하는 전략을 사용할 수 있다. 즉, 디자인 학교경영 모형은 “최근 새로운 학교경영에서 ‘디자인’의 속성 중, ‘합목적성’과 ‘심미성’, ‘독창성/혁신성’, ‘조화성’을 적용함과 동시에, 실제 학교교육과 조직의 목적을 달성하기 위해 공간·매체 등의 수단과 교육프로그램을 디자인하는 현상을 묘사하고 처방하는 개념”이다. 하지만 Cooper와 Press(1995)가 ‘Design Agenda’에서 제시한 ‘디자인’의 의미 중, ‘디자인’이라는 용어가 갖고 있는 예술성에 의거하여 단순히 학교 경영자의 경영행위에 대한 주관적 독특성, 미적 감각을 강조하는 예술적 모형이라기보다는 합목적적, 합리적, 그리고 일반화가 가능한 문제해결 과정의 체계적 모형을 지향한다. 예를 들어, 학교경영이 시설관리를 포함하는 활동이라는 점에서 디자인 학교경영은 학교 디자인(School design)을 포함한다. 하지만 디자인 학교경영 모형에서의 학교 공간 디자인은 조직 문화 형성 또는 교수학습활동 영역의 지원 등의 합리적 경영목표를 지향하는 디자인이어야 한다.

이러한 의미의 디자인 학교경영 모형은 논리적으로 두 가지를 전제한다. 하나는 ‘디자인’적 관점이 현 학교경영 현상을 설명한다는 것이고, 또 다른 하나는 ‘디자인’의 개념과 속성을 학교경영 활동에 적용하고 더 나아가 실제 공간이나 사물 등의 디자인 활동을 그것의 수단으로 삼는 것이 현 학교가 직면하고 있는 문제들을 해결하고 학교조직 구성원들로 하여금 학교를 새로운 창조의 장으로 만들도록 지원한다는 것이다.

위와 같이 정의한 모형을 그림으로 나타내면 다음 [그림 4-1]과 같다.



[그림 4-1] 디자인 학교경영 모형

[그림 4-1]과 같이 디자인 학교경영 모형은 목표, 조직 구조, 외부 환경, 리더십에 대해 다른 모형과는 구별되는 특성으로 ‘디자인’의 속성과 디자인 사고를 반영한다. 따라서 교사·학생·학부모·지역사회라는 학교경영 수요자의 요구에 공감하고 이를 만족시키기 위해, 학교조직 경영과 실제적 디자인 활동에서 합목적성과 심미성을 조화롭게 적용하여 독창성/혁신성을 발휘하고자 하며, 이를 통해 궁극적으로는 학교교육의 목표달성을 지향한다.

구체적으로 외부환경에서 심미성을 통해 독창성/혁신성을 추구한다는 것을 예를 들어 설명하자면, 우선 ‘디자인’ 속성에서 심미성이란 사용자 또는 수요자의 공감과 만족을 이끌어 내는 아름다움의 추구이자, 실제 예술성이 나타나도록 공간 또는 매체 등을 디자인하는 것이다. 다시 말해, 학교의 외부환경으로서 학부모를 포함한 지역사회 인사 등은 학교가 경영 활동에 대해 공감을 얻어내야 하는 대상인 것이다. 따라서 그들의 경험에 대해 이해하고 그 이해한 내용을 학교 교육과 조직 운영에 적용할 수 있다. 특히, 지역사회 인사들을 새로운 교육 프로그램의 창조 및 운영을 위한 하나의 자원으로 활용하는 것은 디자이너들의 디자인 과정을 반영한 전략이라 할 수 있다. 또한 실제 학교 외부 환경이 학교교육을 지원하도록 미적으로 디자인할 수도 있다. 일례로, 최근 많은 학교들이 학교의 이미지를 밝고 긍정적으로 제고하고 새로운 수업 방식들을 시

도하기 위해, 학교 공간을 새롭게 디자인 하는 것은 학교 구성원들로 하여금 가치적 심미성을 느끼게 하는 학교경영 활동이라 볼 수 있다.

3. 기존 학교경영 모형들과의 비교

이상의 디자인 학교경영 모형의 정의를 바탕으로 학교경영에 ‘디자인’ 개념의 적용을 다시 요약하면, 크게 두 가지의 의미로 설명할 수 있다. 첫째, 디자인 학교경영은 ‘디자인’이 지니고 있는 합목적성, 심미성, 독창성/혁신성, 조화성의 속성을 반영하여 학교를 경영하고자 한다. 즉, 변화하는 사회 속에서 다양하게 발생하는 문제들을 해결하기 위한 합목적성과 실제 디자인의 결과로서의 아름다움과 학교경영 과정에서 수요자 중심의 가치로서의 심미성을 조화시킴으로써 학교 조직을 혁신하고, 새로운 교육 프로그램들의 생각들을 실현하고자 노력하는 것이다. 둘째, 디자인 학교경영은 지금까지 실제 학교현장에서 강조되어온 국가중심의 일괄적인 교육 목표와 경영방식에서 벗어나 디자인 사고의 창조적, 감성적 경영활동을 강조하는 방식이다. 이를 위해 학교는 경영의 가장 핵심적인 요소인 교육목표와 조직구조, 외부환경과의 관계, 리더십의 측면에서 이러한 ‘디자인’의 개념을 적용할 수 있다.

따라서 본 절은 디자인 학교경영 모형을 Bush(2011)의 학교경영 모형 구분의 4요소(목표, 조직 구조, 외부환경, 리더십)와 관련하여 기존 학교경영 모형들과 다른 특징들을 제시하는 것에 있다. 이처럼 동일한 요소를 기준으로 새로운 모형을 제시하는 것은 본 연구가 제시하는 모형과 기존 모형들의 비교를 가능하게 할 뿐만 아니라 모형의 특성을 보다 분명하게 설명할 수 있다.

가. 목표

학교경영 모형에서 목표란 조직의 목표와 개인의 목표 사이의 목표결정 수준, 목표결정과정, 목표와 의사결정과의 관계, 의사결정과정의 성격

등을 의미한다.

이와 관련된 디자인 경영의 내용을 살펴보면, 제품이나 서비스를 디자인하는 기업의 디자이너들은 전 과정과 관련된 개발·기획·마케팅·판매부서들과 팀을 이루어 유기적으로 협력한다. 또한 전문성에 따라 여러 기능을 담당하는 각 팀들은 각자의 역할과 책임 범위 안에서 정해진 개발 프로세스에 따라 디자인에 대한 의견을 나누고 조율한다(원호연, 2015). 따라서 디자인 학교경영 모형의 목표 및 의사결정 과정 또한 이러한 디자인 경영의 목표결정 및 의사결정 과정을 반영한다.

무엇보다 디자인 경영의 목표 및 의사결정 과정은 ‘관찰’과 ‘상상’, 그리고 ‘구성’이라는 디자인 사고를 바탕으로 이루어진다(Dunne & Martin, 2006). 여기서 ‘관찰’이란 깊고 세심하며 개방적인 관찰로서, 디자이너는 마치 참여 관찰 방법으로 다른 문화를 연구하는 인류학자처럼 주의 깊게 살펴보고 민감하게 반응한다. 이는 고객 및 수요자 중심의 디자인을 지원한다. 두 번째, 디자인적 사고는 ‘상상’을 실용적으로 다듬어 하나의 강력한 도구로 전환하는 것으로, 목표설정에서 ‘상상’의 개입은 디자이너 각자의 창의성을 발휘시킨다. 이와 관련하여 윤정일 등(2011)은 학교 조직 역시 모든 의사결정을 합리적으로 내리는 것은 아니며, 때때로 초합리적인 것, 즉 직관, 판단 등과 같은 잠재적 의식이 개입이 이루어진다고 지적하였다. 따라서 디자인 학교경영의 목표 또한 학교구성원 각자의 상상력이 발휘되도록 구성원 각자가 자유스럽게 아이디어들을 제시한 후에 조율을 통해 조직수준으로 통합되는 과정을 거쳐 수립된다. 세 번째, 기업의 디자인 경영에서 ‘구성’은 아이디어를 행위체계로 전환해, 원하는 비즈니스 결과물을 창출하는 작업이다. 즉, 과거의 데이터에 의존하는 분석적 사고와 추론 없이 앞에 도달한 직관적 사고를 둘 다 활용하여 창의적인 결실을 맺을 수 있도록 비즈니스를 디자인 하는 것이다. 따라서 디자인 학교경영 또한 교육과 조직 운영에 대해 단순히 산발적으로 창조적이고 혁신적인 생각들을 발산하는 것이 아니라, 그것을 실현할 수 있는 실제적 방법의 구현을 중시한다.

또한 디자인의 목표는 사용자를 관찰하고 그들과 소통하는 것에서부터

시작하여 사용자의 요구를 파악하는 과정을 통해 설정된다. 특히 최근 디자인에서 강조되고 있는 참여중심의 디자인은 사용자를 가정하고 선호도를 조사하는 등의 방법을 시도하는 것이 아니라 디자인 과정 자체에 직접 사용자를 참여시키는 민주적 형태이다. 이와 관련하여, Mitchell(1996)은 진정한 민주적 디자인이란 오직 디자인에 의해 영향을 받게 되는 사람들과의 의미 있는 상호 관계를 통해 실현될 수 있다고 주장한다. 이처럼 디자인경영은 소비자를 참여시켜 그들로부터 공감을 얻는 과정으로 목표를 수립하기도 한다. 따라서 디자인 경영의 목표 및 의사결정 방식을 반영한 디자인 학교경영 모형의 의견 수립 과정 또한 관련된 모든 이들을 실제 의견 조율 과정에 참여시킴으로써 협력할 수 있다. 즉, 학교교육의 목표를 수요자를 만족시키는 것에 둘 때, 학교경영의 수요자인 교사, 학생, 학부모, 및 지역사회의 교육적 필요와 요구에 부응하기 위한 하나의 수단으로서 목표설정 과정을 활용할 수 있는 것이다. 특히, 이러한 협력은 디자인 학교경영의 과정에서 경영자와 수요자간의 공감을 유도하는 등 ‘디자인’의 속성인 심미성을 반영한다.

나아가 학교 경영자 또는 교사 등의 교육디자이너들은 이처럼 결정된 디자인 학교경영의 목표 및 경영방침을 학교교육의 전 과정과 프로그램에 적용함으로써 실제 수요자가 경험하는 학교 내 경험에서 드러나도록 세심하게 디자인한다.

나. 조직 구조

조직의 구조란 업무를 수행하는데 필요한 틀로서 구조 조직, 직무 설계, 권한 관계와 방침 등 구성원들의 역할과 그들 간의 상호 관계를 지배하는 공식 요소들을 포함한다. 따라서 구조는 관리 시스템과 구성원들의 이상적인 업무 수행과 행동에 많은 영향을 준다.

우선 디자인 학교경영 모형은 조직 구성원들에게 ‘디자인’적 속성인 독창성과 창의성을 고취시키는 것에 중점을 두고 오케스트라형 조직 구조를 지향하고 있고(정경원, 2006; 사도야마 야스히코 외, 1992/1995), 이는

디자인 학교경영의 조직 구조에 또한 그대로 적용된다. 따라서 Drucker(2002)가 제시한 심포니 오케스트라형의 조직구조를 학교 조직에 적용하면, 교사 개인 하나하나를 교육 디자이너로 보고 그들을 통솔하기 위해 구성원 한 사람 한 사람을 모두 전문가로 대우할 수 있다. 즉, 때로는 교사 혼자서, 때로는 학교 구성원 모두가 협력하여 학교 경영자의 지휘를 토대로 교육 프로그램이나 수업 또는 학급을 디자인하는 조직인 것이다.

하지만 학교 교육이나 경영의 업무를 고려할 때 시시각각 요구되는 문제해결을 위한 TF팀의 팀 형태의 조직구조 또한 중요하다. 일례로, 디자인 경영을 실시하고 있는 일본의 사무용 가구를 판매하는 이토키 기업은 여러 프로젝트 팀을 구성하여 각자의 기능을 발휘하면서 효율적으로 프로젝트를 소화할 수 있는 구조로 되어있다. 또한 통합 연구소에는 자유로운 시간과 일정한 예산을 보장하여 제품기획에서 창조성을 유감없이 발휘할 수 있는 구조를 탄생시켰다(사도야마 야스히코 외, 1992/1995).

앞서 제시한 ‘학교경영우수사례연구(NAEA, 2014)’에 나와 있는 서울 G고등학교의 조직 구성 또한 이와 같은 조직의 모습이라 할 수 있다. 실제로 G고등학교는 더 나은 수업모델을 개발하고자 각 교과별 협의회를 활성화 하고 다양한 수업모델을 개발·시행하도록 권장하고 있었다.

또한 디자인 경영(조동성, 2015)은 CEO에서부터 임원, 중간관리자, 사원, 고객을 차례로 줄 세우는 수직적인 관계를 지양하며, 모든 임직원과 고객을 수평적인 관계 속에서 같은 거리를 두고 전체의 의견을 수렴하고자 한다. 이는 수직적 구조에서는 고객의 생각과 과정을 주로 다루는 사원의 의견과 구조를 책임지는 관리자, 전략을 주로 다루는 임원 모두의 의견이 고르게 반영될 수 없기 때문이다. 이와 마찬가지로 최근 학교도 또한 수직적 구조를 지양하고 수평적·협력적 관계의 조직을 구성하고자 노력하고 있다. 학교의 수직적 구조에서는 학생과 교사의 의견을 경영에 반영할 수 없을 뿐만 아니라, 교사들의 전문성 개발을 위해서도 서로 간 의견과 경험을 수평적으로 공유하는 것이 효과적이다(김혜영·홍창남, 2015; 김병수, 2014; Goodlad, 1984).

한편, 수평적·협력적 조직의 구조를 형성하기 위해서는 그를 지원하는 조직문화와 공간 환경 등을 함께 고려할 필요가 있다. Martin(2009/2010)에 따르면, 조직이 경영과 창조 사이에서 균형을 이루려면, 구조와 프로세스 그리고 그에 합당한 기업문화를 형성할 필요가 있다. 결국, 조직문화가 뒷받침되어야 ‘디자인’과 같은 창조적인 방식이 파고들어갈 여지가 생기는 것이다(곤노 노보루, 2012). 또한 조직 문화를 조성함에 있어 좋은 작업 공간의 구성은 효과적일 수 있는데, 디자인 경영에서도 또한 창의성이 높은 디자인의 개발을 위해 창조적인 환경을 제공하고자 노력하고 있다(장경원, 2006). 즉, 조직을 지식의 교류가 활발한 이노베이션의 장으로 만들기 위해서는 그러한 개방적이고 자유로운 의사소통을 장려하는 공간의 디자인이 필요한 것이다. 일례로, 후지필름 선진연구소는 지식 카페, 터치-존 등의 공간개편프로젝트를 통해 창의적이면서도 협력적인 조직문화를 조장한 바 있다(곤노 노보루, 2012). 이와 관련하여 실제로 학교들이 교사 협의회 실에 구성원 간 의사소통을 장려하기 위한 라운드형 탁자를 들이는 등의 경영활동을 하는 것은 조직의 구조를 수평적으로 만들기 위한 환경의 구성으로 이해할 수 있다.

다. 외부 환경

디자인의 창조 과정은 고객과 외부 상황에 대한 분석을 바탕으로 디자이너 개인의 직관적 창조성을 발휘하는 것도 중시하지만 자원의 활용을 통한 창안 또한 강조한다(Vogel, Cagan, & Boatwright, 2005).

이와 관련하여 이제 학교의 외부환경 또한 단순히 상호작용하는 대상 이상의 것이다. 따라서 디자인 학교경영 모형의 외부환경은 의사결정을 위한 분석대상이자 활용 가능한 자원이다.

학교의 학교경영에 직간접적으로 영향을 미치는 외부환경 요소로는 학부모조직, 교육행정조직, 다른 학교, 대학, 교원조직, 언론기관, 연구기관, 지역사회가 있다. 이 외에도 모든 정보가 하나의 연결망으로 연결된 유비쿼터스 사회에서는 글로벌 환경조차 학교에 영향을 미칠 수 있는 외부

환경이 될 수 있다. 학교경영은 교육목적 달성을 위해 그러한 학교 내·외의 인적, 물적 자원과 정보, 네트워킹 등을 총동원하여 활용할 수 있다. 특히 한국의 학부모 교육열은 최고라는 점을 감안하면 학부모의 도움을 최대한 받을 필요가 있다. 이는 학교경영 계획 수립을 위해 학부모의 의견을 수렴하는 것뿐만 아니라, 교육공동체의 일원으로 학부모를 학교경영에 실질적으로 참여시키는 일이기도 하다(서정화 외, 2014).

이미 기업에서는 최근 설문조사 등을 통한 사용자의 의견수렴 정도를 넘어 실제 그 개발 과정에 그들을 참여시키고 있다. 서비스 디자인에서도 사용자가 능동적인 역할을 가지며 단순히 서비스의 최종 대상자뿐만 아니라, 서비스 제공 전 과정 중에 참여하는 참여적 연구(participative research)가 시도되고 있다(Stickdorn et al., 2011).

학교도 또한 실제 이를 위해서 개방적인 학교문화를 조성하려는 가운데, 학부모참여 프로그램을 구안하고 의사소통 강화를 통해 학부모 조직과 협력하고 있다. 이를 위해 새로운 조직을 만들 수도 있겠지만 기존에 있던 조직인 학교운영위원회나 학부모 연수 등의 프로그램을 활용할 수도 있다. 또한 학부모와 지역사회의 인사들은 학교교육을 더욱 풍성하게 디자인할 수 있도록 활용 가능한 인적자원이다. 다음의 D초등학교의 사례(소년한국일보, 2014. 11. 27.)는 그러한 현상의 일례가 될 수 있다.

D초등학교의 진로 교육은 학부모 연수에서부터 비롯된다고 해도 과언이 아니다. 학부모가 진로와 교육에 대한 바른 인식을 가져야 자녀의 꿈과 재능을 올바른 방향으로 이끌어 줄 수 있다는 믿음 때문이다. 2011년 S교장이 부임한 이후 시작돼 올해로 3년째를 맞이한 학부모 연수는 학생과 학부모, 교사를 하나로 이어 주는 다리 역할까지 한다. ... (중략) ... D초등은 학교 폭력 예방을 비롯해 정신 건강, 진로 설계 등 다양한 주제로 한 학부모 연수를 연중 약 15회 진행한다. 연수는 회당 350여 명의 학부모가 찾을 정도로 인기가 높다. 연수에 참여했던 학부모들은 나아가 자신들의 재능 기부에도 뛰어들었다. 지난 학기 처음 진행된 ‘직업인의 날’ 행사가 대표적이다. 이날 메이크업 아티스트와 네일 아티스트로 활발히 활동하는 학부모가 직접 학교를 찾아 어린이들에게 엄마표 진로 교육을 실시했다. 최근엔 6학년 6반 어린이들이 기아자동차 화성 공장으로 직업 탐방을 다녀왔다. 이 학

급 Y군의 아버지가 자신의 일터로 아들과 친구들을 초청한 것이었다(소년 한국일보, 2014. 11. 27.).

마지막으로 ‘디자인 학교경영 모형’에서 학교 외부환경인 학부모와 지역사회는 또 다른 교육 수요자가 될 수 있다. 평생교육 패러다임의 도입에 따라 이제 학교는 지역사회 내 배움의 장으로서의 역할까지 수행하게 되었다(김향식·최은수, 2009). 특히, 학교의 공공재적 성격은 이를 더욱 뒷받침한다(하봉운, 2012). 따라서 학교는 지역주민들에게 배움을 제공하고, 지역주민들은 학교교육의 발전을 위해 평생교육의 학생으로 참여함으로써, 지역사회와 학교가 공존하고 함께 배워나가는 평생학습마을을 조성함으로써(최돈민, 2013), 외부환경과의 관계망을 넓히고 있다.

라. 리더십

지금까지 많은 리더십 이론들은 학교장을 과학적이고 분석적 판단에 의해 합리적으로 학교를 관리하는 존재로 묘사해 왔다(Myers & Murphy, 1995; Baldridge et al., 1978). 하지만 이후 많은 연구들은 지도자의 행동이 언제나 합리적인 것은 아니며, 학교가 직면한 새로운 문제들을 해결하고 긍정적으로 변화시키는 데에는 합리적이고 분석적 관점의 지도성보다 감성적·상징적 지도성이 효과적일 수 있다고 제시한다(Sergiovanni, 1991; 신재흡, 2015). 이에 따라 최근 리더십 이론들의 지도자는 영감을 중시하고, 상징적이며, 조직 구성원들의 정서적 반응을 중시하는 감성적 성향을 보인다(Hoy & Miskel, 2001). 특히, 감성적 리더십(emotional leadership) 이론은 조직의 운영에서 ‘감성’의 역할을 중시하도록 강조한다(Goleman et al., 2002; 이석열, 2006). 또한 다원화적 사회에서 교장에게만 리더십을 집중하는 것의 한계로, 전문성을 지닌 교사 각자의 리더십을 강화하려는 분산적 리더십(distributed leadership)이 등장하기도 하였다(송복순·강충열, 2016).

디자인 학교경영의 리더십 또한 이러한 리더십 연구 경향의 흐름을 반영한다. 특히 디자인 학교경영의 오케스트라형 조직은 높은 분권화, 낮은

복잡성, 낮은 공식화를 나타내는 조직으로써, 경영자는 각 조직원들 위에 군림하지 않는다. 하지만 이것이 모두에게 리더십을 나눠주는 분산적 리더십(Owens & Valesky, 1995)을 의미하지는 않는다. 오케스트라형 조직은 모든 사람이 지휘자로서 역할 하는 것이 목적이 아니라 전문가가 되는 것을 추구하고 따라서 리더는 지휘자로서 조직 구성원 각각의 강점과 능력을 파악하고 조화시킬 필요가 있다. 즉, 여러 전문적 디자이너들로 이루어진 조직의 리더는 지휘자로서 누구에게는 어떤 자질이 있고 그것이 조직의 운영에 언제, 어떻게 도움이 되는지 판단내리는 감정사의 역할을 한다(사도야마 야스히코, 1992/1995). 여기서 감정사란 디자인에 대한 판단력이 확실한 사람을 말하며, 디자인된 결과물과 디자이너의 자질 등을 한순간에 알아보는 사람이다. 따라서 디자인 학교경영 모형의 리더 또한 각 교사들의 각기 다른 특성과 능력을 알아보고 개인 또는 팀을 구성하여 그 내용과 목적에 따라 각 업무를 나눠주고 그러한 업무의 결과가 목적을 달성하는 하나의 총합체인 동시에 독창적일 수 있도록 이끌 수 있다. 이를 통해서, 각 교사들의 서로 다른 전문성이 단위학교 교육목표 달성을 위해 조화롭게 발휘될 수 있다.

또한 곤노 노보루(2012)에 따르면 디자인 경영자는 직접 현장에 뛰어들어 조직문화를 개선하고 매체 등의 수단을 활용할 수 있다고 제시한다. 이를 종합하면, 디자인 리더십이란 비전을 세우고 조직문화를 혁신하며 수평적으로 의사소통하는 리더의 모습이 될 것이다.

하지만 혁신적 조직문화를 창조한다고 해서 이것이 문화적 학교경영 모형의 도덕적 리더십(moral leadership)을 의미하는 것은 아니다. 문화적 모형의 도덕적 리더십이란 원칙과 실제 사이에서 인과적 일관성을 보여주고 그 원칙을 새로운 상황에 적용하되, 오랫동안 변하지 않고 보유함으로써 조직 내 그러한 원칙에 입각한 문화를 유지시키는 것이다(Bush, 2012). 반면 디자인 조직에서의 문화란 계속해서 급변하는 학교 외부 환경에 적응하고 학교가 직면하고 있는 문제에 따라 다른 적합한 해결책을 찾아내고자 하는 의지를 촉진하는 문화이며, 따라서 그러한 문화적 기류는 유지하기를 지향하지만 조직 내 원칙은 경영상황에 따라 변

할 수 있다. 이와 관련하여 서정화 등은(2014) 구성원들의 능력 개발과 동기 유발 및 책임의식 고양을 위한 학교경영자들의 혁신지향적인 마인드와 여건 조성이 절실하다고 주장한다. 따라서 디자인 학교경영의 리더는 변화의 촉진자로서의 역할을 요구받는다.

또한 이구남(2012)은 ‘어떤 일이든 혁신하려면 고통이 뒤따르는 가운데, 구성원에게 무조건 고통을 감내하라고 강요한다면 어누 누가 따르고 동참하겠는가? 혁신의 성공은 소통과 공감을 이끌어내는 부드러운 리더십을 요구한다.’고 주장한다. 이는 결국 조직을 혁신하는데 있어 가장 중요한 것은 소통과 공감을 중시하는 감성리더십으로(허병기, 2008), 조직의 혁신성을 강조하는 디자인 경영조직에도 그를 적용가능하다. 단, 공감을 중시하는 디자인의 과정과 같이 디자인 학교경영의 감성리더십 또한 조직 구성원 간의 공감을 강조한다. 다음의 사례(이구남, 2012)는 그러한 교장의 모습을 잘 보여준다.

학교경영의 성공도 애병충화이다. 애병충화는 구성원의 마음을 읽으면서 시작된다. 업무분석 중 ‘선생님의 하루’를 관찰과 대담을 통해 정리했었다. 하루생활을 이해하는 데 도움이 될 것으로 생각하여 ‘어떤 선생님의 어떤 하루’라는 글로 당시의 이야기를 옮겨보면서 나름의 경영전략을 세우기로 한다(이구남, 2012).

V. 논의 및 결론

1. 요약

본 논문은 최근 학교경영 현상을 설명하고 급변하는 환경에 효과적인 방침을 처방하는 새로운 학교경영 모형을 구안하고자 문헌연구를 통해 ‘디자인’의 개념을 탐색한 연구이다. 여기서 ‘디자인’이란 최근 기업 경영과 서비스 분야에서 ‘조직 전반의 혁신과 사용자의 경험 및 감성의 고려’라는 의미로 새롭게 대두되고 있는 관점을 의미한다. 따라서 이러한 ‘디자인’이 비영리 조직인 학교를 경영하기 위한 개념으로 적용하기에 타당한지 밝히고, 이를 바탕으로 ‘디자인 학교경영 모형’을 새로운 학교경영의 모형으로서 제시하였다.

분석의 틀은 Bush(2011)가 조직 경영의 요소로서 제시한 목표, 조직 구조, 환경과의 관계, 리더십이라는 기준을 사용하였다. 이를 위해, 기존의 학교경영 모형들이 현 학교경영 사례들의 현상들을 설명할 수 있는지 분석하였다. 이는 사회적 현상을 다루는 모형에서는 지배적인 단 하나의 것이 존재하기보다, 어떠한 모형이 그 연구자가 설명하고자 하는 현상이나 사실의 가장 중요한 특징을 잘 나타내고 있다면, 그 모형은 설명력이 있으며 이론적 체계로 발전할 수 있기 때문이다(권순달, 1997). 이어 선행문헌 연구를 통해 제품이나 공간의 스타일링을 의미하는 ‘결과로서의 디자인’이 아닌, 사용자의 경험 및 감성을 중시하는 방향으로 ‘조직을 혁신하는 과정’을 뜻하게 된 ‘디자인’의 개념을 정리하고, 그 속성을 정리하였다. 또한 디자인 경영과 서비스 디자인에서 ‘디자인’의 개념이 어떻게 적용되고 있는지 살펴본 후, 기업이나 서비스 분야와는 다른 특성을 지닌 학교조직의 경영에도 그러한 디자인적 속성과 사고를 활용할 수 있는지 탐색하였다. 마지막으로 기존의 학교경영 현상에서 이미 드러나고 있는 디자인적 속성을 찾아 디자인 학교경영 모형의 당위성을 밝히고, Bush(2011)의 조직 경영 요소의 틀(목표, 조직 구조, 환경과의 관계, 리

더심)을 기준으로 보다 구체적으로 설명하고자 시도하였다.

최근 사회의 변화는 많은 조직들에게 끊임없는 혁신을 요구하고 있다. 다양한 사례의 학교들 또한 이러한 변화에서 예외는 아니었는데, 즉 이전에 경험하지 않던 새로운 문제들을 해결하고 교육 수요자의 다양한 필요들을 충족시키기 위해 노력하고 있었다. 또한 감성과 공감은 조직 운영의 중요한 요소이자 미래 사회의 핵심가치로 여겨짐에 따라 학교에서도 감성적 접근의 조직 운영이 중시되고 있었다. 한편, 자유경쟁에 의한 수요자의 교육선택권 강조 및 학령인구의 감소 등은 학교교육이 공급자 중심의 획일화에서 벗어나 수요자들의 경험을 고려한 교육서비스의 특성화 및 다양화를 추구하도록 조장하고 있다. 여기서 학교경영의 수요자 중심이란 단순히 ‘학습자 혹은 그 학부모의 주문에 따른 교육’이 아니라, ‘교육 전문가들이 그들의 전문성을 바탕으로 수요자의 잠재력과 성장에 적합한 교육서비스’를 제공하는 것이며, 학교경영의 수요자는 학생, 학부모뿐만 아니라 교사 등의 학교 조직 구성원, 더 나아가 지역사회 등을 포함하는 개념이다. 따라서 학교는 그 경영의 결과로서 제공하는 교육 서비스에 교사들의 전문성 향상을 위한 방안이나, 지역주민들의 평생학습을 지원하는 프로그램들을 포함해야 한다.

이러한 환경의 변화 가운데 학교경영 사례들을 살펴보면, 학교들은 다양한 문제를 해결하고 각 학교교육의 목표를 달성하기 위해 새로운 방식의 조직 운영이나 교육프로그램 및 교육과정을 개발 또는 창조하도록 요구받고 있었다. 따라서 그러한 요구에 부응하기 위해 학생실태 또는 환경에 대한 질적 분석을 바탕으로 창의적 교육 아이디어들을 발산하고자 노력하며 그 과정에서 각 학교들은 교사·학생·학부모·지역사회의 만족과 공감을 강조하였다. 예컨대, 2장의 대구 S초등학교는 학교를 교육수요자 중심으로 변화시키고자, 학교 구성원의 참여를 통해 미래 핵심역량 중심의 새로운 교육과정을 만들고, 인성 및 감성을 함양하는 방법으로 봉사 및 예술 활동들을 활용하고 있다.

하지만 기존의 형식적, 동료적, 정치적, 주관적, 불확실적, 문화적 모형(Bush, 2011) 및 최근 발표된 지식기반 또는 예술적 학교경영 모형들로

는 이러한 사례들을 설명하기 어렵고, 앞서 제시한 환경의 변화에 학교들이 효과적으로 대처할 수 있도록 지원하는 경영방식을 처방하는 데에도 한계가 있었다. 따라서 어떤 것이 사실이라는 의견 일치를 얻고자 하는 사회과학 이론과는 달리 교육 이론들은 현상과 문제를 바라보는 다양한 방식을 구성한다는 점(Bush, 2011)에서 이와 같이 새로운 현상을 설명하고 처방하기 위한 학교경영 모형이 필요하다고 결론내릴 수 있었다.

이에 본 연구는 이미 이러한 변화에 대처하고 있는 기업들의 경영 방식을 학교 장면에 적용하고자 최근 대두되고 있는 ‘디자인’의 개념과 속성을 살펴보았다. 특히, 기업들이 계량적인 분석을 중시하는 분석적 사고와 창조성과 혁신을 우선적으로 강조하는 직관적 사고를 균형 있게 통합하고자 도입한 ‘디자인’의 개념은(Martin, 2009/2010) 최근 학교경영 현상을 기술 및 처방하기 위한 개념으로 적합하다고 여겨졌다.

이후, ‘디자인’의 속성을 반영한 학교경영 모형을 구안하기에 앞서 학교경영에 관한 내용들 중 디자인적 측면들이 나타나는지 확인해 본 결과, 일부 학교들은 이미 합리적 문제해결을 위한 합목적성과 예술로서의 심미성을 조화성이라는 균형아래 발휘하고 있었다. 또한 이를 통해 각 단위 학교만의 특색을 반영하면서, 교육 수요자의 요구를 만족시킬 수 있는 독창적이고 혁신적인 교육 프로그램 및 조직 운영의 방식을 개발하고 있었다.

따라서 이러한 학교경영의 디자인적 속성을 반영한 모형으로, 디자인 학교경영 모형이란 “단위학교 조직 구성원들의 공감을 얻고 수요자의 다양한 필요를 만족시키고자 디자인의 속성인 합목적성·심미성·독창성/혁신성·조화성을 중시하고 창조적 학교경영 활동을 지향하는 모형”을 의미한다. 즉, 디자인 학교경영 모형은 학교경영 현상을 설명하고 처방하기 위해 ‘디자인’의 속성 중, ‘합목적성’과 ‘심미성’, ‘독창성’, ‘조화성’을 적용함과 동시에, 학교교육과 조직의 목적을 달성하기 위해 공간·매체 등의 수단과 교육프로그램을 실제로 디자인하는 것을 포함한다.

이러한 의미로 구안한 모형의 특징으로는 첫째, 목표 및 의사결정은 민주적 과정을 통해 이루어진다. 이는 기업의 디자이너들이 제품 및 서

비스를 개발하는 데 있어 여러 부서 및 팀들과 유기적으로 협업해온 과정을 반영한 것이다. 이에 더해, 기업 디자인의 목표가 때로는 사용자의 직접적 참여와 소통을 통해 설정된다는 점에서, 디자인 학교경영의 의사결정 또한 수요자 즉 교사·학생·학부모·지역사회를 참여시키는 과정을 통해 이루어질 수 있다. 또한 이 과정에는 ‘관찰’과 ‘상상’, 그리고 ‘구성’이라는 디자인적 요소에 의해 때때로 초합리적인 것, 즉 개인의 직관이 개입될 수 있다.

둘째, 디자인적 학교조직은 ‘디자인’의 독창성을 발휘하고자 조직 구성원들의 창의적 활동을 지원한다. 따라서 디자인 학교경영은 구성원 한 사람 한 사람이 혼자서도 충분히 교육을 디자인할 수 있는 전문가로 대우하며, 동시에 모두가 모여 각자의 총합, 그 이상을 만들어 낼 수 있는 심포니 오케스트라형의 조직구조를 취한다. 또한 디자인 학교경영은 학교 교육이나 경영의 업무를 고려하여 시시각각 직면하는 문제해결을 위해 TF팀의 구성 등 팀 조직구조를 활용한다. 끝으로 디자인 학교경영 모형의 조직구조에 있어 가장 큰 특징은 조직의 협력적 문화와 구성원들의 창의적 활동을 조장하고 지원하기 위해 공간디자인의 기능을 활용한다는 것이다.

셋째, ‘디자인’의 창조 과정은 외부환경 자원의 활용을 중시한다는 점에서(Vogel, Cagan, & Boatwright, 2005), 디자인 학교경영의 외부환경은 학교와 상호작용하는 대상 이상의, 의사결정을 위한 분석대상이자 활용 가능한 자원이다. 또한 때론 학교의 대표적 외부환경인 학부모 조직과 지역사회는 학교경영의 핵심적 수요자로 작용한다.

마지막, 리더십과 관련하여, 심포니 오케스트라형의 디자인 경영 조직을 이끄는 리더는 지휘자로서 누구에게는 어떤 능력이 있고 그것이 조직의 운영에 언제, 어떻게 도움이 되는지 판단내리는 감정사의 역할을 한다(사도야마 야스히코 외, 1992/1995). 따라서 디자인 학교경영 또한 교사라는 많은 전문가들의 조직을 이끌기 위한 감정사적 리더십을 요구한다. 이 외에, 디자인 학교경영 모형은 리더에게 혁신적 조직 문화를 지원하는 변화 촉진자로서의 리더십과 조직 구성원 간의 공감을 강조하는 감

성리더십을 요구한다.

2. 논의 및 결론

이상의 연구결과로부터 다음의 결론을 도출할 수 있다. 첫째, ‘디자인’의 개념을 학교교육 및 경영 활동에 관한 모형에 적용할 수 있다는 것이다. 학교경영은 본질적으로 학교조직의 목적 달성과 관련된 모든 행위와 활동이고, 이는 다양한 속성들로 설명될 수 있다. 따라서 지금까지 학교경영을 위한 많은 모형들이 제시되어 왔고, 기존의 관리적·형식적 학교경영에 대한 반발로 주관적·문화적·예술적 성격의 모형들이 등장하기도 하였다. 그럼에도 불구하고 이전의 학교경영 모형들은 새로운 교육프로그램이나 조직 운영 방식의 개발을 지원하지 못하였고, 학교 경영의 수요자를 학교경영의 핵심적 요인으로 고려하지 않았다. 이와 유사하게 기업이나 서비스 분야 또한 기존의 과학적·합리적 사고의 한계를 극복하고자 직관적·감성적 사고의 ‘디자인’을 경영활동과 서비스 개발에 적용하기 시작하였다. 따라서 요즘과 같은 변화의 추이에서 이제 학교도 참신하고 새로운 시각으로 다양한 분야의 전문가들과 협력하고 창의적인 아이디어들을 발현하는 조직으로 탈바꿈하기 위해 ‘디자인’의 개념을 경영활동에 적용할 필요가 있다. 환언하자면, 최근 학교 내·외부의 환경변화로 인한 학교경영 현상과 특성의 변화를 포착, 그것을 기술·처방하기 위한 개념으로, ‘디자인’은 그 가치가 있다. 특히 학교교육의 본질을 학생들에게 미래사회가 요구하는 역량을 함양하는 것에 둔다면 창조적 과정으로서 ‘디자인’은 학교경영에 반드시 필요한 개념인 것이다.

둘째, 디자인 학교경영 모형은 이전의 학교경영모형들이 고려하지 않았던 수요자의 요구와 그것의 충족을 학교경영의 중요한 요인으로 포함시킨다. 이는 디자이너의 디자인 과정이 소비자의 경험과 욕구를 반영하는 것에서부터 시작되기 때문이다. 특히 학령인구의 감소 및 평생학습을 위한 학교 기능의 강화 등은 학교경영 수요자인 교사·학생·학부모·지역사회의 교육적 필요에 대한 관심을 갖도록 요구한다.

셋째, 디자인 학교경영 모형은 지금까지 국가주도의 획일화된 학교경영을 극복하는 대안이 될 수 있다. 우리나라의 오래된 중앙집중식 교육경영 방식은 일선 학교들로 하여금 창의적 학교경영을 제한해 왔고, 결국 많은 학교들은 이치람 다양한 사회의 변화에 능동적으로 대처하는 것에 있어 어려움을 겪어왔다. 하지만 디자인의 ‘합목적성’, ‘심미성’, ‘독창성/혁신성’, ‘조화성’을 강조하는 디자인 학교경영 모형의 적용은 조금이나마 새로운 방식으로 조직을 운영하고 혁신적 교육프로그램을 창조하는 데 있어 기여할 수 있을 것으로 보인다.

이러한 디자인 학교경영 모형의 구안에 따른 본 연구의 정책적 제안은 다음과 같다. 우선, 학교 경영의 과정은 과학적 관리이론에 입각한 합리적 과정만으로는 설명될 수 없다. 특히, 교육의 목표가 모호하고, 교사들 개인의 개성이 뚜렷이 표출되는 학교 조직으로선 각 대상과 상황에 따른 ‘창조성’의 발휘가 조직의 혁신과 가치의 존속에 기여할 수 있다. 따라서 디자인 분야의 특성에 따른 학교경영의 통합적 접근 방식은 효과적일 수 있고, 이는 교육정책의 구안과 집행에도 마찬가지로 적용될 수 있다. 즉 지적 활동에 의한 합리적 요소와 감정적 활동에 의한 비합리적 요소를 조화시키는 디자인사고를 학교경영 및 관련 정책 구안에 활용할 수 있다. 둘째, 교사들 한명 한명을 교육 및 수업 디자이너로 대우함에 있어, 교사 전문성의 발휘 및 개발을 최대한 지원해줄 필요가 있다. 디자이너의 창조과정과 교사의 교육 및 수업과정의 전문성은 정량적 기준에 의해 평가될 수 없지만 그렇다고 그것이 존재하지 않음을 의미하는 것은 아니다. 따라서 기존의 교원평가제와 같이 교사들의 전문성을 평가하고 부족한 점을 채워주려는 접근은 자칫 그들의 창조능력을 위축시킬 수 있다. 또한 교사들 또한 학교경영의 수요자로서 학교경영 활동은 교사들의 교육적 필요 또한 고려할 의무가 있다. 따라서 학교경영자 및 교육 행정가에게 각 교사들이 얼마든지 그들의 교육적 아이디어를 실험 및 발휘할 수 있는 문화·환경·정책을 마련하도록 요구한다. 셋째, 학교는 학생뿐만 아니라 학부모 및 지역인사들의 배움에 대한 교육적 요구에 귀 기울이고, 그것을 충분히 반영한 프로그램들을 디자인해야 한다. 넷째, 학교는

학교를 경영함에 있어 사용가능한 모든 자원들을 활용할 수 있도록 조직 구조를 마련해야 한다. 최근 학교교육에 지역사회의 인적자원 및 시설을 활용하는 경향이 늘고 있긴 하나 그것을 지원하는 체계화된 시스템으로 정비하는 것에는 아직 미흡하다. 마지막으로 학교경영 활동에 있어 실제 시각적·건축적·청각적 디자인을 활용할 수 있다. 이는 단위학교만의 특색과 정체성 구축을 위한 상징물의 디자인이나 협력적 조직문화의 형성 및 학생들과 교사들의 창의력 발산을 지원하는 학교 공간 디자인 등을 포함한다.

한편, 본 연구는 ‘디자인’의 개념이 기업경영에서 어떻게 활용되고 있는지에 대한 분석을 바탕으로 학교경영의 ‘디자인’ 개념 모형을 규범적 차원에서 탐색하는 것에 연구의 범위를 한정함으로써, 새로운 학교경영 모형의 실제적 타당성에 대한 검토는 수행하지 않았다. 따라서 구안된 학교경영 모형을 보다 구체적인 현상으로 증명하고, 유용한 경영 지침으로 정립하기 위해서는 ‘디자인’의 개념이 학교경영 현상에 어떻게 적용될 수 있는지 그 적용가능성에 대한 실제적 탐색이 필요하다. 그럼에도 불구하고 본 연구가 문헌 연구의 방법으로 이론적 논의를 전개한 것은 ‘디자인’의 개념에 내재되어 있는 가정들을 바탕으로 디자인 학교경영 모형이 갖고 있는 설명력과 문제해결력은 무엇이며, 과연 그것이 학교 경영의 과정에 어떻게 드러나고 적용될 수 있는지 탐색하는 것에 본 연구의 초점이 있기 때문이다.

이에 따라 연구의 제한점을 보다 구체적으로 제시하면, 학교경영 모형에 있어 디자인적 속성이 드러나는 실제적 현상을 추가하고, 실제 경영 활동에 있어 본 연구가 구안한 디자인 학교경영 모형을 적용할 필요가 있다. 철학자 Immanuel Kant(1724~1804)는 경험에 바탕을 두지 않는 개념은 공허한 허상이라고 지적한 바 있다. 특히, 리더십 이론과 관련하여 의미 있는 행동에 기반 한 실제적 이론을 개발하기 위해서는 많은 작업들이 이루어져야 한다고 언급한 Fullan(2001)의 주장에 따르면, 디자인 학교경영 모형의 리더십 부분은 리더의 구체적 자질을 설명하는 데 있어 부족하다. 따라서 학교의 실제 상황에 본 모형을 적용하는 실행연구가

수행될 필요가 있으며, 그것은 후속연구의 과제가 될 수 있다.

참 고 문 헌

- 강경석·최기만(2003). **학교·학급경영의 이론과 실제**. 서울: 원미사.
- 강기수·김정호(2013). 초등학교공간에 관한 비판적 논의. **교육사상연구**, 27(1), 1-27.
- 강석주(2016). **단위학교 변혁을 위한 학교디자인**. 부천: 부크크(Bookk).
- 교육개혁위원회(1995). **세계화·정보화 시대를 주도하는 신교육체제 수립을 위한 교육개혁(Ⅰ)**. 서울: 대통령자문 교육개혁위원회.
- 구진희(2010). 통합적디자인 커뮤니케이션을 통한 서비스디자인 연구. 석사학위논문. 이화여자대학교.
- 권동택(2004). 수요자중심과 아동중심의 초등교육학적 의미 분석. **초등교육연구**, 17(1), 389-410.
- 권순달(2011). **교육연구의 이해 3판**. 과주: 양서원.
- 길현주·박가나(2015). 사회과 교사들의 교육과정 재구성 경험에 관한 이해 -혁신학교 사례를 중심으로-. **시민교육연구**, 47(1), 25-58.
- 김도현·장영중(2008). 경영학과 디자인에서의 문제해결방법: 디자인사고와 문제구조화기법. **디지털디자인학연구**, 18, 221-231.
- 김동일·최선주·김우리·백선희·김명찬(2014). 미래교육 패러다임을 위한 ‘디자인’ 개념 탐색. **아시아교육연구**, 15(4), 29-54.
- 김두성(1996). 총체적 질 관리에 대한 Deming이론의 학교조직 적용가능성 탐색. **교육행정학연구**, 14(4), 255-280.
- 김문기(2016). **디자인과 디자인 경영**. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김보아·이건표(2009). **서비스디자인 속성 및 표현 기법 연구**. 한국과학기술원 산업디자인학과.
- 김미현(2014). **코크리에이션(Co-creation)에 기초한 서비스 디자인방법론**. 석사학위논문. 성신여자대학교.
- 김병수(2014). 수업전문성 신장을 위한 학습공동체 사례 연구, **청람어문교육**, 50, 7-35.
- 김상규(2011). 디자인 활동과 개념어. **디자인학연구**, 24(4), 377-385.
- 김성길(2011). 미래 학교교육의 비전과 방향. **미래교육연구**, 1(1), 57-64.
- 김수경(2011). 혁신학교 운영의 실태와 성과 분석. **교육행정학연구**,

- 29(4), 145-168.
- 김은선·김중현(2011). 통합교육환경에 보편적 학습설계 원리의 적용 방안. **아동연구**, 20(2), 38-50.
- 김인숙·신상명(2013). 지식경영활동, 교사 전문성, 사회적 교환관계의 구조분석. **교육행정학연구**, 31(3), 153-174.
- 김중서(1980). **교육연구의 방법**. 서울 : 배영사.
- 김중서(2014). 산업공예 혁신을 위한 디자인 경영 메커니즘 전략. 박사학위논문. 중앙대학교.
- 김중선(2015). 공예, 디자인, 예술의 개념 융합을 통한 산업 유형의 특징. **한국디자인문화학회지**, 21(3), 219-229.
- 김중철(1985). **교육행정학 신강**. 서울: 세영사.
- 김중철·진동섭·허병기(1990). **학교학급경영론**. 서울: 한국방송통신대학.
- 김지아·이부연(2015). 공공디자인을 활용한 디자인교육에 관한 연구. **디지털디자인학연구**, 15(1), 329-342.
- 김지숙·양병현(2006). **유비쿼터스 시대 - 이제 교육도 경영이다**. 서울: 범론사.
- 김창걸(1991). **교육행정학과 교육경영**. 서울: 형설출판사.
- 김향식·최은수(2009). 지역사회학교의 평생교육 실천적 함의 - 지역사회 학교의 평생교육 활동 사례를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 5(1), 1-23.
- 김혜진·김혜영·홍창남(2015). 교사 협력이 교사 만족에 미치는 효과 분석 : 혁신 학교와 일반 학교의 차이를 중심으로. **한국교원교육연구**, 32(2), 123-148.
- 김혜영·홍창남(2015). 학교 내 교사 협력이 학교효과성에 미치는 영향 분석. **교육혁신연구**, 25(2), 193-220.
- 김희규(2002). 학교교육에 대한 기존 패러다임의 대안으로서의 학습조직. **인천교육대학교 교육논총**, 20, 277-295.
- 나수연·박진철(2007). 제주지역 초등학교시설의 실내 환경성능평가에 관한 연구. **건축**, 23(7), 295-302.
- 박상완(2007). 교원양성 교육과정의 발전 방향과 과제. **한국교원교육연**

- 구, 24(2), 143-173.
- 박연실(2010). **현대 디자인의 이해**. 파주: 한국학술정보.
- 박영숙(2009). **학교시설의 교육효과 분석 연구**. 연구보고 RR 2009-35-1. 서울: 한국교육개발원.
- 박종렬·정금현(2003). '지식기반 학교경영' 개념모형 정립. **교육행정학연구**, 21(3), 101-122.
- 박종렬(2004). 학습자중심 학교경영체제 정립. **학교경영**, 57-63.
- 박종렬(2005). 학습자중심 학교경영의 실천 전략 탐색. **교육행정학연구**, 23(1), 137-159.
- 박종필(2008). 학교 조직의 패러다임 전환에 대한 연구. **한국교육학연구**, 14(3), 227-248.
- 반상진(1999). 교육수요자 중심의 학교 재구조화 실시 방안. **지방교육경영**. 4(1), 189-214.
- 서경혜(2009). 교사 전문성 개발을 위한 대안적 접근으로서 교사학습공동체의 가능성과 한계. **한국교원교육연구**, 26(2), 243-276.
- 서비스디자인코리아(SDK)(2011). **서비스디자인**. 서울: 청어.
- 서울대학교 사범대학 교육행정연수원(NAEA)(2014-2016). **학교경영 우수사례 연구**. 서울: 서울대학교 사범대학 교육행정연수원.
- 서정화(1989). **교육인사행정**. 서울: 세영사.
- 서정화·김진숙·배영직·임종근·김세곤·김세진·김성기·황준성·최준렬·박주형(2014). **학교경영의 이론과 실제**. 서울: 태영출판사.
- 송복순·강충열(2016). 초등학교 교사가 지각한 분산적 리더십, 동학년 팀역량 및 교사의 수업행동 간 구조관계. **초등교육학연구**, 23(1), 31-53.
- 송정희(2011). **디자인, 디자인론**. 서울: 비즈앤비즈.
- 신나민(2010). 학교 공간 개선에 있어 사용자 참여디자인이 갖는 효용성 및 참여방식에 관한 사례연구. **교육공학연구**, 24(4), 171-189.
- 신나민(2011). 호주 학교의 학습공간 디자인 개선에 관한 사례분석. **한국교육**, 8(1), 5-26.
- 신유근(2000). 현대기업의 사회중시경영을 위한 패러다임의 모색. **노사관계연구**, 11, 261-313.

- 신재흡(2015). 감성적 리더십, 학교 조직문화, 직무만족 간의 구조 관계. **교육종합연구**, 13(1), 121-142.
- 신현석·정용주(2014). 혁신학교의 협력적 거버넌스 형성과정 연구: 서울 시교육청 사례를 중심으로. **교육문제연구**, 27(2), 49-93.
- 오세웅(2010). **아사히야마 동물원이야기**. 서울: 새로운 제안.
- 오수정·류청산(2016). 혁신학교 교육과정의 재구성에 반영된 실과교육 내용의 분석. **실과교육연구**, 22(1), 55-75.
- 원호연(2015). 인하우스 디자인조직의 디자인 오너쉽(Ownership)에 대한 연구 -디자인 의사결정 시스템을 중심으로-. **기초조형학연구**, 16(6), 309-319.
- 윤정일·송기창·조동섭·김병주(2008). **교육행정학원론 5판**. 서울: 학지사.
- 이건호(2004). **디자인이야기(디자인 개념론)**. 서울: 태학원.
- 이경아·송연호·장효민·이경아(2012). 디자인 교육 특성화를 위한 융·복합형 디자인 교육 개념 모델 개발에 관한 연구: 한국교통대학교 커뮤니케이션디자인학과 사례를 중심으로. **디지털디자인학연구**, 35, 201-210.
- 이구남(2012). **학교, 네모의 틀에서 깨어나다**. 서울: 생각나눔.
- 이기명·천세영(2011). A초등학교는 왜 변하지 않을까?. **교육행정학연구**, 29(3), 223-247.
- 이기쁨(2015). 학교 공간 디자인이 학교 교육과 경영에 가져온 변화 연구. 석사학위논문. 서울대학교.
- 이돈희(1998). 한국 교육의 구조개혁. **한국교육학회 1998년도 연차학술대회 논문집**, 1-11. 서울: 한국교육학회.
- 이득기(2010). **학교·학급 경영**. 서울: 동문사.
- 이병욱(2008). **창조적 디자인경영**. 서울: 국일미디어.
- 이상주(1999). 교육개혁정책의 이념적 쟁점. **한국교육학회 1999년도 춘계 학술대회 논문집**, 1-14. 서울: 한국교육학회.
- 이석열(2006). 교장의 감성리더십 진단척도 개발. **교육행정학연구**, 24(3), 51-77.
- 이용숙(2012). 대학 수업 개선을 위한 수업디자인의 새로운 접근 방법

- 개발 연구. **한국교육방법학회**, 24(4), 729-770.
- 이장희 · 정순영(2012). 특성화고등학교의 교육품질이 학교브랜드. **한국상업교육학회**, 26(1), 1-21.
- 이정미(2013). 공자의 철학을 통한 서비스디자인의 통합적 사고에 관한 고찰. 석사학위논문. 홍익대학교.
- 이종재 · 이차영 · 김용 · 송경오(2012). **한국교육행정론**. 파주: 교육과학사.
- 이종태(2001). 학교 교육의 위기와 원인, 그리고 대안의 모색. **교육이론과 실천**, 11(1), 7-53.
- 이지선 · 윤주현 · 이지선(2012). 디자인 사고를 바탕으로 한 개방형 협업 창의발상 시스템 연구. **디지털디자인학연구**, 12(3), 179-190.
- 이지혜(2015). 서비스 디자인 프로세스에 의한 Co-Creation 과정 평가에 관한 연구: 그린카드 서비스 사례를 중심으로. 석사학위논문. 연세대학교.
- 이현림 · 최손환 (2003). 학교체제 다양화 정책의 현황과 과제. **영남지역발전연구**, 32, 169-198.
- 이혜정 · 이인희(2010). 수업경영체제의 도입·적용에 대한 중학교 교사의 인식. **한국교원교육연구**, 27(4), 241-266.
- 임완철 · 박성익(2010). 웹기반 학습환경설계를 위한 ‘학습자주도설계(Learner Initiated Design)’에 대한 이론적 탐색. **교육공학연구**, 26(2), 125-147.
- 장상호(2002). 교육적 관계와 교육공동체에 관한 소고. **교육원리연구**, 7(1), 1-40.
- 장영중 · 김용민(2008). 디자인경영의 본질적 의미와 그에 따른 연구의 어려움. **한국디자인문화학회지**, 14(3), 391-402.
- 장영중(2011). 디자인경영의 의미적 모호성과 그 의미구조: 디자인의 의미를 중심으로. **디지털디자인학연구**, 11(4), 369-378.
- 장정진 · 반영환(2012). 서비스 디자인의 구조적 개념 분석을 통한 평가 고려요소 도출. **기초조형학연구**, 13(2), 445-452.
- 전용환(1996). 교원의 사기제고 방향과 학교경영 모형. **지방교육경영**, 1, 67-88.

- 정금현(2004). 초등학교에서 지식관리 실태 분석. **교육행정학연구**, 22(1), 295-318.
- 정경원(2006). **디자인 경영(개정판)**. 파주: 안그라픽스.
- 정경원(2010). **정경원의 디자인경영 이야기**. 서울: Brand Acumen.
- 정범모(2008). **한국의 세 번째 기적**. 파주: 나남.
- 정영수·정일환(2007). 단위학교의 통합적 책임경영모형 탐색. **교육행정학연구**, 25(1), 51-73.
- 정영수·박영숙·전제상·조동섭·이인회·이혜정·한상윤·이춘산·하정운(2009). 수업경영체제 도입을 위한 단위학교 조직 개편 방안. **충북대학교 한국지방교육연구소 연구보고서**, 2009(12), 3-151.
- 정영수·김성렬·박영숙·전제상·이인회·이혜정·장인자·백준호·임종민(2010). 수업경영체제 이론과 실제 탐구. **충북대학교 한국지방교육연구소 연구보고서**, 2010(10), 1-211.
- 정영수·이차영·이인회·이혜정·김숙이·최앵주·임종민·최지혜(2011). 단위학교 자율역량 강화 방안. **충북대학교 한국지방교육연구소 연구보고서**, 10, 1-244.
- 정태범(1995). **학교·학급 경영론**. 서울: 한국교육행정학회.
- 정태범(2003). **학습자중심 학교경영의 방향**. 학교경영, 48-56.
- 조동성(2012). **디자인경영, 경영디자인**. 서울: 서울경제경영.
- 조동성(2015). **성공하는 CEO는 디자이너다**. 서울: 서울경제경영.
- 조석훈(1998). 수요자 중심 교육체제의 입장에서 '교육의 전문성'에 대한 재해석. **교육행정학연구**, 16(3), 422-455.
- 조용환(1997). **사회화와 교육**. 서울: 교육과학사.
- 조용환(1998). 대안학교의 가능성과 한계에 관한 문화기술적 연구. **교육인류학연구**, 1(1), 113-155.
- 주삼환(1997). 21세기를 위한 교육개혁과 학교경영의 발전. **교육발전논총**, 18(1), 337-358.
- 주삼환·천세영·김택균·신봉섭·이석열·김용남·이미라·이선호·정일화·김미정·조성만(2015). **교육행정 및 교육경영**. 서울: 학지사.
- 진동섭·이윤식·김재웅(2011). **교육행정 및 학교경영의 이해 2판**. 파주: 교육과학사.

- 진동섭(2012). 학교컨설팅의 회고와 전망. **한국교육행정학회 제 165차 추계학술대회 기조강연**, 1-24. 서울: 한국교육행정학회.
- 진동섭 · 한은정 · 이승호 · 나현주 · 오유진 · 임선빈 · 이기쁨 · 박원영 · 김태연 · 최현진(2014). 학교 변화의 새로운 요인 탐색 : 폐교 위기를 극복한 J초등학교 D분교 사례를 중심으로. **한국교원교육연구**, 31(2), 345-371.
- 최기만(1998). 학교경영 혁신을 위한 총체적 질 관리 모형 개발 연구. **교육행정학연구**, 16(2), 402-426.
- 최돈민(2013). 학교와 지역사회의 네트워크 구축 방안. **교육종합연구**, 11(4), 269-291.
- 최미경 · 최대화 · 유영준 · 정상윤 · 이현진 · 양순정 · 이영준 · 김나리 · 김장수(2010). **한국, 영국의 디자인산업 비교분석을 통한 한국 디자인산업 발전방안연구**. 서울: 지식경제부.
- 최현진(2014). 학교경영의 예술적 모형 탐색. 석사학위논문. 서울대학교.
- 최현진(2015). 학교경영이 갖는 예술성. **교육행정학연구**, 33(4), 175-104.
- 천세영 · 김진숙 · 계보경 · 정순원 · 정광훈(2012). **스마트교육 혁명**. 파주: 21세기북스.
- 표현명 · 이원식 · 최미경(2008). **서비스 디자인 시대**. 파주: 안그래픽스.
- 표현명 · 이원식(2012). **서비스디자인 이노베이션**. 파주: 안그래픽스.
- 허병기(2008). 교육조직의 문화적 리더십이 갖는 예술성. **교육행정학연구**, 26(4), 489-507.
- 허봉운(2012). 평생학습시대의 학교와 지역사회 연계 강화 방안 -학교시설 복합화를 중심으로. **시민인문학**, 23, 189-211.
- 허봉규(2011). 혁신 학교 운영 모델 탐색 : 경기도 혁신학교를 중심으로. 박사학위논문. 성균관대학교.
- 한명희(2010). 변화하는 교육패러다임과 인간상의 문제. **교육사회학연구**, 10(2), 79-102.
- 홍창남(2002). 학교경영컨설팅의 개념 모형 탐색. 석사학위논문. 서울대학교.
- 리팅이(李亭儀) · 스신위(施欣好) · 황즈옌(黃稚晏) · 황칭웨이(黃菁嫻)(2012). 송은진 역(2014). **스탠퍼드 대학의 디자인 씽킹 강의노**

- 트. 인천: 인서트.
- 곤노 노보루(紺野 登)(2008). **아트컴퍼니 - 경영을 디자인하는 창조 기업** [知識デザイン企業]. (유주현 역). 파주: 이콘. (원전은 2008년에 출판)
- 곤노 노보루(紺野 登)(2012). **디자인 사고 - 인간, 조직, 기업의 이노베이션** [ビジネスのためのデザイン思考]. (노경아 역). 서울: 아르고나인. (원전은 2010년에 출판)
- 사도야마 야스히코(佐渡山 安彦) 외 (1995). **디자인 전략 경영 입문** [企業が変わるデザイン戦略経営入門]. (정경원, 제니스김 역). 서울: 미진사. (원전은 1992에 출판)
- 사토 마나부(佐藤 學)(2009). **교육개혁을 디자인 한다** [教育改革をデザインする]. (손우정 역). 서울: 학이시습. (원전은 1999년에 출판)
- 오하시 가나(大橋香奈), 오하시 유타로(大橋裕太郎)(2012). **핀란드처럼 보고, 배우고, 삶을 디자인하라** [フィンランドで見つけた學びのデザイン]. (염혜은 역). 서울: 디자인하우스. (원전은 2011년에 출판)
- 카시와기 히로시(柏木 博) (1999) **20세기의 디자인** [デザインの20世紀]. (강현주, 최선녀 역). 서울: 조형교육. (원전은 1992년에 출판)
- 하라 켄야(原 研哉) (2007). **디자인의 디자인** [デザインのデザイン - Design of Design]. (민병걸 역). 서울: 안그라픽스. (원전은 2003년에 출판)
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G., & Riley, G. L.(1978) *Policy-Making and Effective Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Banathy, B. H.(1991). *Systems design of education: a journey to create the future*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Best, K.(2015). **디자인 경영의 원칙** [*The fundamentals of design management*]. (안소연, 이경실 역). 서울: 비즈앤비즈. (원전은 2010에 출판)
- Blaich, R.(1993). *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*. New York:

- MaGraw-Hill.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E.(1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyd, W. L.(1992). The Power of Paradigms: Reconceptualizing Educational Policy and Management. *Educational Administration Quarterly*, 28(4), 504-528.
- Bush, T.(1995). *Theories of educational management*. London: P. Chapman Pub.
- Bush, T.(2011). *Theories of educational leadership and management*. London: SAGE.
- Brandes, U.(2006). 디자인은 예술이 아니다 [*Design ist keine Kunst: kulturelle und technologische Implikationen der Formgebung*]. (김미숙 역). 서울: 시지락. (원전은 1998년에 출판)
- Brown, T., & Kätz, B.(2014). 디자인에 집중하라 [*Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*]. (고성연 역). 파주: 김영사. (원전은 2009년에 출판)
- Carter, N. M., & Fayol, H.(1986). General and Industrial Management. *The Academy of Management Review*, 11(2), 454.
- Chubb, J. E., & Moe, T. M.(1990). *Politics, markets, and America's schools*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Clark, C. H.(1980). *Idea management: how to motivate creativity and innovation*. New York, NY: AMACOM.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P.(1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1.
- Cohen, M. D., & March, J. G.(1986). *Leadership and ambiguity: the American college president*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cross, N.(2013). 디자이너는 어떻게 생각하는가 [*Design thinking: understanding how designers think and work*]. (박성은 역). 파

주: 안그래픽스. (원전은 2011년에 출판)

- Cooper, R., & Press, M.(1995). *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: Wiley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D.(1994). *The leadership paradox: balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass .
- Deming, W. E.(2000). *The new economics: for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Doblin, Jay.(1983). *DesMod (Design Model), Unpublished Design Theory Lecture Handout*. Institute of Design Illinois Institute of Technology.
- Drucker, P. F., & Wicker, K.(1993). Lecture presented in Wharton School of the University of Pennsylvania. www.loc.gov/rr/business/Drucker/DRUCKER1993lecture 에서 2017. 1. 30. 인출.
- Drucker, P. F.(2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.
- Dunne, D., & Martin, R.(2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512 - 523.
- Eisner, E. W.(1983). The art and craft of teaching. *Educational Leadership*, 40(4), 4-13.
- Ellstrom, P.(1983). Four faces of educational organizations. *Higher Education*, 12(2), 231-241.
- Farr, M.(1966). *Design management*. London: Hodder & Stoughton.
- Fullan, M.(2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gabor, D.(1972). *The mature society*. New York: Praeger.
- Gerstner, L. V.(2001). **학교가 달라져야 한다** [*Reinventing education: entrepreneurship in America's public schools*]. (김용구, 허병기, 천세영, 김혜숙, 신현석 역). 서울: 미래경영개발연구원. (원전은

1994년에 출판)

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A.(2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goodlad, J. I.(1984). *A place called school: prospects for the future*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Gorb, P.(1990). *Design Management*. Architecture Design and Technology Press.
- Greenfield, T. B.(1973). Organizations as Social Inventions: Rethinking Assumptions About Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(5), 551-574.
- Greenfield, T. B.(1986). The decline and fall of science in educational administration. *Interchange*, 17(2), 57-80.
- Herzberg, F.(1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G.(2001). *Educational administration : Theory, research, and practice(6th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Lawson, B.(1990). *How designers think*. London: Butterworth Architecture.
- Mager, B.(2009). *Service Design*. Paderborn: Fink.
- Martin, R. L.(2010). 디자인 썬킹 아이디어를 아이콘으로 바꾸는 생각의 최고 지점 [*The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*]. (이건식 역). 파주: 웅진윙스. (원전은 2009년에 출판).
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E.(2006). *Building school-based teacher learning communities: professional strategies to improve student achievement*. New York: Teachers College Press.
- Mintzberg, H.(1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mitchell, C. T.(1996). *New thinking in design: conversations on*

- theory and practice*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Moholy-Nagy, L.(1947). *Vision in motion*. Chicago: P. Theobald.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M.(1995). *Designing team-based organizations: new forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G.(1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moritz, S.(2009). *Service design - Practical Access to an Evolving Field*. Raleigh, North Carolina: Lulu Com.
- Mozota, B. B.(2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York, NY: Allworth Press.
- Myers, E., & Murphy, J.(1995). Suburban secondary school principals' perceptions of administrative control in schools. *Journal of educational administration*, 33(3), 14-37.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P.(1997). **메가 트렌드 2000** [*Megatrends 2000: ten new directions for the 1990's*]. (김홍기 역). 서울: 한국경제신문사. (원전은 1990년에 출판)
- Nelson, H. & Stolterman, E.(2012). *The Design Way - Intentional Change in an Unpredictable World*. Cambridge: The MIT Press.
- Oakley, M.(1990). *Design management: a handbook of issues and methods*. Oxford, UK: Blackwell Reference.
- Orton, J. D., & Weick, K. E.(1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203.
- Owens, R. E., & Valesky, T. C.(1995). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Paisey, A.(1995). **학교조직과 경영** [*Organization and management in schools: perspectives for practising teachers*]. (성병창 역). 서울: 양서원. (원전은 1981년에 출판)
- Papanek, V. J.(1972). *Design for the real world; human ecology and*

- social change*. New York: Pantheon Books.
- Pevsner, N.(1986). **근대 디자인의 개척자들** [*Pioneers of the modern movement: From William Morris to Walter Gropius.*]. (서치상 역). 서울: 대신기술. (원전은 1936에 출판)
- Pink, D. H.(2007). **새로운 미래가 온다** [*A whole new mind: why right-brainers will rule the future.*]. (김명철 역). 서울: 한국경제신문사. (원전은 2006년에 출판)
- Rowe, P. G.(1987). *Design Thinking*. MIT Press.
- Rudd, P., Reed, F., & Smith, P.(2008). *The effects of the school environment on young people's attitudes towards education and learning: summary report*. Great Britain: National Foundation for Educational Research.
- Sallis, E.(1994). *Total quality management in education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. E.(1984). *Leadership and organizational culture: new perspectives on administrative theory and practice*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. J.(1991). *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J.(2007). *Supervision: a redefinition(8th ed)*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Sharan, S., Shachar, H., & Levine, T.(1999). *The innovative school: organization and instruction*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Simon, H. A.(1988). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Stickdorn, M., & Schneider, J.(2013). **서비스디자인 교과서** [*THIS IS SERVICE DESIGN THINKING: Basics, Tools, Cases.*]. (이봉원, 정민주 역). 파주: 안그래픽스. (원전은 2011년에 출판)
- Tanner, C. K.(2000). The influence of school architecture on academic achievement. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 309-330.

- Tanner, C. K.(2009). Effects of school design on student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 47(3), 381-399.
- Taylor, A. P., & Vlastors, G.(1975). *School Zone: Learning environments for children*. NY: Van Nostrand Reinhold.
- Viladàs, X.(2011). **서비스 디자인하라** [*Design at your service: how to improve your business with the help of a designer.*]. (이원제 역). 서울: 비즈앤비즈. (원전은 2011년에 출판)
- Vogel, C. M., Cagan, J., & Boatwright, P.(2005). *The design of things to come: how ordinary people create extraordinary products*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Pub.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E.(1999). Organizational Change And Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- 동아일보(2010. 3. 5.). “칭찬이 보약” 교장실 찾아와 영어구절 암송. 12면.
- 매일신문(2016. 11. 14.). 선생님들 특색 있는 교실 수업, ‘브랜드’로 육성. http://www.imaeil.com/sub_news/sub_news_view.php?news_id=55293&yy=2016 에서 2016. 11. 24. 인출
- 소년한국일보(2014. 11. 27.). ‘민주 시민이 자라는’ 군포 당동초등. <http://kids.hankooki.com/lpage/news/201411/kd20141127160257125670.htm> 에서 2016. 11. 24. 인출
- 소년한국일보(2014. 12. 11.). ‘행복 가득, 으뜸 학교’ 서울 목동초등. <http://kids.hankooki.com/lpage/news/201412/kd20141211154406125670.htm> 에서 2016. 11. 24. 인출
- 연합뉴스(2016. 5. 13.). “친구같은 ‘새롭이’ 교장선생님” 스승의 날 홍조근정훈장. <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/05/13/0200000000AKR20160513063800064.HTML?input=1195m> 에서 2016. 11. 29. 인출
- 연합일보(2016. 11. 24.). ‘노래하는 교장선생님’ 금연송 이어 이번엔 ‘게임송’ 발표. <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/11/23/0200000000AKR20161123151300004.HTML?input=1195m> 에서 2016. 11. 29. 인출
- 조선일보(2016. 10. 28.). 게임에 빠진 학생 위해... ‘게임학과’ 만든 교장선생님. http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/27/2016102702426.

html 에서 2016. 11. 29. 인출
중앙일보(2016. 4. 21.). 전교생이 뮤지컬·합창 참여, 끼·꿈 찾아주는 장차
용. 19면.

Abstract

A study on the school administration model utilizing the design attributes

Heo, Soyun

Major Advisor: Jin, Dongseop. Ph. D.

Educational Administration

Department of Education

The Graduate School

Seoul National University

To explain recent the school management phenomenon, and investigate what kind of policies could be effectively applied to the school management, this study focused on finding the new school management model. In order to archive this goal, many school management cases are reviewed and analyzed with the Bush's elements of the organization management(2011), if the existing school management models and the new models can be utilized to explain the current school management phenomenon.

The recent school management cases are showing the new problems that the schools never been experienced before. Additionally, the emotions and the sympathy became important standards to administer the school organizations and the value creation for the educational consumers such as students and parents. However, it is

difficult to explain the new cases with the traditional school models or provide appropriate policies to the schools. Especially, to overcome the limitation of the the traditional school models which emphasizes the scientific and the logical management methods and explain the new school management phenomenon, designing a new and different management model is now inevitable. As the concept of the ‘management’ introduced to the education system from the organizational management of the businesses, this study examined what the businesses are applying to their organization management policies to adapt the new social phenomenon.

Many of the companies are putting a high value on the ‘design’ thinking to surmount the problems that cannot be solved with the traditional management policies. The ‘design’ is not just a product design and spatial styling, but also it now means the ‘innovation process’ to solve the management issues creatively and archive the entire organizational innovation, and consumers’ emotional experiences. Thus, the study clarified if the ‘design’ is a proper concept for the school management and proposed ‘the design school management model’ as the new model for the school management.

The design school management model can be defined as “a technical and prescriptive model which has the specific characteristics such as the purposiveness, the aesthetic, the creativity (innovativeness), and the harmony among them, to gain the sympathy of the organization members and meet the education consumer’s needs”. Furthermore, it should include the physical space and the medium along with the education programs to meet the educational and the organizational purposes.

The followings are the characteristics of the design school management model.

First, the process and the method to establish objectives of the school organizations need to be based on democratic principles. The members of the organization should work systematically together. Furthermore, as this process is built on the design thinking by the 'observation', the 'imagination' and the 'composition', occasionally the irrational consciousness such as intuition and estimation might intervene in the process. Additionally, as the purpose of the 'design' can be modified by the consumers' participation, the design school management decision making system could follow the democratic decision making process by the consumers such as the teachers, the students, and the local communities.

Second, the symphony orchestra organization structure is ideal to maximize individual creativity and originality of the 'design', since they are the essential value in the design school management model. Also, the 'task force' type of organization should be utilized to solve the unexpected issues. Especially, the symphony orchestra organization structure benefits the physical spatial design that supports its organizational culture.

Third, the external environment of the school management is not just an education consumer but it is a subject to analyze and even a resource that actively utilized. Moreover, the parents and local communities which are the typical external environment are the core consumers.

Last, the leader of the organization is a conductor and an appraiser of the orchestra who should identify talents and qualities of the members and determine how those might assist to run the organization. The appraiser is who has a good judgment and the insight that can see the result of the design and designer's attributes. This kind of an appraiser type of leader is required to run the

organizations like schools whose members are experts. On top of that, as a catalyst of the change and innovation, the sensitivity and the sympathy with the members of the organization is essential to the leader.

The design school management model suggests that first, the potential of the 'design' concept for the school management. Second, it reflects the meeting of the consumers' needs which were not considered by the traditional models to the important figure of the school management. Third, it proposes an alternative option for the education organization environment other than the national standardized school management. Especially, it should be able to contribute to the policy that supports the individuality and professionalism of the school organization members.

This study cannot explain how the design model effects in the real life situation, therefore, a practice case study with the design school management model is needed. It could be the following analysis for this study.

**keywords : School Management, Educational Management Model,
School Organization, Leadership, Design, Design Thinking**
Student Number : 2014 - 20877