creative commons
COMMONS DEED

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

dCollection

교육학석사학위논문

학교경영의 예술적 모형 탐색

2014년 2월

서울대학교 대학원

교육학과 교육행정전공

최 현 진

학교경영의 예술적 모형 탐색

지도교수 진 동 섭

이 논문을 교육학석사학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 대학원

교육학과 교육행정전공

최 현 진

최현진의 석사학위논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문 초록

이 논문은 문헌분석과 사례 연구를 통해 예술적 접근으로서의 학교경영 모형을 탐색한 연구이다. 연구의 목적을 달성하기 위해 우선, 기존 학교경영 모형의 한계로부터 학교경영의 예술적 모형의 필요성을 고찰하였다. 그리고 학교경영의 예술적 속성을 바탕으로 학교경영의 예술적 모형을 탐색한 뒤, 구안된 모형의 현실적합성을 확인하기 위해 모형을 활용하여 발도르프학교의 학교경영을 분석하였다.

첫 번째 연구에서는 기존 학교경영 모형들과 최근 중요시되고 있는 학교경영의 새로운 흐름들을 살펴봄으로써 학교경영의 예술적 모형의 필요성을 확인하였다. 그 결과, 기존의 학교경영 모형들로는 최근 시도되고 있는 예술적 접근에 기반한 현상들을 이해하고 분석하는데 한계가 있음을 발견하였다. 이를 통해 이러한 현상들을 이해·설명·분석·처방 할 수 있는 예술적 접근으로서의 새로운 학교경영 모형이 필요하다는 시사점을 얻을 수 있었다.

두 번째 연구에서는 학교경영의 예술적 측면을 구체적으로 확인하고 이를 바탕으로 학교경영의 예술적 모형을 구안하였다. 이를 위해 우선 예술에 대한 다양한 정의들에서 예술의 실재를 이해하는데 필수적으로 논의되는 핵심적 개념 요소를 추출하여 학교경영이 이러한 속성들을 지니고 있는지를 살펴보았다. 그 결과, 학교경영은 '감정의 표현', '창조적 발상', '형식의 창조', '매체의 활용'이라는 예술적 속성을 지니고 있다.

이를 구체적으로 살펴보자면, 첫째, 학교경영 상황에서는 예술에서와 같이 다양한 층위의 감정이 다뤄지며, 감정을 표현하는 행위들이 존재한다. 여기서의 감정 표현은 대개의 경우 감정 이입과 '활동→결과'의 표현 활동으로 나타난다. 이는 학교경영의 과업 대부분이 인간 관계에 관한 것이고 인간 관계는 이성적 요소보다 감성적 요소가 중요하게 작용하기 때문이다. 둘째, 학교경영의 행위자들은 예술 분야에서와 같이 창조적 발상을 통해 경영의 과업들을 완수해 나간다. 예컨대 학교경영의 과정 중 대안이나 계획을 제시하는 단계에서 새로운 아이디어를 창출하는 일이 강조되고, 새로운 아이디어들은 주로 다양한 요소들 간의 역동적인 상호작용에 의해 형성되는 통합적 인지 과정을 통해 생

성된다. 이러한 방식은 예술 분야에서 선호하는 사고 방식으로, 기존의 학교경영 이론들이 강조하는 개념적 사고와 대비된다. 셋째, 학교경영에서 형식을 만들어내는 방식은 개별성에 근거하고, 다양성 속의 통일성을 추구한다는 점에서 예술에서의 방식과 유사하다. 넷째, 학교경영에서도 예술 활동과 같이 감각적 매체를 사용한다. 즉 구성원들의 감수성을 자극하거나 교육목표를 달성하기 위해, 학교의 물리적 환경을 구성함에 있어 색, 형태 등의 감각적 매체를 고려한다. 또 캐릭터, 기호, 건물과 같은 상징물을 활용하여 조직의 공식 목표나 비전을 드러내기도 한다.

나아가, 밝혀진 학교경영의 예술적 속성을 바탕으로 Bush(2011)가 제안한 학교경영의 핵심 요소에 따라 학교경영의 예술적 모형을 탐색하였다. 첫째, 목표 측면에서 학교경영의 목표는 최종적으로 그 상황에 당면하고 있는 실천 당사자에 의해 결정된다. 또 목표에는 감정 등 경영의 주관적 요소를 중요하게 고려되며, 모호하고 추상적인 학교경영의 목표는 실제 의사결정이나 수행 과정을 거침으로서 구체화되고 명확해진다. 즉 목표-실행의 순환과정은 '목적→수단'이 아닌 '활동→결과'의 특징을 보인다. 조직의 의사결정은 상황과 맥락에 따라 개별성에 근거하여 이루어지며, 이 때 창의, 직관, 감정 등의 초합리적 요소들이 개입되기도 한다. 둘째, 조직 구조 측면에서 학교는 기본적으로 느슨한 결합의 조직으로 네트워크 조직이나 프로젝트 기반 조직과 같이 역동성과 유연성을 띠는 조직 양태를 보인다. 셋째, 외부 환경은 조직의 경영 행위에 영향을 미치는 맥락과 상황이다. 그리고 학교는 자신의 교육 활동을 외부의 공감을 끌어낼 수 있게 잘 설득해 나가는 책임성을 가진다. 마지막으로 학교의 리더는 표현과 감상에 능한 예술가여야 한다. 조직 내 감정을 잘 관리하여 구성원을 비전에 몰입시키고, 창조적 발상에 능하며, 매체를 잘 활용할 수 있어야 한다. 또, 학교경영의 질적 측면을 잘 포착할 수 있는 감식안이 있어야 한다.

세 번째 연구에서는 구안된 모형이 실제 현상을 분석하는 데 있어 적합한지를 확인하기 위해 발도르프학교의 사례에 모형을 적용해보았다. 그 결과, 기존의 모형을 통해서 설명하는데 한계가 있었던 현상들이 예술적 모형을 통해 보다 의미 있게 해석되는 것을 볼 수 있었다. 예를 들어 구성원들의 리듬을 고려한 회의의 구조 같은 경우 감정의 개념을 적용하지 않고서는 이를 적절하게

이해할 수 없다. 형식적 모형에서는 회의 시간을 낭비하는 불필요한 활동으로 해석될 것이며, 정치적 모형에서는 리더가 자신의 의제를 통과시키기 위한 속임수에 불과한 활동으로 해석될 것이기 때문이다.

학교경영의 예술적 모형은 그동안 기존 모형이 설명하는데 부족함이 있었던 예술적 측면을 예술을 비유로 삼아 이해하고 설명하는 분석틀이다. 따라서 학교경영의 예술적 모형을 제안함으로서, 그동안 경시되거나 혹은 설명하기 힘들었던 학교경영의 현상들, 구체적으로 감정의 표현, 창조적 발상, 개별성에 근거한 방식, 예술적 매체의 활용과 같은 행위들을 보다 잘 이해·설명·분석·처방하는 데 기여할 수 있을 것이다.

주요어: 학교경영, 학교경영 모형, 예술적 접근, 예술적 모형, 발도르프학교

학 번: 2012 - 21318

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 1

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
2. 연구 문제 ····· 3
3. 연구 방법 ····· 4

Ⅱ. 학교경영을 바라보는 기존의 모형들 ····· 6

1. 학교경영의 정의 ····· 6
2. 기존의 학교경영 모형들 ····· 8
3. 학교경영의 새로운 흐름 ····· 15

Ⅲ. 학교경영의 예술적 모형 구안 ····· 31

1. 학교경영의 예술적 측면 ····· 31
2. 학교경영의 예술적 모형 ····· 58

Ⅳ. 학교경영의 예술적 모형의 사례 ····· 66

1. 발도르프학교 개관 ····· 66
2. 발도르프학교의 학교경영 분석 ····· 67

Ⅴ. 논의 ····· 77

1. 요약 ····· 77
2. 결론 및 제언 ····· 80

참 고 문 헌 ····· 83

Abstract ····· 97

표 목 차

<표 Ⅱ-1> 학교경영 모형간의 특성 비교 ····· 14
<표 Ⅲ-1> 감성리더십의 구성 요인 ····· 46

그 림 목 차

[그림 Ⅲ-1] 학교색채 조절의 기대 효과 ····· 58

Ⅰ. 서 론

1. 연구의 필요성과 목적

보편성과 규칙성에 근거한 모더니즘에서 차이성·특정성·불규칙성을 주된 특징으로 하는 포스터모더니즘으로 패러다임이 전환됨에 따라(Hargreaves, 1994) 그동안 과학과 대비되며 주변적 위치에 머물러 있었던 예술의 가치가 재조명되기 시작했다. 여기에 지식기반 사회에서 후기지식기반 사회로의 전환은(Pink, 2005, 김명철 역, 2006) 현대사회에 있어 '예술'을 중요한 화두로 자리잡게 했다. 이는 과학 기술의 발전과 산업 구조의 변화로 인해 기술이나 기계로 대체될 수 없는 일 즉 여러 요소들을 통합하여 새로운 무엇인가를 창조해 내는 일, 설득력 있게 스토리를 만들어 내는 일, 감정을 이해하거나 다루는 일 등과 같이 예술가들이 하는 일과 비슷한 성격의 일들이 중요해지고 있기 때문이다(Levy& Murnane, 2004; Pink, 2005, 김명철 역, 2006).

현대사회에서 예술은 더 이상 휴식을 위한 여가활동이나 기분전환과 장식의 수단과 같이 단순하거나 불필요한 활동이 아니다(이모영, 2007). 오히려 감각에 기반한 인지 활동, 다양한 사고 방식이 적용되는 창조활동, 감정을 표현하고 이해하는 소통활동 등과 같이 인간과 사회를 윤택하게 해주는 필수불가결의 활동으로 주목받고 있다. 예컨대 많은 철학자들은 예술을 인간이 지식을 인식하고 구성하는 중요한 방식 즉 인간의 인지 방식이나 지능으로 파악한다(김정선, 2001; 김주자, 2003; Eisner, 2002, 2005, 2007; Gardner, 1983, 1993; Rabkin & Redmond, 2006; Temmerman, 2006). 그리고 이러한 흐름은 인지심리학과 신경과학의 최근 연구들에 기초하여 더욱 설득력을 얻고 있다(Goodman, 1968, 김혜숙외 역, 2002; Langer, 1957, 이상열 역, 1999; Temmerman, 2006; Rabkin& Redmond, 2006). 전통적으로 심리학에서 인지의 개념은 지각을 통해 수집한 자료를 조직하고 지식을 얻는 심리적 과정으로 이해해 왔다(이모영, 2007). 즉 지각, 기억, 학습, 사고, 추론, 문제해결과 같은 고등의 정신작용만이 인지 활동으로 규정되어 왔다(이모영, 2007). 그러나 인간의 사고 대부분이 의식적 통제와 인식보다 한층 아래에서 발생하며 감각적 정

보의 지속적 흐름이라는 과정을 거친다는 사실이 최근 인지심리학과 신경과학자들에 의해 밝혀지면서(김성봉, 2009), 지적으로 완벽해지기 위해서는 예술이라는 앎의 방식이 꼭 필요하다는 주장이 더욱 설득력을 얻고 있다(김성봉, 2009).

예술의 중요성이 증대됨에 따라, 사회 각 분야에서 예술적 접근이 다양하게 시도되고 있다. 이전에는 간과되었거나 잘 설명되지 못했던 현상들 즉 예술적 속성을 띤 현상들을 이해하기 위해 예술을 관점으로서 활용하려는 논의들이 활발히 일어나고 있고, 예술의 힘을 활용하려는 실천적 노력 역시 증가하고 있다.

이러한 사회적 흐름은 교육 분야에도 영향을 끼쳐, 교육 활동과 학교경영 활동에서도 예술적 접근이 시도되기 시작했다. 아이즈너는 예술 분야에서 이루어지는 상상활동이나 표현 활동, 비평활동, 감식활동들을 토대로 교육 활동과 경영활동을 분석하였으며, 상징론자들은 상징활동과 같은 학교경영의 예술적 측면을 밝히기 시작했다. 실천적 노력들도 잇따라, 슈타이너의 발도르프학교나 듀이의 뱅크 스트리트 학교, 레지오 에밀리아 학교와 같은 대안학교들에서는 단순히 예술 교과 시간을 증편하는 것을 넘어 리듬적 요소, 시각적 요소 등의 예술적 요소들을 교육과 경영활동에 적극 활용하고 있다. 대안학교가 아닌 제도권 학교들에서도 최근 예술의 힘을 활용하고자 문화예술 사업들을 다양하게 실시한다. 특히 우리나라의 경우 창의 경영학교 정책 실시로 인해 학교경영자들에게 기술자로서의 역할보다 창의적인 예술가로서의 역할이 더욱 강조되고 있다.

이러한 흐름들은 기존의 학교경영을 바라보는 시각이나 방식과는 확연히 다른 성질의 것이다. 기존의 학교경영은 대개 형식적 모형에 입각하여 이루어졌다. 형식적 모형이 공식적 구조와 합리적 행위에 초점을 두기에, 그동안 학교경영에서는 합리적 의사결정과정, 공식적 역할과 지위, 위계적 실행과정 등이 중요한 주제였다. 형식적 모형에 이어 동료적 모형, 정치적 모형, 주관적 모형, 불확실성 모형, 문화적 모형이 등장하면서, 학교경영의 다른 측면들도 이해되고 강조되기 시작했다. 동료적 모형은 학교경영에서 조직구성원 간 협력에 관심을 두고, 정치적 모형은 이익집단과 갈등, 권력에 초점을 맞추며, 주관적 모

형은 조직구성원 개인의 해석을 중요시한다. 또한 불확실성 모형은 학교경영의 불확실하고 모호한 측면에 집중하고, 문화적 모형은 학교경영을 가치와 의미를 공유해나가는 과정에 관심을 가진다.

그러나 이러한 모형들로는 앞선 논의들에서 포착하고자 한 예술적 속성을 띤 현상들이나, 실천적 노력들과 관련하여 새로이 발생하는 현상들을 이해하고 처방하는 데 여전히 한계가 있다. 예컨대 발도르프학교의 경우, 학교구성원들은 자신들의 학교경영을 운영예술이라고 칭한다. 그리고 학교경영과 관련한 일을 예술가가 하는 일과 비슷한 것이라고 간주하며, 예술적 요소를 학교경영 행위에 있어 중요하게 고려한다. 만약 발도르프학교의 학교경영을 기존의 형식적 모형이나 정치적 모형, 혹은 동료적 모형 등으로 분석하게 된다면, 현상을 제대로 이해하고 이에 대한 합당한 시사점을 찾는데 어려움이 있을 수밖에 없다. 예술적 속성을 다분히 띤 발도르프학교의 학교경영은 예술적 접근을 통해서 즉 예술 분야의 원리나 개념을 적용해야 더 잘 포착되고 이해될 수 있다.

학교경영 모형이 학교경영의 현상을 이해하는 데 필요한 분석틀과 실제 학교경영 상황에서 필요한 실천적 함의를 제공하는 것이라면, 예술적 속성을 띤 현상들을 이해하고 처방하기 위한 새로운 모형이 필요하다. 따라서 이 연구는 학교경영에서 예술적 속성을 가진 현상들을 이해·설명·해석할 수 있는 학교경영 모형을 구안하고자 한다.

2. 연구문제

이 연구의 목적은 예술적 접근의 일환으로서 학교경영 모형을 구안하는 데 있다. 연구 내용에 따른 구체적인 과업은 다음과 같다.

첫 번째 연구에서는 기존의 학교경영 모형들을 살펴보고 이들이 갖는 한계를 짚어봄으로서, 학교경영의 예술적 모형이 필요한 이유에 대해 확인해 보고자 한다.

두 번째 연구에서는 학교경영의 예술적 속성을 구체적으로 밝히고, 이를 토대로 학교경영의 예술적 모형을 개발한다. 우선 학교경영의 예술적 속성을 분석하기 위해 예술의 개념으로부터 예술적 속성을 추출하고, 이들 속성이 학교

경영에 존재하는 지를 분석하고자 한다. 그리고 모형은 앞서 분석한 학교경영의 예술적 속성을 바탕으로 Bush의 학교경영 모형의 틀에 따라 구안한다.

세 번째 연구에서는 구안된 새로운 학교경영 모형의 현실적합성을 검증하기 위해 발도르프학교를 대상으로 사례 연구를 할 것이다.

이를 질문 형식으로 표현하면 다음과 같다.

첫째, 기존 학교경영 모형의 한계와 학교경영의 예술적 모형의 필요성은 무엇인가?

둘째, 학교경영의 예술적 측면은 무엇이고, 이를 이해·설명·분석·처방할 수 있는 학교경영의 예술적 모형은 어떻게 구안될 것인가?

셋째, 학교경영의 예술적 모형은 적용 가능한 것인가?

3. 연구방법

이 연구는 새로운 학교경영 모형을 탐색하는 것에 그 목적이 있다. 학교경영의 예술적 모형에 관한 선행 연구가 거의 없고, 이로 인해 모형을 탐색하는 작업은 새로운 이론을 개발하는 것과 유사한 과정을 거쳐야 한다.

새로운 이론을 형성하는데 유용한 연구 방법으로 문헌연구에 기초를 둔 통합적 연구법(intergative method)이 있다(김종서, 1986). 통합적 연구법은 새로운 발견이나 결론을 위해 기존 연구를 분석·요약·평가하여 통합하는 방법이다(홍창남, 2002). 평가적인 관점에서 여러 연구물에서 찾아진 공통적인 내용을 일정한 기준에 따라 체계를 세우면 여러 연구들을 통합하면 새로운 이론의 형성이 가능하다(홍창남, 2002). 이러한 연구 방법은 새로운 개념 모형을 탐색하고자 하는 이 연구에 적절한 접근방식을 제공한다(홍창남, 2002). 따라서 이 연구에서는 통합적 연구의 관점에 기초하여 문헌 분석을 토대로 모형을 개발하고자 한다.

단, 세 번째 연구문제의 경우, 모형의 적용 가능성을 확인하기 위해 사례 연구를 실시한다. 사례 연구는 발도르프학교를 대상으로 문헌 분석의 형태로 수행될 것이며, 분석 자료는 발도르프학교와 관련한 모든 문헌을 대상으로 할 것

이다.

발도르프학교를 분석의 대상으로 선택한 이유는 이 학교가 예술을 학교 교육의 핵심으로 삼고 있고(정영근, 2009), 스스로 학교경영을 '운영 예술'이라고 부를 정도로 학교경영 상황에서도 예술을 강조하기 때문이다(Mitchell, 1992).

Ⅱ. 학교경영을 바라보는 기존의 모형들

이 장에서는 기존 학교경영 모형들이 이해하고 설명하고자 한 측면들을 확인하고, 이를 바탕으로 기존의 모형들이 최근 부각되고 있는 예술적 접근과 관련한 현상들을 분석하는데 적합한지를 살펴보고자 한다.

1. 학교경영의 정의

교육 분야에서 '경영'이라는 용어가 사용된 것은 비교적 최근의 일이다(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995; 정태범, 2002; 홍창남, 2002). 당시 '경영'의 개념을 교육 분야에 적용하려는 시도들은 논쟁의 대상이자 신랄한 비판의 대상이 되었다(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 그러나 이는 '경영'을 실제 산업체에서 사용하는 것으로 그 의미를 왜곡하여 인식했기 때문이다(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 즉 '경영'이 교육 상황에는 적합하지 않는다는 주장들은 '경영'을 단순히 산출의 측정과 측정된 결과에 근거하여 책임소재를 명확히 하는 객관적 행위로 한정지어 본 오해에서 비롯되었다(Brodie, 1979; Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 실로 '학교경영(혹은 교육경영)'의 개념은 사회학, 정치학, 경제학, 그리고 일반 경영학에 이르기까지 다양한 기초학문으로부터 발전해 왔기에 모두가 전적으로 동의할 수 있는 일반적인 정의가 없고 학자마다 자신들의 관점에 따라 다양하게 이해한다(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995; Bush, 2011).

예컨대, Bolam(1999)은 정책의 형성과 정책에 적합한 조직적 변형에 관한 책임을 경영의 핵심으로 보고 학교경영을 정책을 이행하기 위한 실행적인 기능으로 정의하지만, Glatter(1979)는 학교경영의 범위에 초점을 두고 학교경영을 교육기관의 내부적 작동 및 외부와의 관계, 즉 기관이 위치한 지역사회와 공식적으로 책무를 다해야 하는 상부 기관과의 관계를 고려해야 하는 것이라 기술한다. Sapre(2002)의 경우에는 목표를 효과적으로 달성하기 위한 합리적 과정이라는 측면을 강조하여 학교경영을 '조직의 목표를 성취하기 위해서 조직의 자원을 효율적이고 효과적으로 활용하는 일련의 활동'으로 정의 내린다.

한편, 우리나라 학자들의 경우에는 대부분이 학교경영을 학교가 목표를 효과적으로 달성해 나가는 일련의 과정으로 이해하고 있다. 정태범(2002)은 학교경영을 '학교가 교육목표를 수립하고, 수립된 목표를 달성하기 위하여 인적·물적 자원을 확보·배분하고, 이를 능률적으로 활용하여 교육성과를 극대화하기 위한 계획, 조직, 조정, 평가의 일련의 활동'으로 주장하고, 신상명(2000)는 '단위학교의 교육목표를 설정하고 목표달성에 필요한 인적·물적, 자원을 확보하며, 목표를 더욱 효과적으로 달성하기 위하여 단위학교 교육 활동을 기획·집행·평가하는 일련의 과정'이라 정의한다. 서정화 외(1988)역시 학교경영을 목표달성의 과정으로 이해하고 '학교의 교육목표를 달성할 수 있도록 제반 자원들을 확보하여 이를 배분하고 조정하며 평가하는 일련의 활동 또는 행위'라고 정의내리고 있다.

여기에 학교경영의 봉사적·수단적 성격 혹은 협동 행위적 성격을 더불어 강조하는 정의들이 있다. '학교 단위, 특히 초·중등학교에서 교육 활동에 참여하는 사람들이 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 계획·결정, 집행·지도, 통제·평가하는 일련의 봉사활동으로 지칭하고, 학교경영의 본질을 학교조직의 구성원들이 집단적 협동 행위를 효과적으로 할 수 있도록 지원하는 것'으로 바라보는 진동섭 외(2011)의 정의나 '단위학교에서 교장의 자율적·창의적 관점 하에 교육목표를 설정하고 그 목표 달성을 위해 필요한 제반 조건을 정비 확립하고, 목표 달성을 위한 활동을 지도·감독하는 일련의 봉사활동으로 주로 학교의 정책, 방침, 교육과정, 교육방법, 교사의 활동 등에 대한 교직 자체의 전문성에 관한 것'으로 이해하는 교육행정학전서(1995)의 정의, '교육목표를 효율적으로 달성하기 위하여 교장과 교직원 집단이 협력하여 수행하는 조직적 활동이며 총괄적 작용'으로 학교경영을 바라보는 김윤태(1986)의 정의를 대표적으로 들 수 있다.

이처럼 '학교경영'에 대한 정의는 학자나 관점에 따라 다양하게 존재한다. 하지만 정의의 다양성이 정의하는 것이 어렵기 때문에 정의를 하려는 시도를 포기해야 한다는 결론으로 귀결되지는 않는다. 이러한 차이에도 불구하고 대부분의 정의들이 공통적으로 조직의 목표나 목적의 달성을 학교경영을 정의내리는데 있어 중요하게 고려하기 때문이다(Bush, 2011). 이는 '학교경영'을 가장 '학

교경영'답게 하는 본질이 '목적을 달성하기 위한 조직체의 모든 행위(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995)'에 있음을 의미하는 것이기도 하다.

이 연구는 '학교경영'을 이해하는 새로운 관점을 탐색하는 연구이다. 따라서 이미 특정 관점에 입각한 정의들을 바탕으로 분석하는 것보다, '학교조직이 목적을 수행하기 위해 벌이는 모든 행위'와 같이 그 본질만을 반영하여 학교경영을 광범위하게 가정하는 것이 적합할 것이다.

2. 기존의 학교경영 모형

앞선 절에서 학교경영을 '학교조직이 목적을 수행하기 위해 벌이는 모든 행위'로 정의하였다. 이번 절에서는 이러한 정의를 바탕으로 우선 학교경영을 대상으로 하는 학교경영 모형이 무엇인지를 확인한 후, 기존에 논의되었던 학교경영 모형에는 어떠한 것들이 있는지를 살펴보고자 한다.

가. 관점으로서의 학교경영 모형

사회과학에서 모형은 복잡다단한 사회를 이해하기 위해 주어진 현상을 요약·압축한 개념들의 결합체이다(Bordens & Abbott, 1999). 즉 모형은 사회적 현상을 이해·설명·분석하기 위해 핵심적 개념 요소들로 구안한 논리적 분석틀이다(박지웅, 2001). 한편, 조직은 다양하고 상반된 측면을 한 번에 그리고 동시에 배태하고 있다(Morgan, 1986; Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 이로 인해 조직의 구조와 작동을 모두 설명할 수 있는 하나의 모형[1]을 구안하기란 불가능에 가까우며, 각각의 모형은 실재를 보는 관점에 따라 주어진 현상을 선택적이고 부분적으로 설명한다(Bush, 2011). 이는 인간의 인식활동에 있어 모형이 '무엇을 볼 것인가?', '어떻게 볼 것인가?'를 규정하는 필터로 작용함을 의미하며, 특정 모형을 선택한다는 것은 다른 모형이 설명하는 측면을 간과

1) 사회과학에서 모형은 이론과 마찬가지로 개념들의 결합체를 의미한다(Bordens & Abbott, 1999: p 465). 즉 모형은 이론이 가지고 있는 성격을 부분적으로 공유하거나 이론과 동의어로 사용되기도 한다.

하게 할 수도 있음을 암시한다(Bush, 2011; Ellstrom, 1983; Enderud, 1980). 이 연구에서 구안하고자 하는 학교경영 모형은 이러한 조직에 관한 모형으로서, 학교경영 즉 '학교 조직이 교육 목표를 달성하기 위해 벌이는 모든 행위들'을 선택적이고 부분적으로 설명해 내는 개념의 집합체 혹은 관점으로서의 분석틀을 의미한다.

그동안 여러 학자들이 다양한 학교경영 모형을 제시하여 왔다. Sergiovanni(1984)는 모형을 효율성의 관점(Efficiency view), 인간 중심의 관점(the Person view), 정치적 관점(Politics view), 문화적 관점(the Cultural view)으로 제시하였고, Bolman과 Deal(1995)은 구조적 관점(Rational perspective), 인적자원적 관점(Personalistic perspective), 정치적 관점(Political perspective), 상징적 관점(Symbolic perspective)으로 학교경영 모형을 제안하였다. 한편, Cuthbert(1984)는 분석적 합리 모형(Analystic-rational model), 실용주의적 합리 모형(Pragmatic-rational model), 정치적 모형(Political model), 불확실 모형(Ambiguity model), 현상학적 모형(phenomenological and interactionist model)으로 모형을 개발하였으며, Ellstrom(1995)은 합리적 조직모형(Rational organizational model), 정치적 조직모형(Political organizational model), 사회체제 조직모형(Social system organizational model), 조직화된 무정부모형(Anarchistic organizational model)으로 구안하였다. 이들은 일반 조직이론에서 취하고 있는 접근방법[2] 혹은 철학적 근거[3]를 원용하거나(왕기항 외, 2000; Willower, 1994) 학교조직의 특수한 상황을 반영하며, 관점에 따라 학교경영의 현상들을 다양하게 보여주었다.

---

2) 조직의 실재를 보는 관점에 따라 구조적 접근, 인간자원론적 접근, 정치적 접근, 상징적 접근이 있다(왕기항 외, 2000).

3) 철학과 사회학에서 발전되어 교육행정이론의 발전에 지속적으로 영향을 미쳐온 패러다임으로는 논리실증주의의 철학적 사고를 배경으로 경험과학적 탐구논리에 의해 교육현상을 분석·이해·설명하는 실증적 패러다임(기능주의적, 구조적 패러다임), 현상학의 철학적 사고를 바탕으로 성립된 해석적 패러다임, 프랑크푸르트학파의 사회비판철학을 배경으로 성립한 비판적 패러다임이 있다(왕기항 외, 2000).

여기에 최근 Bush(2011)가 이상 언급된 모형들이 서로 중복된 용어를 사용하거나 같은 용어가 다른 의미로 쓰여 있다고 지적하면서(Cuthbert, 1984), 기존의 논의들을 종합하여 여섯 가지 학교경영 모형을 개발하였다(진동섭 외, 2011). 이들 모형은 교육목적을 달성하기 위한 학교 조직의 행위나 활동들을 목표, 조직 구조, 외부환경, 리더십이라는 개념 요소에 따라 설명해 낸다. 이와 더불어 각각의 모형들이 관점에 따라 현상을 어떻게 달리 설명하는 지를 개념적 핵심 요소를 기준으로 비교·분석하고 있다.

나. 기존의 학교경영 모형들

앞서 살펴 본 바와 같이 Bush(2011)는 중복되고 혼재되어 있던 기존의 학교경영 이론들을 종합·정리하여 학교를 바라보는 관점으로서 여섯 가지 모형을 구안하였다. 따라서 기존의 학교경영 모형을 전반적으로 살펴보는 것이 목적인 이 항에서는 Bush(2011)가 제안한 학교경영 모형을 활용하고자 한다.

Bush(2011)가 기존의 논의들을 종합하여 개발한 모형에는 형식적 모형(Formal models), 합의제 모형(Collegial models), 정치적 모형(Political models), 주관적 모형(Subjective models), 불확실모형(Ambiguity models), 문화적 모형(Cultural models)이 있다. 이들을 구체적으로 설명하자면 다음과 같다.

첫 번째는 형식적 모형으로, 조직의 위계적 구조와 합리적 접근을 통한 조직의 목표 달성을 강조하는 모형이다(진동섭 외, 2011). 대표적으로 관료제 모형이 있다(Bush, 2011). 우선 목표 측면을 살펴보자면, 학교 조직은 기본적으로 목적 지향적 조직으로서 학교 조직 내의 공식적 목표는 주로 교장 또는 고위 관계자들에 의해 합리적으로 설정된다고 간주한다(Bush, 2011, p. 50; Everard & Morris, 1990). 목표의 설정 과정 및 결정 형성에 있어 타 직원 및 교사들의 의견은 수렴되지 않으며, 구성원 개인과 부서별 목표는 조직의 전체 목표에 종속된다고 여겨진다(Bush, 2011, p. 50). 즉 구성원들은 목표를 달성하기 위해 그들이 무엇을 해야 하는지 또 그들에게 어떠한 요구가 구체적으로 부과되어 있는지를 너무나도 잘 파악하고 있다고 가정한다(Bolman & Deal, 1993, 김영

진외 역, 1995). 여기서 조직이 추구하는 목표는 매우 세분화되어 측정 가능하게 기술된 명시적 목표로서, 모든 자원과 기술들이 이를 달성하기 위해 집중된다(Bush, 2011; Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 형식적 모형에서 조직의 구조는 분명하고 객관적으로 드러나는 존재로서, 전체적인 구조의 역할이 강조되는 반면 조직 내 특정 역할을 맡고 있는 개인의 특성에 대한 인식은 미비하다(Bush, 2011). 조직 구조는 위계적이고 수직적인 경향이 있으며, 이러한 질서에 따라 구성원들이 공식적 목표를 달성하기 위해 자신들에게 부과된 과업을 수행 한다고 가정한다(Bush, 2011; Johnson, 1995). 형식적 모형에서는 '외부환경'의 정의는 '폐쇄 체제(closed systems)"와 '개방 체제(Bush, 2011)'로 나누어 분석한다(Bush, 2011). '폐쇄 체제'가 환경적 노출 및 상호작용에 학교나 기관이 영향을 받지 않는 것으로 가정하며 교장과 지역, 국가 차원의 공식적인 조직 간의 관계는 강조하는 반면, '개방 체제(Open systems)'에서는 보다 다양한 환경과의 관계를 상정한다(Bush, 2011). 자율경영 시스템의 중요성이 강조되면서 많은 학교와 대학들이 개방적 접근을 취하고 있으며, 소수의 교육기관만이 '폐쇄'적 구조를 자신들의 조직 특성으로 꼽고 있다(Everard & Morris, 1990, p. 155-6). 리더십은 주로 계급의 가장 꼭대기에 있는 사람으로부터 행사 되는 것으로 인식하며, 교장과 같은 리더가 조직의 분위기, 그리고 주요 공식적 목표 수립 및 정책 결정에 핵심적인 역할을 한다고 가정한다(Bush, 2011, p. 54).

두 번째는 동료적 모형으로, 참여적 의사결정 과정을 강조하는 모형이다(진동섭 외, 2011). 우선 목표 측면에서 기본적으로 조직구성원은 조직의 목표에 동의한다고 간주한다(Bush, 2011). 그리고 학교구성원들이 가치와 규범, 목표를 공유하기에, 합의제를 통해 조직의 의사결정이 이루어 질 수 있다고 가정한다.(Bush, 2011) 조직 구조 측면에서는 조직의 구조가 구성원들에게 객관적인 실체라는 점에서는 형식적 모형과 같은 견해를 지니지만, 구조의 요소들 간의 관계에 대해서는 이견을 가진다(Bush, 2011). 즉 형식적 모형에서는 이들 관계가 수직적이고 위계적이라고 가정하는 데 반해 동료적 모형에서는 수평적이라고 가정한다(Bush, 2011). 그리고 외부 환경과의 관계 측면에서, 조직의 일을 결정하는데 모든 구성원이 참여를 전제로 한다는 동료적 모형의 특성은 조직

정책에 대해 누가 책임을 지어야 하는지를 불분명하게 만드는, 책무성과 관련한 문제를 발생시킨다(Bush, 2011). 마지막으로 리더십 측면에서 동료적 모형에서의 리더는 의사 결정 과정에 속한 전문가들 사이에 합의를 이끌어내는 역할을 하는 존재로 규정된다(Bush, 2011).

세 번째 모형인 정치적 모형은 정치적 모형은 조직의 목표 달성 과정이 정치적 의사결정 과정과 유사하다고 간주한다(진동섭 외, 2011). 이 모형의 핵심 요소는 이익과 이익 집단, 갈등, 권력 및 협상과 교섭(negotiation & bargaining)이다(진동섭 외, 2011). 우선 목표 측면에서 조직의 목표는 하위 집단 및 이완된 집단들이 그들의 이익을 추구하기 때문에 구성원 간 합의된 바가 존재하지 않고, 모호하고 불안정하며 이견이 있다고 규정한다(Bush, 2011, p. 101). 그리고 조직의 구조는 불확실하고, 조직의 효율성 향상이 아닌 집단 간 이익 추구의 결과로 형성된다(Bush, 2011). 이 때문에 조직 구조에는 조직의 갈등적인 요소가 포함되어 있다(Bush, 2011). 환경의 측면에서 학교조직은 개방체제로 간주된다(Sergiovanni, 1984). 외부의 영향력이 조직 내부 의사결정에 큰 영향을 미친다(Bush, 2011). 이로 인해 학교와 외부환경 간 경계설정이 중요하며, 이것이 권력행사의 원천이 되기도 한다(Bush, 2011). 리더십의 측면에서 리더는 단체 교섭 과정과 협상과정의 주요 참여자로서 '자신만의 목표 추구하는 존재'로 간주되는데, 동시에 조직의 생존 의무를 지닌 중재자(mediator)로서의 역할을 요구받는다(Bush, 2011).

네 번째는 주관적 모형으로, 조직 구성원들이 그들의 배경과 가치관에 따라 상황을 다양한 방식으로 해석하기 때문에 조직은 구성원들에게 각각 다르게 존재한다고 가정한다(진동섭 외, 2011). 주관적 모형의 핵심은 조직 구성원 개인의 해석이다(진동섭 외, 2011). 따라서 제도적 수준이나 이해집단 보다 조직 구성원 개인의 신념과 인식에 초점을 두며, 상황에 대해 조직 구성원들이 부여하는 의미에 관심을 가진다(진동섭 외, 2011). 목표 측면에서 주관적 모형은 조직이나 조직 내 하위 집단의 목표(objectives)보다는 조직 구성원 개인의 목표(goals)를 강조한다(Bush, 2011). 조직의 목표라고 간주되는 것들은 주로 조직 내 영향력 있는 일부 구성원들(학교장)의 목표인 경우가 많다(Greenfield, 1973). 조직 구조는 조직 구성원들로부터 독립된, 고정적이고 안정적인 객관적

실체라기보다는 조직 내 구성원들 간 상호작용의 결과물로 간주한다(Bush, 2011, p. 124). 이로 인해 조직 내 개인에 의하여 구조에 부여되는 서로 다른 의미를 강조한다(Bush, 2011). 조직 구성원들은 학교 내의 관계 즉 조직 구조를 각각 다른 방식으로 해석하며, 이러한 해석의 차이는 조직의 구조에 영향을 미친다. 주관적 모형은 조직의 외부환경을 중요하게 다루지 않는다. 다만 개인적 해석이 그들 배경, 경험에 기인하기에 조직 내·외의 개인 간 연결 관계에 국한하여 관심을 갖는다(Bush, 2011). 리더십 역시 주관적 모형의 틀 속에서 적합성이 다소 낮은 개념이다. 주관적 모형은 조직 구성원의 개인적 자질을 강조한다(Bush, 2011).

다섯 번째 모형은 불확실성 모형이다. 불확실모형은 조직에서의 불확실성과 불예측성을 강조하며, 학교의 목적과 이를 달성하는 과정이 모두 혼란스럽고 규정하기 힘들다고 가정한다(진동섭 외, 2011). 불확실모형에서 조직의 목표는 막연하고 불분명할 뿐만 아니라, 행동을 지시하기에 적합하지 않다고 가정한다(Bush, 2011). 과정과 결과는 드러난 목적(intention)과 거의 관련이 없어 보이며, 목표는 유동적인 문제, 해결, 구성원, 선택 기회에 의존한 상황 속에서 상실된다(March & Olsen, 1976). 조직 구조는 모호하고 변화에 취약한 하부 조직들이 느슨하게 결합된 집합체로서 어떻게 해석하는 지에 영향을 받는다(Bush, 2011; Enderud, 1980). 외부 환경은 조직의 예측불가능성에 영향을 주는 불확실성의 원천이 된다(Bush, 2011, p.147). 학교 조직은 외부 환경으로부터 발생되는 압력을 무시할 수 없고, 이들 압력은 다양하고 모호하며 모순되기도 한다(Bell, 1980). 조직은 이를 통제하고자 하는 노력을 기울이지만 외부환경의 불확실한 압력에 대응하는데 있어 어려움을 겪는다(Bell, 1980). 이 때문에 이 모형에서는 리더에게 직면하는 불확실성과 비예측성에 대한 어려움을 강조한다(Bush, 2011).

여섯 번째 모형은 문화적 모형으로서, 조직 내 신념, 가치, 규범에 주목하며 개인적인 인식들이 어떻게 공유된 조직적 의미로 결합하는가에 초점을 둔다(진동섭 외, 2011). 목표 측면에서 조직의 목표는 조직의 문화와 연관되어야 있다(Bush, 2011). 조직 목표는 공통의 비전을 제공하고 조직의 가치와 신념을 강화시킴으로써, 강력한 문화 창조에 도움을 준다(Clark, 1992). 그러나 반대로

비전은 그 의미가 추상적이고 일반적인 것이기에 구체적인 목표로 옮기는 과정에서 집단 내 공유된 가정들과 공통의 언어 즉 문화가 필요하다(Schein, 1997). 조직 구조는 조직 문화의 물리적인 발현으로 볼 수 있으며 상호의존적이다(Bush, 2011, p. 166). 이는 조직의 가치와 신념이 해당 조직에서 만들어진 역할과 역할 간의 관계라는 구조 속에서 표현되기 때문이다(Handy & Aitken, 1986). 그리고 외부 환경은 학교 조직의 문화를 형성하는 가치와 신념의 많은 부분을 만들어내는 원천으로 규정하며(Bush, 2011, p. 168), 리더는 조직 문화의 생성과 유지, 핵심 가치와 신념의 소통에 대한 중요한 책임을 맡고 있다고 주장한다(Bush, 2011).

정리하자면, 형식적 모형은 학교조직의 목표달성 과정 즉 학교경영과 관련된 현상 중 공식적이고 합리적인 측면에 초점을 둔다. 반면 동료적 모형은 학교경영에서 조직구성원 간 협력에 관심을 둔다. 정치적 모형은 이익집단과 갈등, 권력의 개념을 통해 학교경영을 설명하며, 주관적 모형은 학교경영에서 개인이 의미를 부여하는 과정 즉 개인의 해석을 중요시한다. 또 불확실성 모형은 학교경영의 불확실하고 모호한 측면에 집중하고, 문화적 모형은 학교경영을 가치와 의미를 공유해나가는 과정에 관심을 가진다.

그리고 이들 여섯 모형을 개념 핵심 요소에 따라 정리하자면 <표 Ⅱ-1>과 같다.

<표 Ⅱ-1> 학교경영 모형 간의 특성 비교

경영의 요소		모형의 형태					
		공식적 모형	합의제 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 받을수도	예측불가	공통의 가치에 바탕을 두고
	목표와 의사	목표에 기초한	합의된 목표에	우세한 연합의	개인적 목표에	목표와 무관한	조직 또는

	결정과의 관계	의사결정	기초한 의사결정	목적에 기초한 의사결정	기초한 개인적 행위	의사결정	하위단위의 목표에 기초한 의사결정
	의사결정 과정의 성격	합리적	합의적	정치적	개인적	쓰레기통	공통가치의 범위 내에서 합리적
조직구조	구조의 성격	객관적 실체 (위계적)	객관적 실체 (수평적)	하위단위 간의 갈등을 통해 설정됨	사람들 간의 상호작용을 통해 구성됨	불확실	조직문화의 물리적인 표현
외부환경	환경과의 연계	책임있는 리더에 의한 개방적 체제 또는 폐쇄적 체제	공유된 의사결정을 통해 모호해진 책임	이익집단으로 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 있을 것임	전략적이며 신중한 태도	상징적인 형태

출처: Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management. London: Paul Chapman, p. 184; 진동섭 외(2011). 교육행정 및 학교경영의 이해, p. 430. 재인용

3. 학교경영의 새로운 흐름

최근 사회전반에 걸쳐 예술적 접근이 대두됨에 따라, 학교경영 상황에서도 예술적 접근을 시도하려는 움직임이 일어나고 있다. 따라서 이 절에서는 우선 예술적 접근이 활발히 시도되고 있는 다른 사회 분야에서의 사례들을 통해 예술적 접근이 구체적으로 무엇을 의미하는지를 알아본 후에, 이를 바탕으로 예

술적 접근에 기반 한 학교경영의 새로운 흐름을 이해하고 분석하는 데 기존의 학교경영 모형이 적합한지를 제고해 보고자 한다. 이를 통해 기존 학교경영 모형의 한계와 새로운 모형의 필요성을 확인할 수 있을 것이다.

가. 예술적 접근의 출현

이 항의 목적은 예술적 접근이 무엇을 의미하는 지를 알아보는 것이다. 이를 위해 예술적 접근이 대두된 배경을 알아보고, 전반적인 이해 속에서 사회 각 분야의 구체적 사례들을 살펴보고자 한다.

1) 사회적 지형의 변화

현대사회는 '모더니즘 사회', '산업사회'등으로 불리던 과거 사회와 달리 '포스트모더니즘 사회', '지식기반 사회', '융합의 시대'로 특징지어 진다. 우선 '포스트모더니즘'은 현대사회의 중요한 패러다임으로서, 1,2차 세계대전 이후 많은 사상가들이 인류의 생존을 위협하는 사회적 현상들이 궁극적으로 모더니즘 혹은 모더니티에서 비롯된 결과라 주장하면서 등장했다(김석준·홍미희, 2002). 포스터모더니즘은 절대적이고 보편적인 원리와 법칙을 통해 사회적 현상이 질서정연하게 통제된다는 모더니즘적 가정들을 비판하며, 어떠한 것도 같은 기준으로 비교할 수 없다는 '차이(difference)'를 강조한다(원숙연, 2002). 그리고 사회적 현상은 특정 사회·문화적 맥락 속에 배태된 인간의 인식의 구성물이기에, 현상에 대한 지식들은 언어 혹은 이미지로 표상된 사람들의 인식을 탐구함으로서 획득되며 실증주의 혹은 경험주의에 기반을 둔 과학적·객관적 방법을 통해서는 얻어질 수 없다고 주장한다(원숙연, 2002). '패러다임(paradigm)'이 사물과 현상을 인식함에 있어 필터와 같은 역할을 하는 지각 체계를 의미하는바(조동성, 2012; 토마스쿤), 이와 같은 모더니즘에서 포스트모더니즘으로의 패러다임 변화는 사회 전반으로 절대성보다는 상대성을, 일원론보다는 다원론을, 그리고 낙관주의보다는 관용주의를 더 설득력 있게 받아들이는 결과를 초래했다(김석준·홍미희, 2002).

두 번째 특징인 '지식기반 사회'는 현대사회의 가장 두드러진 특성이다. Toffler(1990)는 산업사회가 정보화 사회로 전환되면서 권력의 원천이 지식으로 이전된다고 주장했다. Drucker 역시 경제 발전의 원동력이 전통적인 생산요소인 토지, 노동, 자본에서 '지식'으로 이동한다고 언급했다(Drucker, 1993, 이재규역, 1993). 이들의 예측은 현실이 되어 '지식'이 사회 전반에 걸쳐 중요한 주제로 정착하였다(이상하, 2004). 현대사회에서는 지식의 전수보다 지식의 창출이 강조되고(박종렬·정금현, 2003; 정영수·정일환, 2007), 창조적 지식이 가장 큰 부가가치의 원천이 되며, 지식의 창조적 활용 여부가 경제, 사회, 문화적 풍요를 결정짓고 있다(정영수·정일환, 2007).

마지막 특징인 융합은 현대사회의 급속한 산업 변화와 관계있다. 현대사회의 산업은 유통 채널의 개선이나 가치 사슬 통합과 같은 부분적인 변화를 거쳐, 산업 간 경계가 불분명해지고 그 범위가 확대되는 통합 혹은 융합의 단계로 나아가고 있다(조동성, 2012). Mok(1996)는 앞으로 10년 동안 사람들은 자신의 전문 분야와는 완전히 다른 새로운 영역으로 경계를 넘어 생각하고 일하도록 요구받을 것이라고 예측하며, 이로 인해 사람들은 분야 경계를 넘어야 할 뿐 아니라 기회를 규명하고 서로 다른 분야 사이에 관계를 맺을 수 있어야 한다고 주장한다.

Pink는 이러한 논의들에서 더 나아가 현대사회가 지식기반 시대를 지나 후기지식기반 시대 즉 하이컨셉·하이터치(high-concept·high-touch) 시대로 접어들고 있다고 주장했다(Pink, 2005, 김명철 역, 2006). 그에 따르면 이 시대에는 기술과 이성이 강조되는 지식기반 사회와 달리 개념과 감성이 강조된다. 이는 풍요(affluence; 서구사회의 주요 특징인 물질의 풍요)가 정신적 가치의 중요성을 증대시키고 있고, 기술발전(technological progress; 다양한 화이트칼라 업무의 자동화), 세계화(globalization; 특정 형태의 지식노동이 아시아로 이전)가 이성과 기술을 강조하는 화이트칼라 직업군의 일들을 대체하고 있기 때문이다(Pink, 2005, 김명철 역, 2006).

하이컨셉·하이터치(high-concept·high-touch) 사회에서 가장 중요한 능력은 하이컨셉과 하이터치 능력이며, 이 시대의 인재 조건은 디자인(design), 스토리(story), 조화(symphony), 공감(empathy), 유희(play), 의미(meaning)이다(Pink,

2005, 김명철 역, 2006). 여기서 하이컨셉은 예술적·감성적 아름다움을 창조하는 능력을 말하고, 하위요소로는 트렌드(패턴)와 기회를 감지하는 능력, 훌륭한 스토리를 만들어내는 능력, 언뜻 관계가 없어 보이는 아이디어들을 결합해 뛰어난 발명품으로 만들어내는 능력이 있다(Pink, 2005, 김명철 역, 2006). 하이터치는 공감을 이끌어내는 능력으로서, 구체적으로 인간 관계의 미묘한 감정을 이해하고 다루는 능력, 한 사람의 개성에서 다른 사람을 즐겁게 해주는 요소를 도출해내는 능력, 평범한 일상에서 목표와 의미를 이끌어내는 능력이다(Pink, 2005, 김명철 역, 2006).

Pink의 예측은 실증적 연구로도 뒷받침 되는데, Michael Cox와 Richard Alm이 노동인력 고용 현황에 관해 10년 동안 조사한 결과, 기술과 감성적인 능력이 뛰어난 사람들(예컨대 간호사)과 상상력과 창의력이 뛰어난 사람들(예컨대 디자이너)에 대한 수요가 크게 늘고 있음을 발견했다(Pink, 2005, 김명철 역, 2006).

Levy& Murnane(2004) 역시 컴퓨터가 일상적인 업무를 없애는 과정에 있다고 지적하며, 데스크톱 PC의 출현과 비즈니스 프로세스의 자동화가 인간의 두 가지 기술에 대한 가치를 높여줬다고 주장했다. 그 중 하나는 전문가적 사고, 즉 일상적인 해결책으로는 풀리지 않는 새로운 문제를 해결하는 것이고, 다른 하나는 복합 커뮤니케이션 즉 설득하고 설명하며 정보의 해석을 전달하는 새로운 방법이다.

종합해 보자면, 포스트모더니즘으로의 패러다임의 변화는 사회 전반에 걸쳐 차이성·특정성·불규칙성을 핵심 주제로 부각시키고 있고(Hargreaves, 1994), 과학 기술의 발전과 산업구조의 변화는기술로 대체될 수 없는 인간만이 할 수 있는 일, 기존 산업과 차별화될 수 있는 작업과 같이 새로운 성격의 작업들에 대한 요구로 이어지고 있다. 즉 기존의 여러 요소들을 통합하여 새로운 무엇인가를 창조해 내는 일과 감정을 이해하거나 다루는 일들이 중요해지기 시작했다. 이러한 포스트모더니즘 사회의 핵심 주제나 새로이 강조되는 현대사회의 작업들은 예술 분야에서 중요시되는 것으로서, 결론적으로 사회 전반에 걸쳐 예술 분야에서 중요시되는 가치나 작업들이 부각되고 있다.

2) 각 사회 분야의 예술적 접근

포스트모더니즘 사회가 도래함에 따라 불확실하고, 다양하며, 감성적인 일에 대한 위상이 달라지기 시작했고, 후기지식기반사회로의 진입은 예술과 비슷한 작업의 중요성을 증대시켰다. 이로 인해 예술의 가치가 재조명되고, 사회 각 분야에서는 예술을 활용하려는 시도가 활발히 일어나고 있다. 이번 목에서는 사회 각 분야에서 예술을 활용하고자 한 사례들을 이론적 논의와 실천적 사례로 나누어 구체적으로 살펴봄으로서 예술적 접근이 무엇을 의미하는 지를 알아보고자 한다.

가) 이론적 논의

전통적 견해에서 예술이 주관의 문제를 다루는 정의적이고 비합리적인 활동으로 여겨지는데 비해, 과학은 객관의 문제를 다루는 논리적이고 고차원적인 행위로 규정된다(김성봉, 2009; 이모영, 2007; 2002, 2007). 이로 인해 예술의 본질을 휴식을 위한 여가활동이나 기분전환을 위한 장식의 수단으로 간주하는 견해가 만연하다(이모영, 2007).

그러나 최근 인지 심리학과 신경과학을 중심으로 한 과학 분야에서 이러한 전통적 견해에 반박하며 예술을 과학과 같은 중요한 사고 방식의 하나로 파악하려는 시도들이 일어나고 있다(김정선, 2001; 김주자, 2003; Eisner, 2002, 2005; Rabkin & Redmond, 2006; Rabkin& Redmond, 2006; Gardner, 1983, 1993; Goodman, 1968; Temmerman, 2006). 특히 창의성이 오늘날 과학 분야 전반에 걸쳐 중요한 화두가 됨에 따라, 창조가 핵심인 예술 분야의 사고 과정을 분석하여 이를 과학적 창조에 적용하고자 하는 노력들이 활발하다(신정원 외, 2007; 심광현, 2009). 창의성과 관련하여 주목 받고 있는 예술 분야의 사고 방식은 다음 두 가지로 요약할 수 있다.

첫 번째는 통합 혹은 융합적 사고이다(신정원 외, 2007; Heisenberg, 1958). 로텐버그는 창의적 사고의 핵심은 보통사람들이라면 분리시켰을 요소들을 한데 묶어 하나로 융합해내는 것이라고 지적했다(홍성욱, 2004). 그는 창의성의

근원을 알아보기 위해 예술, 문학, 과학 등의 분야에서 창의적인 업적을 낸 사람들을 분석하였는데, 그 결과 이들이 분야와 상관없이 모두 특정 유형의 사고 방식을 공유하고 있다는 사실을 발견하였다(홍성욱, 2004). 로텐버그는 이를 야누스적 사고와 동공간적 사고로 개념화하였다(홍성욱, 2004). 야누스적 사고는 두 개의 모순되는 아이디어, 이미지, 콘셉트를 동시에 생각하는 사고능력이며, 동공간적 사고는 상이한 개체들을 마치 하나의 공간에 존재하는 것처럼 융합시키고 그로부터 새로운 생각들을 유도해내는 사고능력이다(홍성욱, 2004).

이와 비슷한 개념으로는 멀리 떨어진 개념들을 연관시키는 사고를 의미하는 심리학자 메드닉의 '조합적 사고'와(홍성욱, 2004) Root-Bernstein(1984)이 과학의 혁신적 발전의 원동력으로 지적한 '유비적 사고'가 있다. 유비적 상상력은 이론적으로는 이해할 수 없는 대상을 유비를 통해서 이해하는 사고이다(홍성욱, 2004). 이들의 논의들은 모두 창의적인 성과는 과학에서 강조되는 분절적인 사고 방식 보다는, 서로 다른 요소들을 하나로 융합하여 질적으로 새로운 결과를 도출함으로써 나타난다고 주장한다(홍성욱, 2004).

두 번째는 시각적 사고이다. Arnheim(1969)은 예술의 창조와 감상에 중요한 역할을 수행하는 것은 병렬적 정보처리와 정보처리의 역동성이라는 특징을 지닌 시각적 사고라고 지적했다(Arnheim, 1969, 김정오 역, 2004). 그는 지각과 사고의 이분법적 분류를 비판하면서, 지각은 감각기관을 통해 외부의 정보를 수동적으로 수집하는 하위 수준의 사고 활동이 아니라고 지적했다(Arnheim, 1969, 김정오 역, 2004). 그리고 지각의 과정에는 이미 고등의 정보 처리 과정이 작용한다고 주장하며, 이를 시각적 사고라 명명하였다(Arnheim, 1969, 김정오 역, 2004). 시각적 사고는 형태심리학의 지각이론에 뿌리를 두고 있는 개념으로, 요소들 간의 논리적 관계를 순차적으로 밝히는 개념적 사고와 대비된다(이모영, 2007). 전체를 구성하는 요소들 간의 역동적인 상호작용에 의해 형성되는 통합적 인지과정에 초점을 두며(이모영, 2007), 이 때문에 철학에서 논의되는 직관적 인식, 고도의 심리학적 수준에서의 이해 혹은 통찰과 유사한 것으로 간주된다(이모영, 2007).

Miller(2000) 역시 시각적 사고를 창조성의 중요한 근원으로 지적하였는데,

그는 창조적 사고가 시각이미지로부터 일어나고 언어나 개념이 뒤따른다고 주장하였다(Miller, 2000, 김희봉 역, 2001). 이로 인해 중요한 과학적 발견이 개념화하기 힘든 미시세계의 개념들을 예술에서 중시되는 시각적인 언어로 표현함으로써 발생하기도 한다(홍성욱, 2009).

21세기 창조적 혁신 및 감성의 중요성이 급증하고, 환경의 불확실성과 역동성이 계속 높아지면서, 사회 과학 전 분야에서도 예술에 대한 관심이 높아지고 있다(신동엽·김선혁, 2012). 과학 분야에서와 마찬가지로 특히 창조적 사고와 관련하여 예술적 접근이 부각되고 있다. 이는 '새로운 방식으로 대상을 바라보고 해석하며 이를 미적으로 표현하는 작업을 끊임없이 시도'하는 창조가 핵심인 예술이(Alexander, 2003; Becker, 1982) 기존의 이론으로는 설명할 수 없었던 혁신과 창의성을 이해하는데 유용하기 때문이다(신동엽·김선혁, 2012; Weick, 1998). 사회 과학의 각 분야 중 학교경영과 직접적인 관련이 있는 분야들을 중심으로 살펴보자면 다음과 같다.

우선, 조직 분야에서 예술분야로부터 새로운 조직적 시사점을 도출해내려는 시도들이 이루어지고 있다(신동엽·김선혁, 2012). 이들은 예술을 은유(metaphor)로 활용하여 현대 조직을 분석한다. 재즈의 즉흥연주(improvisation)를 현대 조직의 조직화(organizing) 현상을 설명하는데 적용한 연구(Barrett, 1998; Weick, 1998)나 타이밍에 관한 조직 의사결정에 음악이론(Albert& Bell, 2002)을 적용한 연구가 대표적인 예이다(신동엽·김선혁, 2012).

재즈의 연주 방식인 즉흥연주는 현대 조직의 조직화 방식을 분석하는데 유용한 은유(metaphor)로 활용되고 있다(Barrett, 1998; Crossan, 1998; Meyer, 1998; Weick, 1993). 조직이론의 거장 Weick(1998)은 창조성과 혁신의 과정을 이해하는데 기존의 조직이론이 한계가 있음을 지적하면서, 재즈 즉흥연주에서 이루어지는 조직화의 특성을 분석하여 다른 조직에서의 유사행위 즉 즉흥행위(improvisation)를 설명하는데 적용하였다. 특히 신제품 개발 과정(Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Moorman & Miner, 1998), 정치적 환경의 변화(Alinsky, 1969)나 화재(Weick, 1993)와 같이 상황의 급격한 변화로 인해 긴급한 판단이 필요하거나 창조적 과정이 진행되는 상황을 설명할 경우 즉흥연주의 은유가

적극적으로 활용되었다(신동엽·김선혁, 2012).

조직 의사결정의 타이밍(timing)에 대한 인사조직적 연구에 음악이론을 적용한 사례도 존재한다(Albert, 1995; Albert & Bell, 2002). Zuckerkandl(1973)은 시간과 타이밍이 모든 음악 연주에서 중요한 역할을 한다는 점을 강조하면서, 음악 이외에도 시간이 필수적으로 고려되어야 하는 영역들도 음악적 과정을 지배하는 규칙들에 의해 설명될 수 있다고 지적했다. 즉 행동하기에 옳은, 기회라고 여겨지는 시점에 대한 의사 결정은 인간의 유전에 내재된 생물학적 특성이나 감정적·주관적 측면이 반영되기에 완벽하게 이성적이고 합리적인 절차로만 이루어질 수 없으며(Albert & Bell, 2002), 따라서 이들은 감정적·주관적 측면들을 반영하는 음악이론들에 의해 보다 더 잘 설명된다는 것이다. Zuckerkandl의 논의에 기반하여 Albert & Bell(2002)은 음악적 시간 개념을 구체적인 조직 의사결정 사례에 적용하였다. Waco에서의 FBI의 공격 타이밍(point-moment timing problem)과 관련한 의사결정 사례를 음색, 화성, 음조, 멜로디 등과 같은 대표적인 음악적 개념을 중심으로 분석한 연구가 바로 그것이다.

한편, 조직을 극장에 비유한 상징적 관점의 조직이론들도 있다. 상징적 관점은 조직연구에서 지금까지 거의 적용하지 않았던 개념들을 새로이 도입하여 이론을 정교화하고 있다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 연극으로서 조직론도 이러한 시도 중의 하나로, 연극을 조직을 분석하는 메타포(metaphor)로서 활용하고 있다. 연극으로서 조직론은 조직 구조와 과정을 연극무대로 파악한다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 이 관점에 의하면, 조직 과정으로서 드라마는 불확실성과 혼돈의 세계 속에서 관객 즉 조직구성원과 외부인들을 안심시켜 주고, 조직 목적에 대한 신념을 불어 넣어 주며, 조직에 대한 신뢰를 높이고 유지시켜준다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 조직 구조로서 무대설계는 조직의 드라마를 관객에게 분명하고 확실하게 전달해 주는 공간, 조명, 소품, 그리고 의상의 배치이다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995).

경영 분야에서는 최근 경영이론을 디자인이론과 혼합하여 새로운 이론을 구

안해 내었다. 조동성(2012)은 기업이 균형 있고 통일감 있게 목적을 달성함으로써 조화로운 결과를 낼 수 있도록 경영활동과 경영조직에 디자인이론을 적용하여 경영디자인 이론을 주창하였다. 구체적으로 살펴보자면, 경영은 "무엇(what)을" "어떻게(How)"하여 목표(Goal)를 달성할 것인가에 대한 2가지 질문을 끊임없이 한 학문이다. 따라서 경영디자인에서는 '무엇'이라는 경영의 공간적인 구조를 다루는 질문을 균형에 관한 디자인 이론으로, '어떻게'라는 시간적인 과정을 다루는 질문을 통일에 관한 디자인이론으로 풀어낼 수 있다는 것이 그의 주장이다.

또한, 곤노 노부루(2010)도 세계 경제와 사회가 전환기를 맞음에 따라, 분석적이고 관리적인 경영학에서도 창조성, 즉 감정적 지성과 현장성에 바탕을 둔 행동하는 지성이 점점 부각되고 있다고 주장했다. 이로 인해 새로운 사고 방식과 업무방식으로 디자인의 중요성이 증대하고 있다고 설명하면서 디자인의 절차, 기법 등을 경영 상황에 적용했다(곤노 노부루, 2010, 노경아 역, 2012).

아이즈너를 비롯한 일부 사회과학 연구자들은 연구방법으로서 예술에 관심을 가진다(강은영, 2009). 그들이 특별히 관심을 가진 예술의 측면은 의미를 전달하는 다양한 재현 방식이다. Eisner(1993)에 의하면 보통 사회과학 연구자들은 자신의 앎을 타인과 공유하기 위해 지식을 공공의 형태로 변환하는 과정 즉 글쓰기와 같은 재현의 과정을 거친다. 그런데 이 때 발생되는 재현 방식의 차이는 수용자의 경험의 차이를 가져온다(강은영, 2009). 그리고 이는 결과적으로 수용자가 성취할 수 있는 의미와 이해의 차이로 연결된다(강은영, 2009). 그는 이를 가리켜 '어떤 종류의 그물을 사용하느냐에 따라 잡을 수 있는 물고기가 다르다'라고 비유했다(박승재, 2006). 이처럼 재현 방식(재현 형식)이 특정한 방식으로 의미를 형성하기 때문에, Eisner(1993, 1997)는 세계를 다각도로 이해할 수 있도록 다원적 재현 형식을 연구해야 한다고 주장했다.

이와 같은 논리를 바탕으로 아이즈너를 비롯한 많은 학자들이 각 장르의 예술이 갖는 '예술적 효과(artistry)'를 활용한 예술 기반 연구 방법을 지지하고 옹호해왔다(강은영, 2009). 사회과학 연구에 활용되는 예술적 효과는 다음 세 가지로 설명할 수 있다(Eisner, 1993; 강은영, 2009, 재인용). 첫 번째 효과는

세계의 양상을 생생하게 제시하여 수용자로 하여금 연구자가 제시하는 내용에 보다 가깝게 공감하게 하는 것이다(Eisner, 1993; 강은영, 2009, 재인용). 두 번째 효과는 예술 작품 속에서 특수한 것을 섬세하게 드러내어 개별성에 근거하여 인식하게 하는 점이다(Eisner, 1993; 강은영, 2009, 재인용). 마지막 효과는 내적 일관성의 적용과 관련되는데, 이것이 의미하는 바는 예술 작품 내 각 요소들이 유기적 체계와 질서에 따라 통일성 있게 통합되듯이 예술을 연구방법으로 활용하면 연구 역시 높은 수준의 내적 일관성을 유지할 수 있다는 것이다(Eisner, 1993; 강은영, 2009, 재인용).

나) 실천적 노력

과학계에서 예술에 대한 관심이 증대함에 따라, 과학기술과 문화·예술을 접목하려는 다양한 실천적 노력들이 국내외에서 이루어지고 있다(신정원외, 2007; 심광현, 2009; 홍성욱, 2004, 2009). 대표적인 분야가 문화기술이다(이규연, 2009). 국내에서는 문화(Culture)와 기술(Technology)을 합쳐 CT라고 부르고, 외국에서는 주로 ET(Entertainment Technology)라 칭한다(이규연, 2009). 문화기술은 정보통신 같은 첨단기술에 감성적 코딩을 입혀 부가가치를 높이려는 의도에서 출발하였다(이규연, 2009). 대표적인 예로서 미국 엔터테인먼트기술센터ETC, 미국 MIT 미디어랩, 일본 야마구치 시 예술미디어 센터 등이 있다(이규연, 2009).

이를 구체적으로 살펴보자면, ETC는 과학기술계와 문화기술계 연구자가 한 팀이 되어 문화콘텐츠를 생산해내는 독특한 형태의 교육 연구기관으로서 과학과 예술 전공자들이 모여 스스로 아이디어를 내고 서로 토론해 가는 방식으로 프로젝트를 진행한다(이규연, 2009). '좌뇌와 우뇌를 모두 확장시키는 대학원 프로그램'이라는 슬로건이 말해 주듯 이성과 감성, 과학기술과 문화예술의 이상적 결합을 조직 목표로 삼고 있다(이규연, 2009). 그들이 예술과 과학의 통합을 강조하는 이유는 보통 공학에서 중시하는 알고리듬을 예술 분야에서도 가지고 있기에, '사람을 끌어들이는' 알고리듬과 같이, 여러 알고리듬이 합쳐지면 전혀 새로운 아이디어와 창의적 발상이 나온다고 가정하기 때문이다(이규

연, 2009).

미국의 대표적인 애니메이션 제작사인 픽사는 여기서 더 나아가 직원들의 창의력을 발현시키기 위해 건물구조에까지 통합의 개념을 도입하였다(이규연, 2009). 이규연(2009)에 의하면 대형건물 한복판에 있는 실내광장 좌우로 유리벽으로 된 사무실들이 서로 마주보고 있는데 왼쪽에는 좌뇌를 쓰는 기술 분야 직원들이 오른쪽에는 우뇌를 쓰는 예술 분야 직원들이 근무한다고 한다. 뿐만 아니라 일상생활에서도 융합이 이루어질 수 있도록 함께 차를 마시거나 식사를 할 수 있는 광장이 있다(이규연, 2009).

한편, 경영 분야에서도 최근 조직의 목적을 달성하기 위해 예술 활동이나 예술 요소 그 자체를 차용하려는 시도가 증가하고 있다. 즉 창의성이나 감성리터러시 능력과 같은 조직 구성원들의 역량을 함양시키거나 구성원의 사기 앙양과 유대감 강화를 위해 예술 활동을 구성원들에게 제공한다. 또 예술이 고부가가치를 창출함에 따라 그들의 생산품(서비스나 상품)에 결합시키기도 한다. 대표적인 예로 문화마케팅과 예술을 활용한 지역공동체 활성화가 있다.

우선 문화마케팅을 살펴보자면, 기업에서 마케팅 활동을 통해 기업 경영 에 예술을 활용하고 있는데, 이는 외부 문화마케팅과 내부 문화마케팅으로 나누어 살펴 볼 수 있다(김소영·임승희, 2012). 외부 문화마케팅 활동은 예술을 직접적인 마케팅 도구로 활용하는 것뿐만 아니라, 예술인(예술단체)에 대한 지원과 지역 사회에 대한 사회공헌 활동 모두를 포괄하고 있다(김소영·임승희, 2012). 대표적인 예로서 화장품 브랜드인 더페이스샵에서 '피부의 명작'이란 컨셉의 아르생뜨 신제품을 출시하면서 화장품 용기에 빈센트 반 고흐의 '삼나무가 있는 보리밭'을 이용한 것을 생각해 볼 수 있다(김소영·임승희, 2012).

내부 문화마케팅은 직원을 대상으로 하는 활동으로, 예술적 가치를 함양하는 기업 문화를 조성하고 직원의 창조적 능력 함양을 위해 직원에게 예술 교육 및 체험 기회를 제공하는 활동들을 포함한다(김소영·임승희, 2012). 이러한 활동의 사례로 유니레버를 들 수 있는데, 이 회사는 합병에 따른 조직의 이질감을 극복하고 직원 화합과 창의력을 개발하기 위해 외부의 예술가를 회사의 정식 직원인 예술 감독으로 임명하는 카탈리스트(Catalyst) 프로그램을 운영하였

다(김소영·임승희, 2012). 이 프로그램은 직원들의 정서적 이질감을 해소하기 위해 연극인의 지도를 통한 상황극 연출, 시인으로부터 작문능력, 연극배우로부터 발표능력과 고객과의 의사소통 능력, 미술가로부터는 창의적 사고력 등을 배우게 하거나, 미술, 사진작품들을 사내에 전시한다(김소영·임승희, 2012). 카탈리스트 프로그램은 일상 속에서 예술과 문화를 즐기는 풍요로운 기업 분위기를 조성하고, 나아가 직원 간 화합은 물론 예술을 통한 직원의 능력을 개발하게 한 대표적 성공사례로 꼽히고 있다(김소영, 2010). 국내에서는 한국메세나협의회의 '기업과 예술의 만남 사업(Arts & Business)'과 문화체육관광부와 중소기업중앙회가 중소기업 직원 대상 문화예술교육을 지원하는 '즐거운 예술, 신나는 일터 사업'에 기업들의 관심과 참여가 증대되고 있다(김소영·임승희, 2012).

한편, 예술을 통한 지역공동체 개발을 살펴보자면 다음과 같다. 최근 지역공동체 개발에 예술을 활용하는 이유는 예술이 자신의 감정을 표현하고 타인과 이를 공유하는 감성적 리터러시 능력을 함양시키고, 공동체내 구성원간의 유대감을 강화시키기 때문이다. 예술은 다른 사회 구성원과 소통(communication)의 매개가 될 수 있다(이동연, 1998). 그런데 이때의 소통은 단순히 정보를 소통하는 방식을 넘어 상호간 인격의 신뢰, 정서의 교감, 즐거운 사건들을 만든다(이동연, 1998). 예를 들어 즉흥 춤과 같은 예술의 경우 상대와의 육체적 감각에 초점을 맞추면서 육체적 대화를 나누고 상대방과 협력하여 함께 움직이는 가운데 다음 동작을 만들어 간다(박준영·강미희, 2008). 이를 통해 사람들은 즐거움과 편안함 속에서 몸과 마음을 접촉할 수 있고 인격적 교류를 할 수 있다(박준영·강미희, 2008). 이러한 과정은 사람들로 하여금 자신의 감정을 먼저 이해하고 타인의 감정을 정확히 확인하며 이를 바탕으로 소통하는 감성적 리터러시 능력의 신장으로 이어진다(이동연, 1998).

다) 소결 : 예술적 접근의 의미

이 항은 각 사회 분야의 예술적 접근을 살펴봄으로서, 예술적 접근이 무엇인지를 알아보는 항이다. 여러 사례들을 분석한 결과, 예술적 접근은 창조나 감

성과 같이 자신의 분야의 일들 중 예술과 비슷한 성격의 일들을 잘 이해하거나 처방하기 위해 이루어지고 있었다. 그리고 예술을 활용하는 방식, 즉 접근의 방식은 이론적 논의와 실천적 노력에 따라 다음 두 가지로 나타났다.

첫 번째 방식은 현상을 이해하는 관점(metaphor)으로 예술을 활용하는 것으로서, 주로 이론적 논의에서 이루어지는 방식이다. 과학과 사회 각 분야에서는 기존의 이론으로 경시되거나 포착할 수 없었던 현상들 중 예술과 비슷한 성격의 것들을 이해하기 위해, 예술 분야의 개념, 원리, 구체적인 예술행위 등을 분석의 틀로 삼는다. 예컨대 와익을 중심으로 한 조직론자들은 조직에서 일어나는 즉흥적인 행위들이 재즈의 즉흥연주와 비슷하다고 주장하면서, 재즈 조직의 즉흥연주의 원리, 특성들을 토대로 조직의 즉흥행위를 분석했다. 또 다른 부류의 조직론자들도 의사결정의 타이밍을 분석하는 데에는 합리적 접근에 기반한 원리들 보다 예술의 원리들이 더 적합하다고 지적하며, FBI의 의사결정 타이밍을 음색, 화성, 음조, 멜로디와 같은 음악의 대표 개념을 활용하여 분석했다.

두 번째 방식은 주로 실천적 노력들에서 이루어지는 방식으로서, 예술과 비슷한 성격의 작업들을 보다 잘 해결하고 처방하기 위해 예술 활동이나 예술요소 그 자체를 기법으로 활용하는 것이다. 특히 과학과 경영 분야에서는 조직 구성원들이 창의성과 감성이 필요한 작업들을 원활히 해 나갈 수 있도록 역량 함양 차원에서 예술 활동을 제공한다. 예술 공동체나 일반 기업들에서도 조직 구성원들의 감정 혹은 의사소통과 관련된 문제를 해결하고자 다양한 예술 프로그램을 구성한다. 이미지를 만들거나 의미를 전달하는 일이 고부가가치를 창출함에 따라, 문화마케팅의 일환으로서 예술을 생산품(서비스나 상품)에 결합시키려는 시도들도 있다. 그런데 여기서 예술을 구체적인 기법으로 활용하려는 실천들은 분석의 틀을 의미하는 예술적 관점과는 전혀 무관한 것이라고 할 수 없다. 오히려 예술과 비슷한 성격의 일을 잘 처방하기 위해 예술 활동과 요소의 적용함으로서 예술의 개념과 원리들을 구현해 나가는, 예술적 관점을 통해 분석해야 할 현상이라고 할 수 있다.

정리하자면, 예술적 접근은 예술과 비슷한 성격의 일들을 이해하고 처방하고자 예술을 '분석틀'과 '기법'으로 활용하는 것을 의미한다. 구체적으로 우선 예

술을 분석틀로 활용하는 것 즉 예술적 관점은 예술의 개념, 원리, 구체적 행위들이 이해하고 분석하고자 하는 현상에 어떻게 구현되고 있는 지를 비유법(metaphor)을 통해 밝혀내는 작업을 말한다. 그리고 예술을 기법으로 활용하는 것, 다시 말해 예술적 접근법은 특정 효과를 목적으로 예술적 요소, 예술 활동들을 직접 차용하는 것을 말한다.

나. 학교경영에서의 예술적 접근

사회 전반에 걸쳐 예술적 접근의 중요성이 증대함에 따라 학교경영 상황에서도 예술적 접근이 부각되고 있다. 즉 예술과 비슷한 성격의 일들을 더 잘 이해하고 처방하기 위해 예술적 관점을 활용하거나 예술 활동을 차용하려는 노력들이 증가하고 있다. 우선 학교경영을 예술적 관점을 통해 분석하려는 논의들이 부분적으로 시도되고 있다(Deal & Peterson, 1994; Samier & Bates, 2006; Pree, 2004).

Eisner(1983)는 수업이 예술적 측면을 내재하고 있기에, 수업을 지원하는 학교 행정가에게도 예술적 접근이 필요하다고 주장했다. Samier & Bates(2006)은 문화를 관리하는 리더가 해야 할 일은 집단 구성원들의 내면세계, 즉 마음을 다루는 일이라 지적하면서, 이를 위해서는 정형화된 기술이나 처방의 기계적 적용보다 복잡 미묘하고 창의적인 접근 방법이 더 강하게 요구된다고 주장했다.

Bolman과 Deal(1994)은 조직을 보는 시각의 하나로서 상징적 측면을 들면서 이 차원에서 행사되는 상징적 리더십의 예술적 성격을 언급했다(허병기, 2008). 즉 교육조직에는 합리성, 목표지향성, 과학성을 중요시되는 기술적 측면(technical side)뿐만 아니라, 예술가(artist)로서 더 잘 해결할 수 있는 보이지 않고 표현적이며 가치가 담겨있는 문제, 즉 신념, 가치, 공유된 상징이 중요한 상징적 측면도 존재하기 때문에(Deal & Peterson, 1994), 리더가 예술가로서 리더십을 발휘해야 한다는 것이다. 예를 들어 리더(교장)는 예술가와 같이 현실을 규정하고, 가치와 신념이 깊이 내재되어 있는 상징들을 포착하여 표현하며, 사람들을 의식, 의례, 연극에 사람들을 참여시켜야 한다. 또 이야기를 만들

고(tell story), 매일의 일상 속에서 발견되는 가치들을 예시로 만들어 표현할 수 있으며, 영웅을 창조하거나 메모(memos)와 회의(meetings)를 마치 뮤지컬과 같이 재미있게 만들 수 있어야 한다(Deal & Peterson, 1994).

허병기(2008)는 문화적 리더십이 예술의 속성을 많이 포함하고 있는 것으로 보고, 예술의 속성, 즉 창조적 발상과 구성, 의미소통과 감성의 작용, 표현과 상징 운영, 완성의 총체성, 감식안의 요구, 무질서의 수용 면에서 문화적 리더십을 분석하였다.

이상의 논의들은 리더십 발휘와 관련하여 학교경영의 예술적 측면에 대해 관심을 두고 있다. 즉 학교경영 상황에서 감정적 측면이나 보이지 않는 복잡미묘한 측면과 같이 예술과 비슷한 성격의 부분에 주목하고 예술 혹은 예술가의 개념을 비유로 활용하여 이들을 설명하고 있다. 이들 논의들은 그동안 간과되었던 학교경영의 예술적 측면에 주목했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있으나, 대부분의 논의가 리더십에 한정되어 있고 허병기(2008)의 연구를 제외하고는 앞서 살펴본 여타 사회과학의 논의들과는 달리 학교경영의 예술적 측면이 무엇인지를 구체적으로 밝히지 못하고 있다.

한편, 예술을 활용하려는 실천적 노력들은 학교경영의 핵심 과업인 교육을 잘 해결하기 위해 이미 오래전부터 존재해왔다. 특히 최근에 문화·예술의 중요성이 증대됨에 따라 예술교육 관련 사업들이 활성화되고 있다. 대표적으로 '엘 시스테마'를 생각해 볼 수 있는데, 엘 시스테마는 1975년 베네수엘라에서 아브레우 박사가 음악교육을 통해 소외 계층 청소년들의 자존감과 사회성을 고취시키고자 시작한 운동이다(김현미, 2013). 이는 1979년 '베네수엘라 국립 청년 및 유소년 오케스트라 시스템 육성재단(FESNOJIV)'이라는 구체화된 기관으로 설립되었고 현재에는 베네수엘라의 전국 지역의 음악교육을 지원하는 기구로 발전하였다(신소영, 2013).

우리나라에서도 이를 벤치마킹하여 문화관광체육부가 2010년도부터 소외아동을 중점 대상으로 하는 '꿈의 오케스트라' 사업을 추진하고 있다(김지연, 2013). 교육과학기술부 역시 2011년 교육지원청을 거점으로 초등학교 36개교, 중학교 22개교, 고등학교 7개교 등 총 65개교를 선정하되 문화 예술 인프라가

부족한 지역의 학생들이 우선적으로 참여할 수 있는 학교단위의 학생오케스트라 사업을 추진하고 있다(김지연, 2013).

이러한 예술교육 관련 사업들은 학교경영에 있어 정서와 같이 예술에서 중요시되는 측면에 초점을 두고, 이를 잘 해결하고 처방하기 위해 예술 활동 혹은 예술 요소들을 차용함으로서 예술의 힘을 활용하고자 한다.

앞선 절에 의하면, 기존의 학교경영 모형에는 조직의 구조적·합리적·공식적 측면에 관심을 둔 형식적 모형(Formal models), 참여적 의사결정과정을 강조한 동료적 모형(Collegial models), 조직의 구조와 의사결정과정을 정치의 산물과 협상으로 이해한 정치적 모형(Political models), 전체 조직이나 하부 단위보다 조직 내의 각 개인에게 주안점을 둔 주관적 모형(Subjective models), 불확실성과 불예측성을 강조한 불확실모형(Ambiguity models), 조직 문화의 계승과 보존을 목표로 삼는 문화적 모형(Cultural models)이 있다.

그러나 이러한 학교경영 모형들로는 학교경영의 새로운 흐름들 즉 예술적 관점을 통해 학교경영에서 새로이 부각되는 장면이나 예술을 활용하려는 실천적 노력들을 이해·설명·분석·처방하는데 한계가 있다. 예컨대 기존의 모형으로는 앞서 설명한 학교경영의 감정적 측면, 보이지 않는 복잡 미묘한 측면, 창조적 방식이 보다 유용한 측면, 그리고 예술 활동을 활용하는 사업이 증가하는 현상을 포착하거나 이해하기 어렵다.

학교경영 모형이 현상을 이해하고 설명할 수 있는 분석틀이라면, 이들을 이해하고 설명하며 분석할 수 있는 새로운 모형이 필요하다. 이에 다음 장에서는 학교경영의 새로운 관점으로서 예술적 모형을 구안하고자 한다. 다만, 앞서 지적 했듯이 예술적 관점에 입각한 기존의 논의들이 주로 리더십으로 한정되어 있고 학교경영에 예술적 접근이 가능한 측면들 즉 예술적 측면이 존재하는 지를 구체적으로 밝히지 못한 바, 모형을 구안하기에 앞서 학교경영의 예술적 측면을 구체적으로 밝혀보고자 한다.

Ⅲ. 학교경영의 예술적 모형 구안

앞선 장에서 기존의 학교경영 모형들이 예술적 관점을 통해 설명하고자 하는 현상이나 예술적 접근으로 인해 새로이 발생한 현상들을 분석하는데 한계가 있음을 확인하였다. 이는 다른 분야의 경우처럼 학교경영에서도 이를 이해·설명·분석·처방 할 수 있는 예술적 접근이 필요하다는 것을 시사한다. 이에 이번 장에서는 예술적 접근으로서 학교경영의 예술적 모형을 구안해 보고자 한다. 단, 학교경영의 예술적 측면을 밝힌 기존의 대부분의 논의들이 학교경영 전반을 다루지 못하고 있을 뿐만 아니라 이를 구체적으로 서술하지도 못하기에, 모형 구안에 앞서 학교경영에서 예술적 접근이 적용 가능한 예술적 측면이 있는지를 면밀히 살펴보고자 한다.

1. 학교경영의 예술적 측면

속성은 해당 개념을 이해하고 설명하는데 필요한 핵심 요소이며, 한 현상이 다른 현상과 유사한 측면을 지닌다는 것은 이러한 속성을 공유하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 학교경영이 예술적 측면을 지니는지를 확인하기 위해서는 예술의 개념에서 예술적 속성을 추출하여 이들 속성을 학교경영이 지니고 있는지를 확인하는 작업이 필요하다. 따라서 이 절에서는 예술에 대한 다양한 정의들로부터 예술적 속성을 추출하고, 어떠한 측면에서 학교경영이 이들 속성들을 가지고 있는지를 분석하고자 한다.

가. 예술적 속성의 추출

예술은 시대마다 학자마다 다양하게 정의 내려지며, 이로 인해 예술이 무엇이라고 정의 내리는 것 자체가 불가능하다는 주장도 있다(Tatarkiewicz, 1980, 손효주역, 1999). 따라서 개념의 실체에 온전히 접근하기 위해서는 폭넓은 접근을 시도하는 것이 바람직하다(홍창남, 2002). 다만 이 항의 과제가 예술의

개념을 정립하는 데 있지 않고 예술적 속성을 추출하는 데 있기에, 예술에 관한 다양한 정의들을 살펴보고 이를 종합하여 속성들을 추출하고자 한다.

1) 예술의 개념

가) 변천에 따른 접근

서양적 개념에서 '예술(art)'은 'art'의 어원인 그리스어 'techne'에서 파생되어 이후 로마어 'Ars'의 개념과 결합하였다(박연숙, 2011). 'techne'는 어떤 물건을 제작하는 능력인 '기술'을 의미하는데, 이는 고대 그리스인들이 예술을 어떻게 규정하고 있는 지를 보여준다(박연숙, 2011; 윤선영, 2006). 실로 고대 그리스에서의 예술은 오늘날의 작문과 회화뿐만 아니라 조련술, 통치술, 제조 기술까지 포함하는 것으로, 조각가, 도공, 전략가, 기하학자, 변론가 등이 모두 예술가에 속했다(박연숙, 2011; 윤선영, 2006). 예술의 상대어도 '기술(craft)'가 아닌 '자연(nature)'을 사용하였다(박연숙, 2011; 윤선영, 2006). 독일어에서도 비슷한 경향을 볼 수 있다(윤선영, 2006). 독일어로 예술은 'Kunst'로 이 역시 숙련된 능력 또는 활동으로서의 '기술'을 의미하는 '할 수 있다(konnen)'에서 유래되었다(윤선영, 2006).

동양에서는 이보다 더 광의적인 의미로 '예술'을 정의내리고 있었다(윤선영, 2006). '예술(藝術)'의 한자 중 '술(術)'은 고대 서양과 마찬가지로 '기술'을 의미하며, 어떤 과제를 능숙하게 해결할 수 있는 실행방도로서의 의미가 있다(윤선영, 2006). 그러나 '예(藝)'는 '심는다'는 뜻으로 사대부가 필수적으로 갖추어야 하는 '기술(技術)'인 육예(六藝: 禮(예도 례)·樂(풍류 악)·射(활쏘는 기술 사)·御(짐승을 다슬릴 어)·書(글씨 쓸 서)·數(셈할 수)에 사용되는 한자이다(윤선영, 2006). 이를 통해 고대 동양에서는 인격도야라는 보다 넓은 의미(윤선영, 2006)에서 예술을 정의했음을 알 수 있다.

그러나 르네상스 이후 서양에서 美를 산출하는 화가, 조각가, 건축가 등이 높은 가치를 얻게 되면서 18세기경 예술과 기술의 개념이 분리되었다(박연숙, 2011). 그리고 18-19세기 회화, 조각, 음악, 시, 무용, 건축과 웅변이 순수예술

로 인정받게 됨에 따라, 시, 그림, 조각, 건축, 음악과 같은 순수예술과 공예와 같은 실용 예술 혹은 대중 예술의 구분이 생겨나기 시작했다(박연숙, 2011). 이러한 구분은 19세기를 지나면서 순수예술을 그냥 '예술'로 부르고 그 나머지 것들은 공예 또는 오락 등으로 부르게 되었다(Shiner, 1934, 김정란 역, 2007). 20세기 이후 '예술을 위한 예술'이라는 사조가 등장함에 따라 (윤선영, 2006; 박연숙, 2011) 순수예술과 실용 혹은 대중예술 간의 간극이 더욱 심화되었다(박연숙, 2011). 순수예술은 실용적, 실제적, 도덕적, 종교적 효과와 별개의 고상하고 관조적이며 '미적인 것'을 추구하는 것으로 인식되는 반면, 실용 예술과 대중 예술은 용도와 재미를 중시하고 기술과 규칙을 요구하는 것으로 간주되었다(박연숙, 2011). 현대에는 예술을 협의의 의미인 '미적 기술' 혹은 '미적 창조물'로 보는 견해가 지배적이다(윤선영, 2006).

요컨대 예술의 개념은 고대와 달리 광의에서 협의의 의미로 변화하였다(윤선영, 2006). 즉 예술에 대한 정의가 다수에게 적용되는 '법칙에 의한 제작'에서 소수만이 향유할 수 있는 '미적 창조물'이라는 뜻으로 바뀌었다(윤선영, 2006).

나) 예술관에 따른 접근

예술이 무엇인가에 대해 다양한 관점들이 있다. 이들을 자세히 살펴보자면 첫째로 모방이론이 있다. 대표적인 모방론자로 플라톤이 있는데, 그는 예술을 모방(mimesis, imitation) 즉 복사로 제한하였으며, 예술을 참된 실제(ousia) 즉 이데아(idea)를 모방한 지상의 실제물들의 모방에 지나지 않는다고 지적했다(김문환, 2002; 조요한, 2003). 예컨대 목수들이 만들어내는 수많은 모양의 책상이 있지만, 이 많은 것들의 이상적인 상태 즉 본연의 책상은 신이 만들어낸 책상의 이데아 단 하나밖에 없다(김문환, 2002). 그런데 화가는 바로 이데아를 모방한 목수의 책상을 모방하는 것이므로, 결과적으로 실제의 그림자의 그림자를 그리는 것에 불과하다(김문환, 2002). 따라서 화가는 플라톤의 논리에 따르면 제 6급의 인생에 불과한 것이다. 모방설의 최후의 옹호자인 바뙤는 예술을 '아름다운 자연을 재현하는 것', 즉 '아름다운 자연을 모방함으로써 쾌를 생산

하는 활동'이라고 정의했다(Batteux, 1746; 조요한, 2003 재인용). 정리하자면 모방이론에서는 예술을 외부의 상태나 사물을 충실히 모방하는 것으로 간주한다.

두 번째는 표현이론이다. 19세기 무렵, 과학과 산업의 확산으로 인해 예술의 지위와 역할이 감소하자, 표현론자들은 예술을 삶과 연관시킴으로서 예술도 사람을 위해 중요한 무엇인가를 할 수 있다는 것을 보이려고 노력하였다(Dickie, 1971, 오병남 역, 1983). 표현이론이 사람을 감동시키는 정서적 특질을 중요시하게 된 이유가 여기에 있다(Dickie, 1971, 오병남 역, 1983).

표현이론을 가장 잘 정리하여 제시한 사람은 톨스토이로, 그는 예술을 인간 상호간의 교류수단 중 하나로 보았다(김문환, 2002). 즉 언어가 인간의 사상과 경험을 전달하는 매개이듯이, 예술도 자기의 감정을 다른 사람에게 전달하는 수단이라고 주장했다(Tolstoy, 김병철 역, 1983). 따라서 그는 예술을 자신이 느끼는 것과 같은 감정을 다른 사람들이 체험할 수 있도록 일련의 외적 양식을 통해 표현하는 경우에 발생하는 것으로 규정했다(Tolstoy, 김병철 역, 1983). 톨스토이가 내린 예술에 대한 정의는 표현이론을 가장 잘 드러낸 것이기에, 이를 그대로 인용하자면 다음과 같다.

> 일찍이 체험한 일이 있는 감정을 스스로 환기시킨 다음에 동작·선·색·음·언어 등에 표현된 형식으로 다른 사람에게도 그와 똑같은 감정을 체험하게 전달하는 것, 이것이 예술 활동이다. 예술이란 어떤 한 사람이 의식적으로 외적인 표시를 사용하여 자기가 느낀 감정을 다른 사람에게 전달하여 다른 사람이 그 감정에 감염되어 그 감정을 본인과 똑같이 체험하는 인간 활동을 말한다(Tolstoy, 김병철 역, 1983, 제 15장).

한편, 콜링우드도 표현이론을 자신의 예술관의 모태로 삼았다(김문환, 2002). Collingwood(1958)가 예술의 개념 정립을 위해 가장 먼저 한 작업은 예술과 종종 혼동되어 사용되는 기술, 오락, 주술로부터 예술을 구분하는 것이었다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 그에 따르면 기술, 오락, 주술을 통칭하

여 기예(craft)라고 일컫는데, 기예는 정서를 표현하는 예술과 달리 정서를 환기(arousal)시킨다. 가령 주술은 공동체가 필요로 하는 유용한 정서를 환기시키고 그것을 계속 유지 또는 고양시킴으로써 실제 생활에서 효과적인 동인으로 작용하게 한다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 또 오락은 특정 감정을 환기할 수 있는 가상적 상황을 창조함으로써 감상자로 하여금 감정을 발산시키게 한다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). Collingwood(1958)에 의하면, 이러한 정서의 환기는 기술로서 수단-목적의 관계로 설명된다. 기술은 항상 목적이 앞서서 수립되어야만 그 목적을 달성하기 위한 수단들을 동원할 수 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 따라서 정서의 환기도 심리 자극이라는 예술 이외의 목적에 봉사하는 하나의 숙련된 기술로 간주 할 수 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996).

그러나 예술에서의 정서 표현은 결과-활동의 관계를 가진다는 측면에서 정서의 환기와 차이가 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 즉 정서의 표현은 자신도 자기 마음 속에 충분히 의식하지 못하고 있는 정서를 보다 명료하게 의식해 내고자 창작활동을 수행하는 것이다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 따라서 예술가는 자신의 정서에 대해 확실하고 명확한 계획이 있어서 이를 표현해내는 것이 아니라 부단히 표현해나감으로써 그 정서가 무엇이었는지를 확인할 수 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996).

한편, 그의 예술 정의에는 상상이라는 국면이 포함된다. 상상은 충족되지 못한 욕구나 욕망을 대리하기 위한 공상이나 가상과는 다르다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 예컨대 창문을 통해 잔디밭을 본다고 가정했을 때 우리는 창틀에 가려져 더 이상 보이지 않지만 그 곳에도 잔디밭이 있음을 쉽게 상상할 수 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 상상은 이와 같이 존재하건 존재하지 않건 상관없이 마음에 그릴 수 있는 이미지 혹은 계획 등을 의미한다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 상상에 대한 그의 견해는 조각이나 회화 등 '공적 대상'이 예술 작품임을 부인하는 것과 연결되는데, Collingwood(1958)에게 참된 예술작품이란 예술가가 공적 대상을 창조하기 이전 혹은 창조 과정에서 그의 마음 속에 떠올린 심상이거나 혹은 공적 대상을 경험한 결과이며, 감상자의 마음 속에 형성된 심상일 뿐이다(Collingwood,

1958, 김혜련 역, 1996).

레이놀즈는 18세기 후반에 '예술은 본질적으로 자연의 모방이라기보다는 확대이다.'라고 주장했다(Weitz, 1970). 그에 의하면 모든 예술의 중요한 목적은 상상력과 감수성 위에 하나의 인상을 이루어 놓는 것이고, 따라서 예술의 참된 검증은 그 제작물이 자연의 정확한 묘사인가 아닌가에 있지 않고 사람의 마음에 만족스러운 인상을 가져오게 하는 예술의 목적을 충족시켰느냐에 달려 있다(조요한, 2003).

또 레이놀즈는 인간은 이성 외에도 인간의 행위를 결정짓는 이른바 습관적 이성(통찰을 바탕으로 한 직관)이라는 것이 있어 이론적으로 숙고하지 않으면서도 무난히 해결해나가는데, 이 '습관적 이성'이 예술 창조를 실현시킨다고 주장했다(Weitz, 1970). 그리고 이러한 습관적 이성이 바로 인간의 상상력과 감수성에 '인상'이라는 '집합적인 관찰의 양(量)'을 이루어놓는다고 주장했다(Weitz, 1970).

이상의 논의들을 요약하자면 표현론자들에게 예술은 감정, 정서와 같은 인간의 내적상태, 내면생활을 표현해내는 것이다.

세 번째는 상징이론이다. 이를 지지하는 대표적인 학자들로 카시러와 랭거가 있다(김문환, 2002). 우선 카시러는 예술을 상징 혹은 기호의 관점에서 파악하려고 했다(김문환, 2002). 즉 그는 예술을 감정의 폭발이 아닌 상징적 언어로 이해했으며, 이 때문에 예술이 과학과 같이 사물과 인간생활에 대한 객관적인 견해에 이르게 하는 다시 말해 실재를 발견하게 하는 앎의 한 방식이라 주장했다(조요한, 2003; Cassirer, 1944, 최명관 역, 1960). 여기서 실재의 발견이 의미하는 바는 과학자의 실재의 간략화와는 달리 실재의 강렬화를 의도한다(조요한, 2003). 과학의 추상화 작용은 실재를 빈곤화 할 우려가 있지만 예술의 구체화 실재를 풍부하게 한다는 것이다(조요한, 2003).

이 사상을 이어받은 랭거는 '예술이란 인간감정을 상징하는 형식들의 창조이다.'라고 정의했다(김문환, 2002). 여기에서 상징적 형식이라는 말은 '표현적 형식'이라는 말로 대체되기도 하는데, 상징은 대상의 대리 구실을 하는 기호(sign)나 어떤 사태의 징후(symptom)가 아닌, 대상에 대한 표상(conception)을

운반하는 의미체계를 의미한다(김문환, 2002; 조요한, 2003). 따라서 예술이 나타내는 상징은 표현이론에서와 같이 정감적인 반응이 아닌 통찰(insight)이라는 것이 랭거의 견해이다(조요한, 2003).

나아가, 예술 작품이 운반하는 표상은 감정으로, 고통이나 흥분이나 평정 등 넓은 의미의 신체적 감각을 비롯해서 더욱 복잡한 감정이나 지적 긴장이나 의식적인 인간생활의 감정에 이르기까지, 인간이 느낄 수 있는 모든 것에 해당된다(Langer, 1957, 이상열 역, 1999). 그리고 탁월한 예술작품은 감정을 사람들이 이해할 수 있도록 체계적으로 형식화해서 표현해 낸 것이다(김문환, 2002). 이로 인해 예술작품은 한 예술가 개인의 변덕스러운 감정이 아니며, 보편적인 전달성 즉 '미적 보편성'을 가진다(조요한, 2003). 이는 논리적·과학적 판단에 속하는 객관타당성과 구별되는 것이다(조요한, 2003).

정리하자면 상징이론에서의 예술은 랭거의 말처럼 인간의 감정을 상징하는 형식들의 창조이다. 여기서 인간의 감정이라는 것은 한 개인의 감정을 표출하는 아니라 인간이 느낄 수 있는 모든 것, 즉 통일되고 연속된 실재라 할 수 있다. 표현이론이 개인의 감정, 개인의 내면세계에 관한 문제를 다룬다면 상징이론은 인간의 감정과 본질을 고찰하는 것이라 할 수 있다. 이 때문에 예술은 과학과 같이 실재를 인식하는 방식의 하나이고 예술에는 실재를 꿰뚫어 볼 수 있는 통찰이 필요한 것이다. 즉 프랑스의 철학자 바슐라르가 "시인들은 타고난 현장학자이다"라고 했듯이 예술은 사물과 인간의 모습으로 인도하는 길라잡이이다(조요한, 2003).

네 번째는 형식주의이다. 형식주의자들은 재현으로서의 예술, 표현으로서의 예술, 진리 인식·도덕적 개선 내지 사회적 개혁의 수단으로서의 예술을 반대하며(Jerome, 1965, 김문환 역, 1973), 예술은 선과 색채, 음악적 음향언어들의 복잡다단한 배열과 그 모든 것들의 결합을 지각하고 향유하기 위해 존재한다고 가정한다(김문환, 2002). 이 때문에 형식주의자들은 외부적 관념과 인간감정의 전 영역을 배제해야 순수한 형식의 관조가 줄 수 있는 감정들을 느낄 수 있다고 지적한다(김문환, 2002). 쉽게 말해 외부적 개념과 생활감정으로부터 깨끗해진 눈을 가지고 그림에 다가갔을 때만 그림이 직접적으로 제시하는 형식적

특질들, 즉 형식들과 색채들의 복잡한 배열이 주는 순수한 미적 경험에 몰입할 수 있다는 것이 그들의 견해이다(김문환, 2002).

한편, 여기서 말하는 순수한 미적 경험을 주는 형식적 특질들은 일반적으로 다음과 같이 제시된다(김문환, 2002; Beardsley, 1958). 우선 형식의 특질에서 가장 기본적이고 핵심적인 것은 통일성이다(김문환, 2002; Beardsley, 1958; Pepper, 1949). 예술 작품은 모든 요소들이 완벽하게 하나로 융합되었을 경우 통일성을 가지며(김문환, 2002), 통일성의 지각은 궁극적으로 형태지각(gestalt perception)의 국지적 성질들과 전체의 지배적인 패턴들의 수용에 기초한다(Beardsley, 1958). 그러나 비어있는 흰 벽이나 구름 한 점 없이 푸른 하늘 역시 고도의 통일성을 갖는다(김문환, 2002). 통일성은 조금 더 그 의미가 구체화 될 필요가 있는데, 여기서 두 번째 특질인 다양성 혹은 복합성(complexity)이 탄생한다(김문환, 2002). 다양성은 통일성 중의 다양성, 또는 다양성의 통일성같이 종종 통일성과 결합된다(Beardsley, 1958). 결론적으로 예술작품은 통일성과 다양성이라는 이 두 특질이 미묘한 균형을 이루어야 미적 감동을 줄 수 있기에(Pepper, 1949), 형식에 대한 가장 일반적인 공식을 '다양성 속의 통일성'으로 정리 할 수 있다(김문환, 2002).

심리학적 접근에서 이러한 특질과 관련하여 다양성 속의 통일성을 이룰 수 있는 네 개의 주요 원리를 밝힌 바 있다(Pepper, 1949). 이를 구체적으로 살펴보자면 '(1) 부분들 간의 대조, (2) 기본적 통일안에서 변화를 가져오는 하나의 감각특질로부터 다른 감각특질로의 전이(예컨대 한 그림 안에서 붉은색으로부터 분홍색으로 바뀌는 전이), 한 마디로 해서 차등(gradation)의 구사 (3) 주제와 변주의 채용 (4) 흥미 제공에서의 경제성 채택, 감상자의 흥미재고(interest store)가 너무 빨리 탕진되지 않고 예술작품의 전체 지속과 범위에 걸쳐 적절히 배분'이 있다(김문환, 2002, p. 61).

정리하자면 형식주의자에게 예술은 '형식'에서 비롯되는 '미'를 창조하는 행위이고, 형식에서 비롯되는 미는 직관적으로 느껴지는 것이지만 대개 다양성 속의 통일성이라는 원리를 충실히 이행한 경우이다.

2) 예술적 속성

이 목에서는 예술에 대한 다양한 정의들을 살펴보았다. 변천에 따른 접근에서는 현대사회로 접어들면서 예술이 광의의 의미인 '법칙에 의한 제작'에서 주로 순수예술에 해당되는 협의의 의미인 '미적 창조물'이라는 의미가 바뀌었음을 알 수 있었다. 그리고 관점에 따른 접근에서는 모방이론, 표현이론, 상징이론, 형식주의에 따라 정의들이 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 모방이론은 예술을 자연의 모방으로 말하는 반면, 표현이론은 예술을 감정과 같은 개인의 내면세계를 표현해내는 것으로 이해한다. 상징이론에서 예술은 통찰을 바탕으로 한 인간 감정을 표현하는 형식의 창조를 의미하고, 형식주의에서는 예술 형식 그 자체가 주는 미적 가치를 창조하는 것이 예술이다.

이들 정의를 종합하여 예술의 속성을 제시하자면 다음과 같다.

첫 번째 속성은 감정의 표현이다. 감정의 표현은 기술을 예술로 여긴 고대의 정의와 모방설을 제외하고 대부분의 정의에서 언급하는 가장 기본적인 특성이다. 우선 감정의 정의를 살펴보자면, 감정은 예술관에 따라 다양한 범위로 정의되고 있다. 신체적 감각에서 부터 개개인이 생활세계에서 느끼는 복잡한 정서, 지적인 긴장, 의식적인 인간생활의 지속적인 정조(feeling-tones)까지 느껴질 수 있는 모든 것이 감정의 정의 안에 포함된다(Langer, 1957, 이상열 역, 1999). 그러나 이러한 차이 속에서도 형식주의자들을 제외한 대다수의 정의들이 감정을 포괄적이고 지속적인 정황들과 연결된 맥락적인 것으로 가정한다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996; Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 예컨대 소스라침이나 볼이 빨개짐과 같은 자동반사적 행동들을 감정이라고 부르지 않는다(Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 처치하거나 피해야 할 어떤 위협적인 대상의 존재와 연관 지어 소스라칠 때 그것을 공포라는 감정으로 부른다(Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 마찬가지로 어떤 사람이 자기가 한 행위를 자기에 대한 타인의 반응이 그다지 좋지 않은 것과 결부시켜 수치감이 올 때 이를 감정이라 한다(Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 이 때문에 최근 감정을 이성과 더불어 세계를 이해하는 인지의 또 다른 원천으로 주목하고 있다. 이에 비해 형식주의자들은 이러한 외부의 관념과 생활정서들을 배제한 뒤 형식을 관조함으로서만 느낄 수 있는 것을 예술에서의 감정이라고 규정한다.

예술은 이러한 감정을 표현하는 활동이다. 표현론자들은 감정 표현이 감정

의 환기 혹은 유출과는 다르다고 지적하면서, 이들과의 차이를 밝힘으로서 의미를 명료화하고 있다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996; Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 예컨대 콜링우드는 자기 마음 속에 충분히 의식하지 못하고 있는 정서를 보다 명료하게 의식해내고자 하는 행위를 감정 표현이라 했고, 톨스토이는 다른 이로부터 공감을 얻어야 예술에서의 감정 표현이 발생한 것이라 주장했다. 반면, 상징론자들은 감정을 표현하는 것을 개인의 정감적 표현이 아니라 인간감정의 실재를 발견하고 이를 공적으로 드러내는 인지 활동으로 여기고 있다.

두 번째 특성은 창조적 발상이다. 대다수의 정의에서 일련의 주관적 인상(심상)을 가져오는 창조적 발상 즉 상상 활동을 예술 창작에서 중요한 과정으로 전제한다. 이전에는 상상 활동을 기술될 수 없는 영감이나 천재성의 문제로 취급했다. 그러나 최근 사회 전반적으로 창조가 강조됨에 따라 인지심리학과 신경과학 등의 과학 분야에서 예술에서의 상상 활동을 분석하기 시작했고, 상상 활동은 시스템적 사고(systemic thinking), 조합적 사고(associative thinking), 다면적 사고(versatility in thinking), 동공간적 사고(homo-spatial thinking), 야누스적 사고(Janusian thinking), 시각적 사고(visual intelligence), 유비적 사고 등으로 불리는 사고 방식과 관련 있다는 것이 밝혀졌다. 즉 주로 주어진 여러 요소들, 특히 관계가 전혀 없어 보이거나 상충되는 요소들을 연결하고 통합함으로서 상상 활동이 촉발되며, 대개의 경우 감각적 이미지를 매개로 일어난다. 한편, 상상 활동은 개념적 사고와 같이 순차적으로 진행되지 않고, 정보를 병렬적이고 역동적으로 처리하며 진행된다(이모영, 2007). 이로 인해 상상은 통찰, 직관, 혹은 즉흥성으로 불리는 행위와 밀접한 관련이 있는 것으로 이해된다.

세 번째 특성은 형식의 창조이다. 내용이 '당신은 무엇을(what) 말하려는가?'라는 문제와 관련된 것이라면 형식은 '당신은 어떻게(how) 말하는가?'라는 문제와 관련된 것이다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 즉 내용이 표현하고자 하는 의미(감정)라면, 형식은 작품의 총괄적 조직(the over-all organization of work)이다(김문환, 2002). 이들 양자는 개념상으로 구분되지만 실제로는 필수불가결의 관계에 있다(김문환, 2002). 내용의 존재방식이 형식이기에, 내용은

형식을 포함하며 형식은 내용을 수반할 때만 그 의미를 얻는다(Hartmann, 1966, 김성윤 역. 2012).

대다수의 학자들은 내용이 담긴 형식을 예술의 정의의 한 축으로 삼는다. 앞서 지적했듯이 예술이 존재하기 위해서는 형식이 필수불가결하기 때문이다. 그러나 형식에 얼마만큼 치중하느냐라는 정도의 측면에서는 견해차가 있다. 예컨대 낭만주의 예술가들이 주류를 이루는 표현론자에게 있어 형식은 감정을 표현하는 과정에서 혹은 전달하는 과정에서 자연스럽게 따라오는 산물이다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996). 이로 인해 표현론자들은 형식에 대해 많은 관심을 기울이지 않는다. 그러나 형식주의자들과 상징론자들에게 형식은 표현에 있어 내용 못지않게 중요한 문제이다. 다만 이들이 형식에 대해 관심을 가지는 측면이 다소 다른데, 형식주의자들과 현대의 정의는 형식을 예술의 본질로 규정하고 '다양성 속의 통일성'과 같이 형식적 미를 부여하는 형식적 특질들에 지대한 관심을 가진다. 이에 반해 상징주의자들은 대상(여기서는 인간 감정)에 대한 표상을 전달하는 방식으로서 형식에 주목한다. 상징론자들은 예술의 형식이 실재를 보다 구체적이고 생생하게 또 다양하게 드러낼 수 있다는 점을 중요하게 여긴다.

네 번째 특성은 매체의 사용이다. 모든 예술은 공적으로 실재하기 위해서는 무엇인가로 형성되어야 할 물질적·감각적 재료가 필요하다(김문환, 2002). 이를 형성소재(Gestaltungsstoff)라고 하는데 형성소재는 다시 대리석, 청동과 같이 물질적 고유성을 담는 구체적인 재료와 소리, 색채, 움직임과 같은 추상적 요소로 양분할 수 있다(김문환, 2002). 이 추상적 요소가 바로 매체이다.

진정한 예술은 예술가와 감상자의 심상이라고 주장한 콜링우드를 제외하고 대다수의 정의들에서 예술을 정의하는 데 매체를 전제하고 있다. 그러나 관점마다 매체에 부여하는 의미가 다르다. 표현론자에게 매체는 감정을 표현하고 전달하는 매개의 수단이다. 반면 상징론자들에게 매체는 의미를 전달하는 또 다른 방식이다. 즉 추상적 언어 외에 이미지나 멜로디와 같은 감각적 요소들로 이루어진 표상체계이다. 반면 형식주의자들에게 매체는 예술의 본질로서, 선과 색채, 음악적 음향언어들의 복잡다단한 배열과 그 모든 것들의 결합과 같은 감각적 요소를 담고 있는 재료이다.

정리하자면 예술의 속성은 '감정의 표현', '창조적 발상', '형식의 창조', '매체의 사용'이다. 그리고 어떤 것이 예술과 비슷하다는 것은 이러한 속성을 지니고 있다는 이야기가 된다.

나. 학교경영의 예술적 속성

예술적 속성은 '감정의 표현', '창조적 발상', '형식의 창조', '매체의 사용'이고, 학교경영이 예술과 유사하다는 것은 학교경영 상황에서 이러한 속성을 지닌 행위들이 존재한다는 의미이다. 따라서 이항에서는 학교경영 상황에서 앞서 밝힌 예술적 속성을 띤 행위들이 있는지를 확인하고자 한다.

1) 감정의 표현

예술은 감정에 관한 지식을 축적하는 학문이기에(김문환, 2000), 예술에서 가장 중요한 화두는 감정이다. 예술에서의 감정은 색채, 리듬 등 감각적 지각을 통해 느껴지는 신체적 감정뿐만 아니라 샤갈이 애인을 만날 때 느낀 설레임, '살인의 추억'에서 다루진 시대적 우울, 햄릿의 고뇌를 통해 보여주고자 했던 인간의 본연의 감정까지 다양한 층위의 감정을 다룬다.

이러한 예술의 특성들은 학교경영에서도 그대로 적용될 수 있다. 첫째, 감정은 학교경영에서도 중요한 주제이다. 이는 학교경영이 인간의 관계 속에서 이루어지는 특성을 갖고 있고(International Labour Office, 1964; Lortie, 1975, 진동섭역, 2002), "인간 관계는 절반은 감정이고 나머지 절반은 관계"라는 Kövecess(2000)의 지적처럼 조직 내에서 이루어지는 구성원 간 상호작용은 이성적 요인 보다는 감성적인 요소에 더 많이 영향을 받기 때문이다(손준종, 2011; 이석열, 2006).

학교는 다양한 감정이 교환되는 '감정 공간'이라 할 수 있다(손준종, 2011). 예컨대 교사는 학생들에게 기계적으로 지식을 전달하는 사람이 아니라 정서적 상호작용을 하는 사람이며, 이 때문에 행복, 체념, 불만, 스트레스, 화 그리고 분노와 같은 다양한 감정들을 경험한다(손준종, 2011; 서경혜・유신영, 2004;

오욱환, 2005; Hargreaves, 1998). 교사들이 감정을 느끼고 교환하는 대상도 학생에만 한정되지 않는다. 동료 교사, 관리자, 학부모, 근무환경 그리고 교육정책 등 다양한 대상에 대해 감정을 느끼고 감정을 교류한다(손준종, 2011; 윤혜선, 2011; 이종철 외, 2010; Derby, 2008; Hargreaves, 1998; O'Connor, 2008).

Jeffrey & Woods(1996)와 Perryman(2007)는 영국의 초등학교, 중등학교를 대상으로 교육의 질 제고를 목표로 4년마다 반복되는 장학에 대해 교사들이 어떠한 감정을 가지는 지를 분석하였다. 그 결과 교사들은 장학에 대해 교사의 가르치는 일의 성격을 성취도 중심으로 재편하는 일종의 감시체계로 인식하였고, 성취 중심의 장학 행위가 교사들의 전문성을 신장하기 보다는 오히려 '탈' 전문직화 하는 것으로 받아들이고 있었으며, 가르치는 일을 전문직에서 기술직으로 가치 절하한다고 생각하였다. 이 때문에 교사들은 장학에 대해 공포와 불안, 가르치는 일에 대해 자신의 통제가 줄어들고 있다는 측면에서 불만과 스트레스 등의 부정적 감정을 갖는 것으로 나타났다.

우리나라에서도 윤혜선(2011)이 학업성취도를 강조하는 교육정책과 교사의 감정과의 관련성을 분석하였는데, 연구 결과 교사들은 교수-학습과정의 표준화와 통제로 인하여 일상적 모멸감을 느끼고 있었으며, 교직의 정체성이 전문직에서 기술자로 변화되는 데에 따른 불안과 상실감 그리고 학생들에 대한 분노와 죄책감이라는 감정을 경험하는 것으로 나타났다. 한편, 교사뿐만 아니라 학교의 다른 구성원인 학교장이나 학생, 학부모 역시 여러 사람들과 인간 관계를 맺는 속에서 다양한 감정을 교류한다.

또한, 감정은 교육적 판단에서도 중요하게 작용한다(손준종, 2011; Day & Leitch, 2001). 이종철 외(2010)은 초등학교 교사들의 체육수업 과정에서 나타나는 감정이 교사들의 인식과 사고에 긍정적·부정적으로 관여하고, 행동의 수행과 실천을 강화시키거나 축소시키는데 충분한 매개요소로써 작용할 수 있음을 지적하였다. 또 의사결정 모형 중 최적모형은(Optimal model) 학교조직의 의사결정 행위에 합리적인 측면 외에 감정이라는 측면도 중요하게 작용한다고 가정한다(윤정일 외, 2011). 이 모형은 감정과 같이 다른 모형에서는 고려하지 않는 초합리적 과정을 의사결정에서 불가결한 역할로 파악하는 비정형적인 의사결정 유형이다(윤정일 외, 2011).

둘째, 학교경영에서는 예술과 같이 넓은 층위의 감정이 다루어진다. 즉 학교경영에서 관심을 가지는 감정은 조직 구성원의 개인적·심리적 차원의 감정뿐만 아니라 조직몰입, 조직감성, 조직풍토, 조직문화와 같은 조직 차원의 감정까지 그 범위가 폭넓게 다루어진다(Goleman, 1998, 2002; Kelly & Barsade, 2001; Stubbs, 2005). 그동안 조직 연구에서 감정은 개인의 차원에서 해결해야 할 문제로 여겨졌다(이석열, 2006). 직무만족, 교사헌신, 자아실현(self-actualization)과 관련된 변인 연구들이 이러한 관점에 입각하여 이루어진 연구들이다(이석열, 2006).

그러나 최근 조직의 성격과 과정을 결정하는데 감정이 중요한 역할을 하는 것이 밝혀지면서 감정과 관련한 조직 차원의 연구들이 활발해지기 시작했다(Gabriel & Griffiths, 2002; Tran, 1998). 예컨대 Kelly & Barsade(2001)이 개인 수준의 감성들이 조직의 맥락 속에서 공유된 결과인 조직 감성이 있다고 주장하면서, 개인 수준의 감성지능처럼 조직 차원에서도 집단의 감성역량이 필요하다고 주장했다. Goleman(2002)도 개인뿐만 아니라 조직에도 조직 차원의 감성과 욕구가 있다고 지적하였다. 이 뿐만 아니라 정의적, 연속적, 규범적 몰입을 뜻하는 조직몰입이나 정서 상태를 포함한 조직 환경의 총체적인 질인 조직풍토 역시 조직 차원의 감정에 관한 것들이다(Meyer & Allen, 1991; 윤정일 외, 2011).

그렇다면 예술의 기본 속성인 감정의 표현은 학교경영 상황에서 어떻게 구현되고 있을까? 톨스토이는 예술이 감정 이입의 목적을 가지고, 자신의 감정을 표현하는 것이라고 주장했다. 이를 환언하자면, 예술에서의 감정 표현은 전달하고자하는 감정을 감상자가 충분히 느낄 수 있도록 일정한 양식에 따라 드러내는 것이다. 톨스토이가 주장한 감정 이입으로서의 감정 표현은 학교경영 상황에서 변혁적, 카리스마적, 비전 지향적, 영감적 리더십 등 1970년대 후반에 들어온 리더십들과 관련이 있다. 이들 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 리더(학교장)가 비전을 일정 양식에 따라 드러내고 학교구성원들이 이에 몰입하는 과정을 리더십 발휘의 핵심으로 간주한다.

리더의 비전에 구성원들이 몰입하는 이러한 과정이 감정 이입으로서의 감정

표현으로 간주 될 수 있는 까닭은 비전이 주관적 지식이라는 점에 연유한다. 주관적 지식은 객체에 관한 지식인 객관적 지식과 달리 주체 자신이 단지 그것을 안다는 수준을 넘어 그것에 몰입했는지에 대한 여부가 중요한 지식으로, 윤리적 지식과 종교적 지식이 이에 해당된다(KierKegegaard, 1971). 그런데 이러한 주관적 지식은 전달하는 방식에 있어 객관적 지식과는 다른 방식을 요구한다(KierKegegaard, 1971). 전달 받는 이가 주관적 지식을 습득하기 위해서는, 다시 말해 주관적 지식에 몰입하기 위해서는 전달자가 진정으로 그렇게 느껴 표현해야 한다(KierKegegaard, 1971). 즉 감정 표현으로서의 전달 방식이 필요하다. 이는 설교하는 장면을 연상하면 더 잘 이해할 수 있는데, 설교자가 의미만 전달할 뿐 전달 내용 속으로 몰입하여 그 정서를 함께 표현하지 못할 경우 인격적 교류는 일어나지 못하고 지식은 전달에 실패한다(KierKegegaard, 1971). 그런데 비전이 이러한 주관적 지식이기에, 결론적으로 비전을 전달하는 과정에는 리더가 비전에 내재된 헌신, 열정과 같은 감정들을 진정으로 느껴 이를 비전과 함께 나타내고 구성원들을 비전에 몰입하게 하는 상호교감으로서의 감정 표현이 동반된다(Burms, 1978; Bass, 1985).

감정 이입으로서의 감정 표현은 최근 학교경영과 관련하여 주목받고 있는 감성리더십과도(강경석・김철구, 2007; 신동한, 2008; 신재흡, 2010; 이석열, 2006; 홍석, 2012; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2001; Weinberger, 2003) 연관이 있다. Goleman(1998)은 업무에서의 성공요소를 파악한 결과, 지능을 측정하는 지능지수(IQ)요소가 20%임이 비해 감성능력을 의미하는 감성지능(EQ) 요소가 80%를 차지한다고 지적하면서 감성리더십의 개념을 제안하였다. 감성리더십은 '리더 스스로 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감성 및 필요를 배려함과 동시에 조직의 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력'을 의미한다(Goleman, Boyatizs & McKee, 2002). 그는 감성리더십의 구성요소는 <Ⅲ-1>과 같이 제시하였는데, 감성리더십이 자신의 감정을 이해하고 이를 표현하며(자기인식능력) 다른 이들로 하여금 영감을 불러일으키거나 몰입을 유도한다는 면(관계관리능력)에서 예술에서의 감정 표현과 흡사하다고 할 수 있다.

<표 Ⅲ-1> 감성리더십의 구성 요인

구성요인	세부요인	정의	하위요인
개인역량 Personal Competence	자기인식능력 Self-Awareness	자신의 감성을 명확하게 이해하는 능력	·감성이해력 ·정확한 자기평가 ·자신감
	자기관리능력 Self-Management	자신의 감성을 효과적으로 관리하는 능력	·자기통제력 ·신뢰성, 적응력, 자기관리 및 책임의식 ·성과달성지향, 주도성
사회적 역량 Social Competence	사회적 인식능력 Social Awareness	다른 사람의 감성을 명확하게 이해하는 능력	·감정 이입, 조직 파악력 ·고객 서비스 정신
	관계관리능력 Relationship Management	다른 사람의 감성을 효과적으로 관리하는 능력	·영감을 불러일으키는 능력 ·영향력, 타인지원성, 연대감 형성 · 커뮤티케이션, 변화촉진력, 갈등관리능력

출처: Goleman et al.(2002). Primal leaderhip: Learning to lead with emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

톨스토이뿐만 아니라 콜링우드의 예술관에 입각한 감정의 표현도 학교경영 상황에서 찾아 볼 수 있다. 콜링우드의 감정 표현의 핵심은 '활동→목적'으로 요약할 수 있다(Eisner, 1979). 즉 그는 자기 마음 속에 충분히 의식하지 못하고 있는 정서를 보다 명료하게 의식해내고자 하는 행위를 감정 표현으로 보았다. 이는 예술사가 잰슨, 미술비평가 로젠버그, 그리고 철학자 아리스토텔레스의 말들에서 가장 잘 드러난다(Eisner, 1979). "예술가는 자기가 찾고 있는 것이 무엇인지도 모르면서 찾아 헤매다가, 그것을 찾고 나서야 비로소 자기가 찾아 헤맸던 것이 무엇인지를 알게 된다.", "화가는 마음 속에 이미지를 가지고 그림을 그리기 시작하는 것이 아니라, 자기 앞에 놓인 재료들을 가지고 그림을 그리기 시작한다. 이미지란 그 결과이다.", "예술은 행운(chance)을 사랑한다. 즐겨 잘못을 저지르는 사람이야말로 예술가이다."가 그것이다(Eisner, 1979,

p.100, p.154). 이러한 측면의 표현 활동은 학교경영에서도 존재한다. 즉 목적을 도달하기 위한 모든 활동인 학교경영에서도 '목적이 활동에 선행하여야만 하는 것은 아니며, 목적은 행위 그 자체로부터 형성될 수 있는' 측면이 있다(Eisner, 1985). 이처럼 학교경영이 '활동→목적'의 표현 활동으로 설명될 수 있는 이유는 학교의 조직적 특성과 연관된다.

조직은 예측하기 쉽지 않은 사람들로 이루어져있고, 여러 개인이나 집단, 그리고 조직 간의 상호작용이 집합적 활동 속에서 매우 복잡하게 얽혀있어 종국에는 매우 풀기 어려운 복잡한 인과 고리가 나타난다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 뿐만 아니라 조직은 문제의 다의성, 불완전한 정보, 사람들 간의 복수의 목표, 자원의 부족, 역할의 불분명함, 목적과 수단의 비선형성, 평가의 기준과 측정의 불확실성으로 인해 모호성도 가지고 있다(McCaskey, 1982). 이러한 복잡성과 모호성으로 인해 조직의 과정이 소기의 결과를 이루지 못하는 경우도 있고, 수많은 회의를 열어도 의사결정이나 문제해결에는 접근하지 못하며, 갈등이 해결되거나 관리되기 보다는 무시되는 경우가 흔히 있다(Deal & Nutt, 1980).

조직의 불확실하고 모호한 측면들은 학교와 같은 공공조직에서 더욱 더 두드러진다. 학교의 교육 목표는 계량적으로 측정될 수 있는 것이 아니며 모호하게 기술되어 사람에 따라 해석이 달라지기도 하고(Cohen & March, 1986; 허병기, 2008), 교육의 수단과 결과사이의 비선형적 관계로 인해 학교가 적합하다고 구사하는 기술(교육)들이 교육목적과 관련이 없을 때도 있다(Jones, 1987).

이 때문에 학교조직의 경영활동은 '목적→수단'으로서의 합리적 활동으로 이루어진다기 보다는 '활동→목적(의미)'의 표현 활동으로 이루어진다고 할 수 있다. 즉 학교조직의 경영과정은 누구나 동의하는 명확한 목표를 세우고 이에 가장 합당한 수단을 활용하여 목표를 달성해 나가는 합리적 과정이라기 보단, 명료하지 않은 목표와 관련하여 일련의 활동들을 전개하는 과정 속에서 무엇을 하고자 했는지에 대해 의미를 발견해가는(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995) 표현 활동에 가깝다.

조직론 중 상징적 관점의 논의들이 주로 이러한 주장을 뒷받침하는데, 그들

에 의하면 학교는 목표를 세우고 이를 실행하는 과정은 학교조직이 불확실하고 모호한 환경에 처방하기 위한 일련의 드라마를 표현하는 것이다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 비록 목표가 불명확하고 목표의 달성여부를 확인할 수 없으며 또 목표와 관련하여 적합한 기술이 사용되었는지를 알 수 없으나, 이 과정에서 학교구성원들은 '1. 무엇을 표현하였는가? 2. 무엇이 사람들의 주의를 끌었는가? 3. 무엇이 정당화되었는가?'라는 질문을 답해 나감으로써 자신들이 하고자 하는 바 즉 목표에 대한 의미를 구성해나간다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 그리고 이렇게 구성된 의미는 구성원들의 활기와 조직 내부의 응집성 강화로 이어져(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995), 조직이 계속적으로 유지되고 발전하게끔 한다.

'활동→목적'으로서의 감정 표현 행위는 조직의 차원에서뿐만 아니라 조직내 구성원 개인 차원에서도 발견할 수 있는데, Schutz(2007)의 연구에 의하면 교사의 정체성이 감정을 통해 전달되고 표현되고 있었다. 즉 화, 스트레스, 근심과 같은 부정적 감정을 표현해나가는 교사들일수록 교사의 전문성과 정체성에 대한 부정적 결과를 형성하고 있었다. 이로 인해 Schutz(2007)는 교사의 감정에 대한 분석이 교사들이 정체성을 이해하는 열쇠가 된다고 주장했다.

2) 창조적 발상

예술에서의 창조적 발상은 새로운 생각들을 도출하는 상상의 과정으로, 시스템적 사고, 조합적 사고, 다면적 사고, 동공간적 사고, 야누스적 사고, 시각적 사고, 유비적 사고 등으로 불리는 사고 방식과 관련 있다. 이들 사고 방식들은 공통적으로 주어진 여러 요소들을 연결하고 통합하여 일련의 아이디어를 창출해낸다는 특성이 있다(홍성욱, 2009).

그동안 학교경영을 상급기관에서 미리 정해 준 목표와 방법을 하급기관인 학교가 잘 이행하는 과정으로 이해하는 시각(Bush, 2011)이 지배적이었다. 이로 인해 새로운 아이디어를 생성하는 일보다, 보편적인 지침이나 규범을 실제에 적용하는 일을 학교경영의 주된 과업으로 간주하였다. 학교조직에서 창조적 발상은 학생의 창의성이나 교사의 수업 창의성(teaching creatively)에 한해 부

분적으로만 강조되었다(최미정, 2007; Fasko, 2000; Forrester & Hui, 2007; Halliwell, 1993; Woods, 1990).

그러나 예술에서의 창조적 발상은 학교경영에서도 찾아볼 수 있다. 즉 학교경영 장면에서도 새로운 아이디어들을 생성하는 일들이 활발히 일어나고, 이들 아이디어는 합리적이고 과학적인 방식보다 여러 요소들을 조합하거나 통합하는 사고 방식을 통해서 도출된다.

우선, 새로운 아이디어를 생성하는 일은 학교경영의 과정 중 계획을 세우거나 대안을 제시하는 단계에서 빈번하게 일어난다. 김순남·이병환(2012)은 혁신학교 대안학교 등 최근 활발히 일어나고 있는 창조적 학교(creative school) 운동들을 분석하여 창의경영학교 모형을 개발하였다. 이 연구에서 그들은 학교경영에서의 창의성은 기존에 해 오던 방식을 완전히 무시하고 전혀 다른 새로운 것을 만들어 내는 것이라기 보단 기존의 것을 바꾸어서 새롭게 변화시키는 것에 가깝다고 지적하면서(김순남·이병환, 2012), 이 때문에 결국 학교에서 새로운 아이디어를 생성하는 일은 무엇을(what)이 아닌 어떻게(how)와 더 관련되어 있다고 주장했다.

George & Zhou(2001)는 수업뿐만 아니라 교사의 업무 전반에 걸쳐 창의성 발휘가 중요하다고 지적하면서, 교사의 직무와 관련하여 창의적 일처리 수준(Creative behavior)을 측정하기 위한 문항을 개발하였다. 그가 제시한 문항은 구체적으로 수업과 관련한 새로운 방법 제시, 동료 교사에게 창의적 아이디어 제공, 업무처리에 새롭고 혁신적인 아이디어 제시 등으로, 주로 새로운 아이디어 제시와 관련된 것이다.

이 뿐만 아니라 학교경영이 특히 조직의 변화와 관련될 경우, 새로운 아이디어를 창출하는 일은 더욱 강조된다. 이는 새로운 조직 구조, 기존과 다른 프로그램, 새로운 문화 등 새로운 아이디어를 생성하는 일 그 자체가 변화의 일부이기 때문이다(Amabile, 1988; Scott & Bruce, 1994).

둘째, 학교경영에서의 새로운 아이디어들은 주로 여러 요소들을 조합하거나 통합하는 사고 방식을 통해 도출된다. 즉 새로운 아이디어를 생성하는 일에는 요소들 간의 논리적 관계를 순차적으로 밝히는 개념적 사고가 아닌 전체를 구성하는 요소들 간의 역동적인 상호작용에 의해 형성되는 통합적 인지과정이

강조된다(이모영, 2007).

Bolman과 Deal은 학교를 포함한 모든 조직의 경영이 '어떻게 하면 올바른 시기에 올바른 방법으로 문제에 대한 올바른 아이디어를 창출할 수 있을 것인가'라는 기본적인 문제를 해결하는 과정이라 주장하면서, 여기에는 다양한 해결방안을 구상해내는 상상력이 무엇보다 중요하다고 지적했다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 여기서 그들이 의미하는 상상력이란 다면적 사고를 의미한다. 즉 그것이 병원이건 학교이건 모든 조직은 다양성과 모호성, 모순을 지닌 복합체이기에, 하나의 관점 혹은 방식을 고집한다면 경영에 실패할 수밖에 없고 상황에 따라 여러 관점을 종합 혹은 통합하여 다양한 해결방안을 동시다발적으로 구상할 수 있는 사고 방식이 경영자에게 필수적이라고 주장했다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995).

Weick(1998)은 어떤 조직이든지 갑작스럽게 변화나 문제에 직면함으로 인해 문제를 해결하는데 시간과 자원이 충분치 않을 경우, 행위자의 직관 혹은 통찰을 바탕으로 실행 과정에서 설계(design), 계획(plan), 실행(execution)을 통합하는 즉흥 행위를 통해 문제와 과제를 해결한다고 주장했다(Miner et al., 2001). Dror(1968) 역시 조직의 의사결정이 합리성으로만 이루어지는 것이 아니며, 때때로 초합리적인 것, 즉 직관, 판단, 창의 등과 같은 잠재적 의식이 개입되어 이루어진다고 지적하였다(윤정일 외, 2011).

3) 형식의 창조

앞서 살펴본 바와 같이 예술에서 내용은 전달 하고자 하는 의미와 관련된 것이고, 형식은 전달 방식과 관련된 것이다(김문환, 2002; Collingwood, 1957, 김혜련 역, 1996). 예술의 형식은 기본적으로 개별성에 근거한다(조선우, 2012). 개별성에 근거한 방식의 의미는 복잡한 상황 속 미묘한 사항들(subtleties)을 어떤 개념이나 규칙들이 아닌 상황 그 자체와 대면하여, 사항과 관련하여 두드러진 속성들을 찾아내는 것을 의미한다(조선우, 2012; Nussbaum, 1990). 이러한 형식적 특성 덕분에 예술은 추상적 언어로는 환언되지 못하는 미묘하고 맥락의존적인 측면들을 잘 포착하여 드러낸다. 예술의 이와 같은 방식이 바로 상

징론자들이 관심을 가진 측면이다.

상징론자들의 관점에 입각한 예술의 형식 즉 개별성에 근거한 방식은 학교경영 상황에서도 찾아 볼 수 있다. 이는 학교경영 상황에도 추상적인 언어로는 환언되지 못하는 미묘하고 맥락의존적인 측면이 있고, 이를 제대로 이해하고 처방하기 위해 개별성에 근거하여 계획을 수립하고 실행하는 행위들이 존재하기 때문이다.

그동안 학교경영은 경영을 협소하게 이해하는 전통적 경영관에 기반을 두었다. 전통적인 경영관은 산출의 측정과 측정된 결과에 근거하여 책임지는 것과 같이 경영을 형식적이고 단순한 의미로 인식했다(Brodie, 1979; Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 이로 인해 학교경영은 과학적 법칙들에 의해 좌우되는 객관적 측면에만 관심을 갖는 것으로 간주되었다(Paisey, 1983, 성병창 역, 1995, 1983). 그러나 새로운 경영관이 대두됨에 따라, 학교경영에서도 가치, 태도, 기술, 그리고 행동유형 등의 주관적 측면이 강조되기 시작했다(Brodie, 1979; Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 새로운 경영관은 경영의 대상에는 물질 뿐 아니라 인간도 해당되며 경영의 기술이 적합하게 적용되기 위해서는 인간에 의존해야한다고 가정하기 때문에, 경영의 주관적 측면을 강조한다(International Labour Office, 1964).

그런데 여기서 주관적 측면들은 성질상 계속 변화하고, 상황에 연관된 사람들과 그들이 맺고 있는 관계들의 고유성으로 인해 예상치 못한 새로운 속성들이 작용한다(조선우, 2012; Nussbaum, 1990; Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 따라서 주관적 측면들을 제대로 이해하고 처방하기 위해서는, 보편성과 단순성에 기반을 두고 가치를 인정받는 개념이나 규칙들은 적용하기 보단, 예술에서와 같이 개별성에 근거하여 이해하고 처방해야 한다(조선우, 2012; Nussbaum, 1990; Paisey, 1983, 성병창 역, 1995). 즉 상황 그 자체와의 직접적인 대면을 통해 그 대상이 위치한 독특하고 복합적인 상황적 맥락 속에서 대상을 지각하고, 이를 바탕으로 대상과 관련하여 두드러진 속성들을 파악 할 수 있어야 한다(조선우, 2012; Nussbaum, 1990).

이처럼 학교경영에서는 개별성에 근거해야 올바르게 이해되는 주관적 측면이 중요하므로, 학교경영은 많은 경우 예술 분야에서와 같이 개별성에 근거한

방식을 강조한다. 다시 말해 처한 맥락과 상황에 따라 서로 다른 조직유형에는 서로 다른 경영유형이 요구되고, 한 조직 내에서도 상황에 따라 다른 기술이 필요하며, 학급교사 또는 부서의 장, 혹은 교장, 지방행정관 심지어 공무원까지 모든 수준에서 직접 당면한 사람들만이 알 수 있는 상황과 맥락에 적합한 경영 기술들이 존재한다(Brooksbank, 1972).

개별성에 근거한 방식은 학교조직이 특히 교육을 경영의 핵심 과업으로 삼기에 더욱 중요시된다(허병기, 2008). 허병기(2008)는 교육이 불가해성과 복잡성을 갖는 인간의 삶과 존재 차원의 변화를 추구하는 것을 목적으로 삼기 때문에, 교육 목표는 계량적으로 측정될 수 없으며, 교육의 과정 역시 교육 활동에 참여하고 있는 사람과 그 활동이 당면한 상황의 변수에 따라 유연하게 최적의 상태를 조정하고 유지해 가야 하는 성격을 갖는다고 지적했다(허병기, 2008). 그리고 이로 인해 학교조직의 일들은 양자 간의 관계와 소통, 교육 활동의 전개에 영향을 주는 요인들에 대한 민감한 파악과 처방 등과 같이 교육실천당사자가 부단히 질적 수준을 적용해야 하는, 즉 실천 당사자와 그 조직에 '내맡길 수밖에 없는' 성질을 지닌다고 주장했다(허병기, 2008).

Eisner(1979) 역시 이와 비슷한 맥락에서 교육적 상황에는 객관화·정형화 할 수 없는 말로 표현할 수 없는 측면들이 다분히 존재하므로, 학교경영에서도 측정 대상을 양화(量化)하는 '객관적 표준을 적용하는 일(application of a standard)' 못지않게 질적 측면을 포착해내는 '주관적 판단을 내리는(making of a judgment) 일'이 필요하다고 주장했다. 즉 미술품의 감식이나 포도주의 감식처럼 보통 사람들이 보지 못하고 느끼지 못하는 것을 보아내고 느끼는 감식력(connoisseurship)이 교육 행정가에게도 필요한 것이라 말했다.

예술의 형식적 특성 즉 개별성에 근거한 방식은 1990년대 학교재구조화 운동 이후 학교경영 상황에서 더욱 부각되고 있다. 각 학교와 개별학급의 다양성과 특수성을 인정해야 한다는 시각이 설득력을 가지게 되면서(Hall & McGinty, 2002), 학교가 자신의 맥락과 상황에 근거하여 프로그램과 운영 방식을 결정하는 즉 개별성에 근거한 방식들이 확산되기 시작했다. 단위학교책임경영제(School Based Management)가 그 대표적인 예인데, 단위학교책임경영제는 각 단위학교들이 각자의 맥락과 상황에 맞는 경영을 할 수 있도록 의사

결정 권한을 교육행정기관(상급기관)에서 일선 학교로 분권화시켜 단위학교의 자율성을 강화시키는 제도이다(김성열, 2001; 정영수·정일환, 2007). 이 제도로 인해 많은 단위학교들에서 자원, 인사 및 교육과정에 관한 결정들을 자신이 처한 상황에 바탕으로 스스로 내리고 있다(Anderson & Snyder, 1998). 구체적으로 살펴보자면, 단위학교는 학교운영위원회의 설치·운영, 사립학교 교직원의 임용·보수·복지, 교육과정상의 교육목표 설정 및 교육내용 선정, 사립학교 예산의 확보, 사립학교 시설의 설치, 공·사립학교 시설의 관리, 시책장학, 고등학교의 학생선발, 학교보건 등의 권한 위임[4]의 분야와 학교규칙 제정 및 학교 교육계획 수립, 교직원 복무관리, 교원 직무연수, 교육과정상의 교수-학습활동 및 교육평가, 학교예산 운영, 사무관, 학생징계.포상, 학교급식, 학생복지, 학교체육 등의 권한 이양의 분야에서 자율권을 행사한다(정영수·정일환, 2007).

형식을 예술의 핵심으로 보고 '다양성 속의 통일성'과 같은 형식적 특질들을 잘 살리는 과정을 예술 활동으로 규정한 형식주의자의 관점도 학교경영 장면에서 발견할 수 있다. 학교경영에서 조화를 추구하는 행위들이 바로 그것이다.

조화는 학교경영에 있어 이미 오래된 화두이다. 구조적 관점에서는 조정이라는 개념으로 역할 간 혹은 업무 간의 조화를 모색하였고(왕기항외, 2000; 이창순, 1994; Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995), 인적자원의 관점에서는 구성원 개인의 만족과 조직효과 간의 조화, 조직적 목표와 개인의 목표 간의 조화를 중요한 목표로 삼고 있다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995; Young, 2008). 이 뿐만 아니라 리더십에 관한 많은 논의들에서도 조화를 이루는 능력을 리더의 중요한 역량으로 규정하고, 역량의 하위 요소들이 무엇인지를 연구하고 있다. 예를 들어 김미정・신상명(2012)은 마에스트로가 오케스트라 단원들의 조화를 위해 자리배치를 중요하게 고려하는 것을 비유로 삼아, 교장에게는 학교구성원들의 업무배치에 있어 구성원의 배경변인, 능력 등을 총체적으로 고려하여 조직 내 조화를 이끌어내는 리더십이 필요하다고 지적하였다.

이처럼 학교경영에서 조화가 중요하게 고려되는 이유는 분열, 격리, 불일치,

4) 위임이란 교육청의 권한을 학교에게 행사권을 넘겨주지만 여전히 그것에 대한 감독권을 갖고 있는 경우를 의미하며, 이양이란 교육청이 감독권을 포함한 모든 권한을 학교로 완전히 넘겨주는 경우를 말한다(정영수·정일환, 2007).

갈등과 같이 학교경영에서 조화가 필요한 상황들이 빈번히 발생하는 데 있다. 예컨대 Bush(2011)는 학교조직 내 개인과 조직 간 목표가 일치하지 않기도 하고, 각 개인 혹은 하위조직 간의 업무가 연계 되지 않기도 한다고 지적했다. Eisner(2005) 역시 교사들이 상위 기관에서 제시하는 새로운 정책에 대해 회의적이고 때로는 수동적인 저항으로 반응하고 있다고 주장하면서, 이는 교실의 문을 닫으면 교사의 작업은 온전히 교사 개인 것이 되기 때문이라고 설명했다. 또한 주철안(2010)도 학교교육 목표를 11개로 세분화하여 그 중요도와 실제 현장에서 강조되는 정도의 차이를 드러내면서 이념적 목표와 실제적 목표 사이의 격차를 지적하였고, 김재덕(2001) 역시 제 7차 교육과정에 나타난 교육목표들과 현장에서의 실천과의 괴리가 있음을 밝혔다.

Lortie는 학교조직의 중요한 행위자인 교사들은 폐쇄적 체제 내에서 자신의 일을 타인과 공동으로 협동하여 해결하지 않으려는 개인주의적 성향을 가지고 있다고 밝혔으며(Lortie, 1975, 진동섭 역, 2002), Hagreaves(1994)는 이렇게 교사들이 자신들의 교과 영역만을 고집하는 상태를 '분열화'로 표현하기도 했다. 그는 교사들이 서로로부터 강하게 고립되어 있어서 다른 교과 교사들이 가지고 있는 지식을 잘 알지 못하고, 이러한 고립성은 시간이 지날수록 영구적인 경향을 띠게 된다고 지적했다.

4) 매체의 사용

예술이 공적으로 실재하기 위해서는 무엇인가로 형성되어야 할 감각적, 물질적 재료가 필요하다(김문환, 2002). 이러한 감각적, 물질적 재료가 바로 매체이다. 형식주의자들은 매체에 내재된 색채, 음향, 선과 같이 감각적, 물질적 요소들을 잘 배열하고 조합하는 것을 예술 활동으로 간주하였다. 그런데 이러한 활동은 학교경영 상황에서도 포착할 수 있다. 즉 학교경영에서도 구성원들로 하여금 일련의 정서를 느낄 수 있도록 감각적 요소들이 내재된 매체를 사용하는 행위들이 빈번히 존재한다. 학교의 물리적 환경을 관리하고 조성하는 학교경영 영역의 활동(김종철 외, 1990; 박병량·주철안, 1999; 윤정일외, 2011; 정태범, 2002)들이 이에 속한다.

감각적 요소들을 활용하여 정서를 불러일으키려는 행위들은 대개의 경우 심리적 접근에 근거하여 이루어진다. 이러한 접근들은 감정과 관련하여 예술적 매체가 제공하는 교육적 효과에 관심을 가진다(한영민・민찬홍, 2000; Langeveld., 1966; Tuan, Yi-fu, 1995). 예컨대 Wohlfarth(1984)는 색과 조명이 학습 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해, 색채와 조명에 따른 학생들의 반응을 살펴보았다. 그 결과 조명과 색채의 조절이 적합하게 이루어질수록 학습 의욕 및 IQ 가 크게 상승함을 발견하였다. 그리고 이를 바탕으로 색채와 조명이 학습 환경에 대단히 중요한 요소로 작용한다고 결론지었다. 또 Wohlfarth & Sam(1982)은 학생들이 처한 주변 색 환경을 바꾸는 연구를 바탕으로, 학교의 물리적 환경이 학생들의 학습 심리에 커다란 영향을 미친다고 주장하였다. 그들의 연구를 구체적으로 살펴보자면, 적당한 색채사용은 시력보호, 학습의욕을 위한 도움을 주고 정신적·육체적 건강을 증진하지만, 이것이 부적절하게 사용될 경우 신경질적인 반응, 민감함, 흥미부족 등의 행동 문제들은 나타난다고 지적했다. 목촌후부(木村候夫)(1964) 역시 색채가 갖는 교육적 효과를 강조하며 이를 <그림 Ⅲ-1>과 같이 정리하였다. 나아가 한영민과 민찬홍(2000)은 우리나라의 중・고등학교의 실내외 색채 환경이 교육적 측면 보다는 책임자의 기호, 경제적인 편의성 등을 중시하여 구성된다고 지적하면서, 이는 결과적으로 획일적이고 경직된 학교 환경으로 이어진다고 비판하였다. 그리고 그들은 이에 대한 대안으로서 인간의 감성적 측면과 자연환경을 고려하여 학교에 적합한 환경색채계획을 모색하였다.

한편, 이론적 논의뿐만 아니라 예술 매체를 학교의 물리적 환경에 적극적으로 활용하려는 실천적 노력들도 이어지고 있다. 우선 이미 오래 전부터 예술 매체가 교육에 미치는 힘에 주목하고 이를 구현할 수 있도록 노력한 대안 학교들이 있다. 레지오 에밀리아 학교와 발도르프학교가 그 대표적인 예인데, 이 중 레지오 에밀리아 학교는 학생들이 가정이 주는 심리적 안정감과 따뜻함을 학교에서도 느낄 수 있도록 학교 공간을 연출하고 있다(강기수·김정호, 2013). 발도르프학교 역시 슈타이너의 학교공간론을 바탕으로, 학교의 물리적 환경을 구성할 때 시각, 미각, 청각, 촉각 등의 감각적 경험을 학생들이 체험할 수 있도록 예술적 요소를 고려한다(윤선영, 2010).

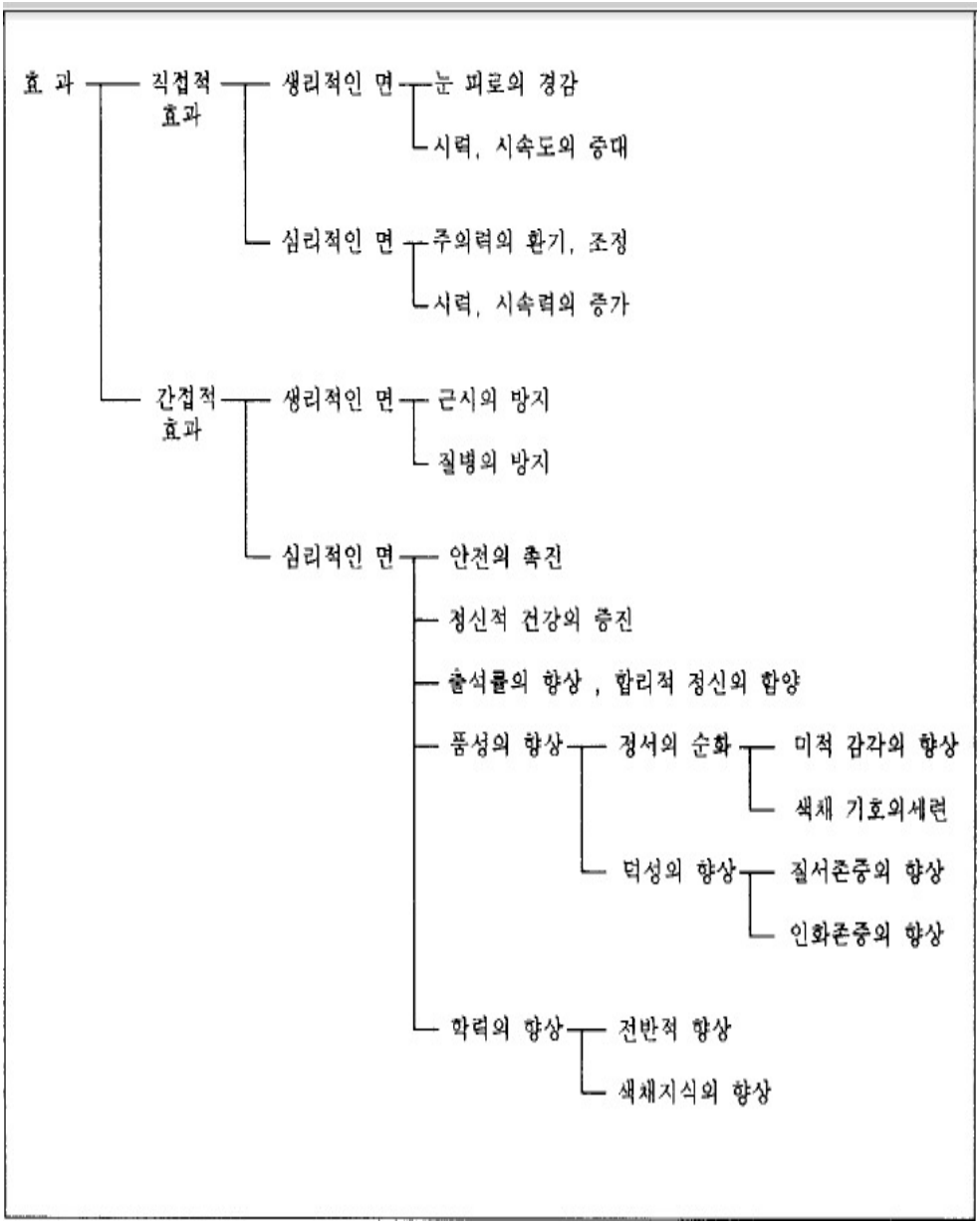
이러한 시도들은 최근 공교육체제에서도 증가하고 있는데, 예를 들어 호주 연방 정부는 학교 시설을 21세기 교수-학습 환경에 맞는 세계적인 수준으로 끌어올리기 위해 교육혁명 건축(Building the Education Revolution) 사업을 전개한 바 있다(한현경, 2010). 미국도 최근 건축분야에서의 고성과 디자인(High Performance Design)과 지속가능한 학교환경(Sustainable School Environment)에 논의를 바탕으로 학교 건축의 디자인 변화를 위해 노력하고 있다(SECO, 2009). 영국 정부 역시 미래를 위한 학교건립(Building schools for the Future) 프로젝트의 일환으로 2004년부터 2020년까지 15년간 총액 450억 파운드를 투입하여 학교 시설 환경 개선하겠다는 계획을 세워 이를 이행하고 있는 중이다(박선형, 2009; Davies, 2009).

우리나라의 경우에는, 과거에는 교육당국에서 지정한 표준설계도에 근거하여 공급자 위주로 건축계획을 세웠으나(강기수·김정호, 2013; 김주연·김선철, 2010; 윤희철, 2006; 한영민·민찬홍, 2000), 1990년대 현장설계, 전문연구기관 참여 등이 가능해지면서 형태와 색채 면에서 다양한 디자인이 시도되기 시작했다(윤희철, 2006). 그리고 최근 2008년부터 정부주도의 학교 공간 디자인 개선 프로젝트 즉 '문화로 행복한 학교만들기' 사업이(신나민, 2010) 시작되면서, 예술의 매체를 활용하려는 노력들이 활발히 일어나고 있다.

'문화로 행복한 학교만들기' 사업은 문화체육관광부에서 연간 5억원의 투자비용을 들인 사업으로, 시설이나 규모의 보수 차원이 아닌 문화에 대한 간접적인 교육과 정서적인 안녕감 그리고 행복의 증대를 위한 공간 개선을 목적으로 한다(김주연·김선철, 2010). 이 사업에서 주목할 만 한 점은 신청학교 수로서 2008년 43개교였던 것이 2010년에는 263개교로 183%로 증가하였다(한현경, 2010). 이를 통해 경영에 예술의 매체(감각적 요소)를 활용하고자 하는 단위학교의 노력들이 증가함을 유추할 수 있다.

매체에 대한 상징론자들의 관점도 학교경영 장면에서 포착할 수 있다. 상징론자들에 의하면 매체는 언어 말고도 의미를 전달하는 형식이다. 따라서 예술에서 매체를 사용하는 것은 의미를 전달하기 위해 매체 속에 내재된 색채, 선, 리듬과 같은 감각적 요소들을 활용하는 것을 의미한다. 그런데 이러한 행위는

학교경영에서 상징물을 제작하는 행위와 유사한 측면이 있다. 보통 학교조직의 공식적 목표들과 문화는 학교배지, 건물 혹은 교복과 같은 상징물로 시각적으로 형상화된다(Hanson, 2003; Schein, 1997; Wagner, 1990). 이 때문에 손혜연(2009)은 대학의 정체성(identity)을 이미지로 어떻게 표현해나가는 지에 대한 연구가 필요하다고 지적하면서, 각 대학교별로 이미지의 가장 큰 핵심 요소인 색채를 분석하였다. 그 결과 대다수의 홈페이지가 차별화된 독창적 이미지를 전달하는 데 실패하였고, 캠퍼스 내 외부 사인에 나타난 색채 역시 몇 학교만이 일관된 이미지 전달을 하고 있다고 지적했다. 박미선·전병국(2011)도 심벌마크는 대학교가 갖는 이념이나 비전을 형상화한 시각적 상징이라고 주장하면서, 중국 대학교 순위 20위와 해외의 여러 대학교(한국 20개, 기타 16개)를 중심으로 대학교의 심벌마크 현황을 비교 분석하였다. 그 결과 형태에서는 정원형태가 가장 많이 사용되었고, 상징별로는 자연물과 문자, 방패형이 가장 많았으며, 색상별로는 빨간색 계열이 주를 이루고 그 다음으로 파란색 계열 심별의 사용 빈도가 높은 것으로 나타났다. 최근에는 대학이 그들의 정체성과 이미지를 효과적으로 나타내기 위해 시각적 상징인 캐릭터 개발에 주력하고 있다고 밝힌 연구도 있다(권윤경, 2008)



[그림 Ⅲ-1][5] 학교색채 조절의 기대 효과

5) 출처: 목촌후부(木村候夫)(1964). 학교 の 색채관리, 동경: 가정교육사. p. 23

2. 학교경영의 예술적 모형

앞선 절에서는 학교경영의 예술적 측면에 대해 논의하였다. 즉 감정의 표현, 창조적 발상, 형식의 창조, 매체의 사용이라는 예술적 속성이 학교경영에도 존재하고 있다. 따라서 이 절에서는 학교경영의 예술적 속성을 토대로 이를 이해·설명·분석·처방할 수 있는 학교경영 모형을 구안하고자 한다. 한편, 이 연구에서는 다음 두 가지 이유로 Bush(2011)의 개념 요소(목표, 조직 구조, 외부환경, 리더십)를 활용하여 모형을 개발할 것이다. 첫째, 모형의 개념 요소가 주어진 현상을 설명하기 위해 가장 최적화된 핵심 요소라 할 때, Bush(2011)의 개념 요소들이 이 연구의 모형이 설명하고자 하는 현상 즉 학교경영은 '목표를 달성하기 위한 학교 조직의 모든 행위'를 효과적이고 체계적으로 요약·압축해 낸다.

둘째, Bush(2011)의 개념 요소들이 학교경영 모형들을 비교·분석하는 기준으로 사용되기에, 모형을 구안하는 데 있어 이들 개념 요소를 사용한다면, 새로운 학교경영 모형과 기존의 모형들을 비교하는데 용이할 것이다. 즉 Bush(2011)의 개념 요소를 토대로 모형을 개발하는 것이 학교경영의 예술적 모형이 기존의 모형들에 비해 가지는 차별성이 무엇인지, 더 나아가 새로운 모형이 가지는 의의와 한계가 무엇인지를 확인하는데 도움이 될 것이다.

가. 목표

예술은 누구나 할 수 있다. 그러나 특정 예술작품은 예술작품이 탄생한 혹은 배경이 되는 그 상황에 처해져 있었던 사람만이 만들어 낼 수 있다. 예컨대 조정래의 '정글만리'는 소설을 썼던 당시 그 시점에 중국의 그 장소에 가서 일련의 경험을 했던 조정래만이 쓸 수 있는 소설이다. 작가가 그 시점 그 곳에 가지 않고 10년 전 혹은 중국의 다른 곳에 있었다면, 조정래는 다른 체험을 했을 것이고 결과적으로 정글만리는 다른 내용의 소설이 되었을 수도 있다.

이는 학교경영에서 목표를 결정하는 과정에서도 그대로 적용된다. 학교경영 상황에서 경영의 목표는 주로 교육과 관련된 것으로(권동택, 2007), 과업을 하

는 실천당사자에 의해서 결정된다. 여기서의 목표는 문서상의 목표가 아닌 실제로 단위학교에서 실천되는 목표를 의미한다. 물론 학교경영 상황의 대부분의 목표가 상부 기관에 의해 결정되고, 단위학교는 이를 지침 혹은 국가 교육과정 등의 형태로 하달 받는다.

그러나 앞서 살펴보듯이, 상부 기관에서 목표를 정해 내려 보내더라도, 많은 경우 실천 당사자인 단위학교가 이를 이행 과정에서 자신의 상황과 맥락에 따라 재구성한다(Bush, 2011; Eisner, 2005). 단위학교 내에서 조차도 모든 교사들이 리더인 교장이 정한 목표를 그대로 수행하는 것이 아니라, 업무, 교실, 교과 등 실천 당사자에 따라 목표를 달리 수행된다(Lortie, 1975, 진동섭역, 2002; Weick, 1979). 따라서 실제적인 학교경영의 목표 결정 수준은 상부 기관이나 기관장이 아닌 해당 맥락과 상황에 처해있는 학교조직, 하위단위, 개인이라 할 수 있다.

또한, 학교경영에서의 목표 결정 및 실행 과정은 상부 기관이 먼저 명확한 목표를 설정하고 이를 하부기관이 학교가 수행하는 과정이라기 보단, 목표를 결정하고 실행하는 과정 속에서 실행 주체자들이 이를 더욱 구체화하고 명확화 하는 과정이라 할 수 있다. 이는 예술가들은 자신이 진정으로 무엇을 표현하고자 했는지를 예술행위를 해 나가는 과정 속에서 확인한다는 Collingwood(1954)나 Eisner(1985)의 논의와 연결된다.

이와 같이 목표의 결정과 실행 과정이 '목표→수단'의 측면뿐만 아니라 '활동→결과'의 모습도 띠는 것은, 학교경영의 목표가 주로 추상적 언어로 기술되고 목표와 수단(기술)간의 관계도 비선형적이기 때문이다. 많은 경우 학교구성원들이 조직의 목표를 불분명하고 모호하게 인지하고 있으며, 교육적 목표와 관련하여 내리는 의사결정과 실행과정들이 진실로 교육목표를 달성해 나가는 것인지도 확신하지 못한다. 그러나 목표에 관해 일련의 의사결정을 내리고 또 실제로 이를 이행 해 나가는 과정을 통해 구성원들은 자신들이 무엇을 하고자 했는지에 대한 의미를 점차 구체화해 나간다. 그리고 이렇게 형성된 의미는 구성원간의 응집력과 조직 내 활력을 불러일으켜 학교조직이 계속적으로 유지·발전될 수 있는 데 중요한 원동력이 된다.

한편, 학교경영 상황에서 의사결정 과정은 초합리적인 측면과 개별적 측면을

지닌다. 우선, 의사결정을 내리는 주체가 인간이기에, 판단에는 감정이 개입된다. 의사결정의 과정은 모든 정보를 수집하여 목표를 도달하는데 최적의 대안을 과학적으로 밝혀내고 이를 선택하는 과정이라기보다 만족할 만 한 시점, 구성원이 만족할 만한 결과와 같이 주관적 요소들을 기반으로 결정해 나가는 과정이라 할 수 있다. 뿐만 아니라 의사결정 과정에서 도출되는 대안과 계획들은 시간과 자원의 한계, 교육목표와 수단 간의 관계의 특수성 등으로 인해 직관, 통합 즉흥과 같은 창조적 발상을 통해 제안되는 경우가 많다. 이로 인해 학교경영의 예술적 모형에서는 학교경영 상황에서 예술과 관련한 주제들에 관심을 가진다. 즉 감정이나 창조, 매체와 같은 주제들에 주목한다.

나아가 학교경영의 의사결정 과정은 개별적인 성격도 지니는데, 학교의 의사결정에는 정형화된 지침, 규칙을 연역적으로 적용하는 방식뿐만 아니라 복잡미묘한 상황들을 직접 대면함으로서 문제를 이해하고 처방하는 방식도 활용되기 때문이다. 다시 말해 학교구성원들은 의사결정 시 논리적이고 분석적인 방식을 사용하기도 하지만, 개별성에 근거 한 방식을 사용하기도 한다. 이는 복잡 미묘한 인간에 전적으로 의존해야 하는 것이 경영이고, 특히 교육이 핵심과업인 학교경영에서는 이러한 주관적 측면이 더욱 강조되기 때문이다.

나. 조직 구조

예술조직의 특징에 관한 논의들을 종합해보면, 예술조직의 구조는 크게 두 가지로 나타난다. 첫째, 예술조직은 개인과 조직, 개인과 개인이 느슨하게 연결된 양태를 띤다. 이는 예술 행위의 주체가 주로 개인이므로 개인이 창작 활동을 하는데 있어 최대한으로 자율성과 전문성을 보장하기 위함이다(이토오 야스오 외, 이홍재 옮김, 2002).

둘째, 프로젝트 기반 조직(project-based organization) 혹은 네트워크 조직과 같이 유연성과 역동성이 두드러지는 형태가 나타난다. 우선 프로젝트 기반 조직은 영화산업과 공연산업에서 주로 볼 수 있는 조직 형태로, 조직간 경계를 넘나드는 공식 혹은 비공식적 연결망(network)을 통해 다양한 조직과 개인들이 일시적으로 모여 프로젝트를 완수해내고 또 흩어진다(임성준·박문선, 2003;

임성준·추승엽, 2004). 한편, 네트워크 조직은 상호 의존적 관계가 많은 조직들 간의 협력관계라고 정의할 수 있다(이은정, 2012). 즉 업무적으로는 상호 의존성이 크지만 상대 조직을 내부로 완전히 흡수 해 버리면 또 다른 추가적인 부담이 따르기 때문에, 자본적으로는 강하게 연결되지 않고 서로 독립성을 유지한 채 수평적 혹은 수직적인 신뢰관계를 기반에 두고 계약으로 연결하여 상대방이 보유하고 있는 자원을 활용하는 조직 형태이다(이은정, 2012). 이 두 형태들은 오케스트라, 극단, 무용단, 오페라단, 합창단 등과 같이 집단적으로 예술작품을 창조할 때 나타난다(이토오 야스오 외, 이홍재 역, 2002).

이러한 형태의 조직 구조는 학교조직에서도 발견할 수 있다. 우선, 학교의 조직 구조는 보통 교사들이 자율성과 전문성을 바탕으로 독립적으로 작업을 해나가는 이완결합 체제로 묘사된다(Weick, 1979). 이는 조직의 과업인 교육을 그 과업에 직접 대면하는 교육실천가 즉 교사가 가장 적합하게 해결할 수 있기에, 여느 전문직처럼 행위 당사자의 내맡길 수 밖에 없기 때문이다(Lortie, 1975, 진동섭 역, 2002; Eisner, 1995; 진동섭 외, 2005; 허병기, 2008).

둘째, 학교조직은 프로젝트 기반 조직이나 네트워크 조직의 형태를 띠기도 한다. 즉 공식 혹은 비공식 네트워크를 통해 구성원들이 일시적으로 모여 과업을 완수하고 다시 자신의 교실로 돌아가는 모습을 보이거나, 서로의 독립성은 유지한 채 사안이 발생할 때만 협력하여 상대의 자원을 일시적으로 활용하는 모습을 보인다. 예컨대 교사들은 반, 교과와 같이 자신의 영역은 확고히 유지한 채, 학교 행사, 학년 행사 그리고 외부의 요구나 혹은 학생과 관련하여 갑작스럽게 사안들이 발생할 때만 다양한 개인과 조직이 '헤쳐모여'를 반복하며 이를 해결하고 있다.

프로젝트 기반 조직이나 네트워크 조직 구조가 변화하는 욕구에 매우 유연하고 신속한 대응이 가능하며(이은정, 2012), 불확실하고 역동성이 강한 조직에 적합한 구조이다(신동엽·김선혁, 2012). 따라서 업무간 상호의존도가 높아 그 경계가 불명확실하고 업무가 급작스럽게 발생하거나 업무의 담당자가 유동적인 학교의 경우 역동성과 유동성이 강조되는 이러한 조직 형태가 유용하다. 특히 최근 학교조직에서 현장 체험학습이 보편화되고 이로 인해 학교의 유연하고 다양한 네트워크 구축의 필요성이 증대됨에 따라(정영수·정일환, 2007) 이

러한 형태의 조직 구조가 더욱 강조되고 있다.

다. 외부 환경

예술에서 환경은 예술행위에 영향을 미치는 상황과 맥락이다. 예컨대 예술의 중심 주제인 감정은 포괄적이고 지속적인 정황들과 연결된 맥락적인 것이다(Collingwood, 1958, 김혜련 역, 1996; Dewey, 1934, 이재언 역, 2013). 즉 감정은 상황과 맥락에 근거하여 유발되고, 사회적으로 바람직하지 않은 본능과 쾌락 그리고 감정의 표출은 자기통제에 의해 조절되며(Elias, 1939), 개인이 특정 상황에서 어디에 위치하고 어떤 행동을 할 것인가를 결정하는 상황적이고 지표적 성격을 가진다(Illouz, 2010).

예술가(혹은 조직)와 환경의 관계는 학교조직과 환경의 관계에서도 발견할 수 있다. 즉 학교경영에서 외부환경은 경영 행위에 영향을 미치는 상황과 맥락으로서의 의미를 갖는다. 앞서 언급한 감정을 예시로 활용해 보자면, 학교 구성원들이 일상적으로 경험하는 감정들은 맥락과 상황에 기반 한 사회적 구성물이라 할 수 있다(김경희, 2006; Hochschild, 2009; Munt, 2004; Turner, 2009; Zembylas, 2002). Winograd(2003)의 연구에 의하면, 초등학교 교사들은 '교사는 학생에 대해 애정을 갖는다.', '교사는 열정과 열의를 가지고 있다는 것을 학생들에게 드러낸다.', '교사는 화, 슬픔, 기쁨 등과 같은 극단적인 감정이 표출되는 것을 피한다.', '교사는 자신의 일을 좋아한다.', '교사들은 유머 감각을 갖는다.'와 같이(Winograd, 2003: 1652) 사회 구조와 문화의 영향으로 형성된 규칙들을 가지고 있다. 그리고 초등학교 교사들의 감정 표현에 이러한 규칙들이 많은 영향을 미치고 있다. 즉 초등학교 교사들은 사회적 구성물인 감정규칙에 따라 웃음, 열의, 사랑 등과 같은 특정 감정들을 주로 표현하고 있다.

또 이승국(2011)는 한국과 미국 교사의 감성지능을 비교, 분석하는 연구를 진행하였는데, 한국의 교사들이 스트레스 인내 능력과 충동 억제 능력이 우수한데 반해 미국의 교사들은 타인의 눈을 통해 세상을 바라보는 감정 이입능력과 사회 집단에 공헌하는 사회 책임성 및 개인 간 감성적 친밀감 능력이 우수함을 발견하였다. 그는 이러한 결과가 문화의 차이에 기인한다고 주장하면서

문화를 제고한 감성지능 검사지가 개발되어야 한다고 주장하였다.

한편, 예술가들은 자신의 작품에 대해 책무성(accountability)을 가지지 않는다. 그러나 자신의 감정을 다른 사람이 공감할 수 있도록 설득력 있게 표현해야 한다는 측면에서 책임을 가진다. 이는 학교경영 상황에서도 적용될 수 있는데, 개인적 행위에 대한 사후적 설명에 대한 의무를 의미하는 용어인 책임(answerability)의 개념이 바로 그것이다(Bush, 2011). 그러나 Bush(2011)가 지적하듯이 책임의 개념은 조직 차원의 정책이나 사업에 대한 책무성이 요구될 경우 외부 주체의 기대를 충족시킬 수 없다.

라. 리더십

학교의 리더에게는 예술가이자 감상자로의 리더십이 요구된다(Bolman & Deal, 1993, 김영진 외 역, 1995; Samier & Bates, 2006; 허병기, 2008). 우선 리더에게는 표현 활동에 능숙한 예술가로서의 리더십이 요구된다. 여기서의 표현 활동은 다음 세 가지를 의미한다. 첫 번째는 감정 이입으로서의 표현 활동을 의미한다. 이 때 리더십 발휘의 과정은 리더가 감정 혹은 비전과 같이 감정이 내재된 주관적 지식을 조직 구성원들이 몰입할 수 있도록 표현하는 과정으로 이해할 수 있다. 이는 학교경영이 이성적 요인 보다는 감성적인 요소에 의해 영향을 받기 때문이다.

두 번째는 창조적 발상을 통한 표현 활동을 의미한다. 여기서 강조되는 리더의 역량은 경영 목표와 관련된 다양한 대안들을 생각해 낼 수 있는 상상력이다(Bolman & Deal, 1993, 김영진외 역, 1995). 즉 리더는 여러 요소들을 조합하거나 통합하여 새로운 아이디어들을 생성하는 창조적 발상에 능해야 한다.

세 번째는 매체를 통한 표현 활동을 의미한다. 즉 리더는 교육적 효과를 극대화하기 위해 감각적 요소들이 내재된 매체들을 학교의 물리적 공간에 잘 활용할 수 있어야 하고, 감각적 요소를 통해 조직의 상징들을 표현해낼 수 있어야 한다.

한편, 리더는 전문적인 감상자이기도 하여야 한다. 이는 경영의 주관적 측면

과 관련하여 리더가 개별성에 근거한 방식을 활용하여 경영 행위를 할 수 있어야 함을 의미한다. 이러한 주장은 다음 논의들에서도 뒷받침 되는데, Samier & Bates(2006)은 리더가 해야 할 일은 집단 구성원들의 감정을 다루는 일이라 지적하면서, 이를 위해서는 정형화된 기술이나 처방의 기계적 적용보다 복잡미묘함을 고려한 접근 방법이 더 강하게 요구된다고 주장했다. Deal & Peterson(1994)도 교육조직에는 예술가로서 더 잘 해결할 수 있는 문제들이 존재한다고 지적하면서, 이로 인해 리더(교장)는 예술가와 같이 현실을 규정하고, 가치와 신념이 깊이 내재되어 있는 의미들을 포착할 수 있어야 한다고 주장했다. Eisner(1979) 역시 교육에는 객관화·정형화 할 수 없는 말로 표현할 수 없는 측면이 다분히 존재한다고 지적하며, 이 때문에 교육 행정가에게도 '미술품의 감식이나 포도주의 감식처럼 보통 사람들이 보지 못하고 느끼지 못하는 것을 보아내고 느끼는 감식력(connoisseurship)이 필요하다고 주장했다.

Ⅴ. 학교경영의 예술적 모형의 사례

이 장에서는 학교경영의 예술적 모형을 통해 발도르프학교의 사례를 분석함으로써 구안된 모형이 현실에서 어떻게 구체화 될 수 있는지를 확인하고자 한다. 이러한 작업은 모형의 현실 적합성 제고로도 이어질 것이다.

1. 발도르프학교 개관

슈타이너가 발도르프학교를 설립할 즈음인 1918년, 독일은 연합국에 항복한 후 기근, 데모, 파업, 폭동 등 사회적 위기에 직면하고 있었고, 이러한 상황에서 급진적인 삼중의 사회 질서(Threefold Social Order)에 관한 슈타이너의 이념이 지지를 얻고 있었다(박의수, 1995). 당시 삼중의 사회질서를 위한 단체가 슈투트가르트(Stuttgart)에 설립되어 많은 기업가들이 슈타이너에게 개인적 자문을 얻고 있는데, 이들 중 발도르프-아스토리아(Waldorf-Astoria) 담배 공장의 지배인인 몰트(Emil Molt) 박사도 포함되어 있었다(박의수, 1995). 몰트는 슈타이너가 주도했던 삼중적 사회질서(Threefold Social Order)운동에 동조하며, 정신생활의 자유를 보장하기 위해 새로운 학교교육의 필요성을 절감했다(정윤경, 2000). 그는 1차 대전과 같은 재앙은 잘못된 교육 탓이라 확신하고 있었다(박의수, 1995). 다음해인 1919년 몰트는 슈타이너와 함께 자신의 담배 공장 일부에 12년제 사립 종합학교(comprehensive school)를 설립한다(정윤경, 2000). 이 학교에 공장의 이름을 붙여 '발도르프'라 명명했고, 교육이 사회의 다른 경제 영역이나 법적 제도 영역으로부터 자유로워짐을 강조하기 위해 '자유(Freie)'라는 말을 덧붙였다(정윤경, 2004). 이처럼 발도르프학교는 인지학이라는 사상에 동조하는 몰트가 그 주창자인 슈타이너에게 자신의 학교 교육을 맡아달라고 하면서 시작되었다(정혜영, 1997). 즉 사회를 개혁하기 위한 일환으로서 학교가 설립된 것이다.

발도르프학교가 교육학계에서 주목을 받기 시작한 것은 발도르프학교가 개혁교육학적인 실천적 공동체로 부각되기 시작한 1950년대부터이다(강상희, 2003). 당시 빌헬름, 플리트너, 쿠드리츠키 등의 학자들은 발도르프학교를 개혁

교육학 성향의 스펙트럼으로 분류하고, 리히츠의 전원학사, 근로학교, 예술교육 운동, 몬테소리 교육, 예나-플랜-학교 등 개혁교육학(Refomerpädagogik) 시대에 등장한 학교들과 비슷한 위상으로 서술하였다(강상희, 2003). 이들 학교들은 교육의 인간화와 전인교육을 구현한다는 점에서 각광 받던 학교들로(박의수, 1995), 발도르프학교도 발달단계에 따른다는 원칙, 학습의 단계화, 수공예와 예술 활동을 포함하는 다양한 교육 내용의 제공, 삶의 공동체와 교육적 지도, 교사 및 학부모 집단의 강한 참여 정신을 근거로 이들 학교와 마찬가지로 긍정적으로 평가받았다(Flitner & Kudritzki, 1962).

그리고 1980년대 들어 발도르프학교들이 거두고 있는 성과들이 사회적으로 주목받게 되면서 현재는 전 세계적으로 학교가 확산되고 있다(강상희, 2003; 정윤경, 2011). 전 세계 약 1100 여개의 발도르프학교가 운영 중이고, 오늘날 학교에 따라서 지역 이름을 앞에 붙이고 00발도르프학교나 00슈타이너 학교라 부른다(정윤경, 2011). 국내에서도 전국에 수많은 발도르프 유치원과 7개의 '발도르프학교'가 운영 중이다. 공교육계에서도 강원도 고성군 공현진초등학교는 올해 3월 전 학년을 대상으로 발도르프 교육을 시행하고 있다(내일 신문, 2012.9.17).

2. 발도르프학교의 학교경영 분석

이 장에서는 학교경영의 예술적 모형을 토대로 발도르프학교의 학교경영을 분석하고자 한다.

가. 목표

학교경영의 예술적 모형에서는 학교조직의 목표가 교육 실천 당사자들에 의해 결정된다고 이해한다. 그리고 감정과 같이 주관적 측면과 관련된 주제들을 중요시 하며, 목표를 결정하고 실행하는 과정은 주체자들에 의해 더욱 구체화되고 명확해지는 '활동→결과'로서의 성격을 지닌다고 가정한다. 나아가 목표를 결정하는 의사결정 과정은 합리적 측면뿐만 아니라 직관, 감정, 창의와 같은

초합리적 요소들이 포함되는 과정으로 간주되며, 개별성에 근거한 경영 행위들이 강조된다.

이를 토대로 발도르프학교의 학교경영을 분석해 보자면, 첫째, 발도르프학교에서는 학교의 목표가 상위 기관에 의해 규정되는 것이 아니라 행정관리, 전문가(교사)나 전문위원회, 일반인 등 결정을 이행해야 하는 당사자들에 의해 결정된다(최은미, 2011). 이러한 경영 원칙을 구현하기 위한 장치로서 모든 교사가 참여하는 교사회의 자치 제도를 생각해 볼 수 있다(Lindenberg, 1985, 이나현 역, 2000). 회의[6]는 교사들의 자치권이 구체적으로 현실화 되는 장으로, 합의제를 원칙으로 매 주 3일 이상 개최되며, 학교의 모든 사안이 이곳에서 의논되고 결정된다(정윤경, 2004). 동료적 모형 역시 이러한 교사 합의제에 대해 관심을 가지지만, 예술적 모형이 실천당사자의 자율성에 초점을 두고 있다는 점에서 동료적 모형과 차이가 있다.

둘째, 발도르프학교에서는 학교경영의 목표가 의사결정과 실행과정에서 주체자들에 의해 더욱 구체화되고 명확해지는 '활동→결과'로서의 성격을 지닌다. 이는 학교구성원들이 의사결정과 관련하여 가지고 있는 일련의 가정이나 의사결정의 과정을 살펴봄으로서 확인 할 수 있다. 우선 발도르프학교 교사들은 목표나 문제에 대한 각 교사들 간의 해석이 각기 다를 수 있음을 자연스럽게 받아들이며, 공동의 목표를 명확히 하기 위해 한 의제에 대해 오랜 기간 동안 숙고한다(Lindenberg, 1985, 이나현 역, 2000). 이 뿐만 아니라 학교의 의사결정들은 모든 구성원들이 모여 자신들이 한 일들에 대해 의미를 발견해 나가는 사후적 반성 과정이 항상 동반된다(Mitchell, 1992).

---

6) 발도르프학교의 회의들을 구체적으로 열거하자면 다음과 같다(Leber, 1985, p. 18; Mitchell, 1992, 재인용).
- 교육학적 회의: 아동상담, 개별교사의 학급 작업 보고, 주기 구성, 교육학적 시도, 결정적 교육학적 관점에서의 작업, 교육계획안에 대한 질문들을 다룬다(소요시간: 1~1/2에서 2시간). 이 회의는 교사회 전체에 의해 이루어진다.
- 운영 및 관리 회의: 조직적 질문이나 대리 및 공동의 행사, 학부모의 밤 일정 확정, 월별 축제에 대한 사안을 논의한다(소요시간 1/2에서 1시간).
- 경영 및 학교운영회: 교사진이 스스로의 문제를 다루며, 특히 교사 임명, 교사 상호간의 어려움, 개별 교사의 학급 내 교육적 문제 및 모든 경제적 효력의 문제 등 학교의 법적인 대표로서 하는 공동 사안들을 논의한다(소요시간: 1시간 이상). 이 회의 부문의 참석자들은 수습기간이 종료된 정규직 교사들이다.

셋째, 발도르프학교는 학교경영 시 감정과 관련한 요소들을 세심하게 고려한다. 대표적으로 회의의 구조와 과정을 생각해 볼 수 있는데, 회의의 구조는 교사의 활력 혹은 생기를 담보하기 위해 리듬이라는 요소를 고려하여 구성된다(Mitchell, 1992). 이해를 돕기 위해, 발도르프학교의 공통적인 경영 지침서에서 제안하는 회의 구조의 예시를 제시해 보자면 다음과 같다.

A. 오이리트미(30-40분)
교육적 토론과 아동 관찰(30-40분)
지난번 회의의 의사록(5분)
보고(30분)[7]
보고에 대한 질문/토론/자유로운 공유의 시간(15-20분)
공지 사항 발표(10분)

B. 개회 인용문구(5분)
의사록 (5분)
보고(30-40분)
교육적 토론: 학부모의 밤(class night)과 부모/교사 활동
모든 학교 내의 모임(40분)
공지사항 발표(10분)
교사회 연극의 리허설(60분 이상)

C. 개회 인용 문구
교사회 공부- 인간학(Study of Man)에 대한 강의(45분)
아동 관찰(30분)
노래하기(15분)
의사록(5분)
보고(30분)

7) 보고는 교사 단체들, 저학년·상급학년·유치원, 부모·교사 연합(Association), 이사회, 학교위원회에 관한 내용을 포함할 수 있다.

공지사항발표(10분)
회의평가와 마침시(Mitchell, 1992, p. 12).

위의 예시에서 살펴볼 수 있듯이, 회의 중간 중간에 동작·말하기·페인팅과 같은 활동이 제공되기도 하고, 교사의 심리적 안녕을 위해 개인사를 나누는 시간들이 의식적으로 들어가기도 하며, 회의의 시간에 따라 회의 구조가 변형되기도 한다(Mitchell, 1992). 특히 발생한 홍분을 가라앉히고 서로에 대한 감사를 표현하는 회의평가 시간을 회의 과정의 일부로 포함시키는 것은 주목할 만하다(Mitchell, 1992). 이 시간은 회의 중에 발생할 수 있는 구성원간의 감정 문제가 이후 험담과 같은 조직 내 갈등으로 전이되지 않도록 의도적으로 마련한 감정과 관련한 학교경영의 장치이다(Mitchell, 1992).

이러한 발도르프학교의 회의 구조는 해당 모형이 아니라면 이를 적절하게 해석하기 어렵다. 형식적 모형에서는 회의 시간을 낭비하는 불필요한 활동으로 해석될 것이며, 정치적 모형에서는 리더가 자신의 의제를 통과시키기 위한 속임수에 불과한 활동으로 해석될 것이기 때문이다.

나아가, 학교구성원들의 감수성을 자극하기 위해, 예술적 매체를 학교경영 전반에 걸쳐 적극적으로 활용한다. 임부연(2004)은 발도르프학교가 학교의 물리적 환경을 구성하는 데 있어 형태나 배열, 색채와 같은 감각적 요소들을 세심하게 고려한다고 지적하면서, 이들이 활용하는 예술적 매체는 팔각형 형태, 파스텔 톤의 색채, 학교를 둘러싼 자연과 천연소재로 특징지을 수 있다고 주장했다.

공간뿐만 아니라 물리적으로 느낄 수 있는 시간에서도 리듬이라는 요소가 고려되는데(임부연, 2004), 시간의 리듬, 교육내용의 리듬, 아동들의 고유한 리듬에 따라 학교의 교육과정이 조직된다(임부연, 2004; 정영근, 2009; Easton, 1995). 예컨대 절기에 따른 계절 변화와 하루의 리듬, 혹은 교과목의 리듬에 따라 교과목이 편성되며, 하루의 과업이 외에도 순간순간의 활동 조절이나 활동 간의 전환을 모두 포함하여 하루 일정이 계획된다.

넷째, 발도르프학교에서는 감정, 창의, 직관 등 초합리적 요소를 의사결정 과

정에서 강조한다. 이 중 특히 통찰력(insight)이 강조되는데, 여기서의 통찰력은 예술에서 중요시하는 통합적 사고 혹은 전체적 사고와 일맥상통한다(Mitchell, 1992). 이러한 주장은 학교구성원들이 공유하고 있는 의사결정의 원리들을 통해 뒷받침 될 수 있다(Mitchell, 1992). 발도르프학교의 공통적인 경영 지침서에는 일곱 가지 원리들이 나와 있는데 그 중 직접적으로 관련 있는 것들만 제시하자면 다음과 같다(Mitchell, 1992, p.18).

· 상상하라(imagine): 결정을 내려야 한다는 압박감 없이 그림을 만들고 인식들을 공유한다. 압박감은 진정한 이미지 만들기를 죽이는 행위이다. 이 초기의 단계에서 모든 사람들은 그 논쟁의 모든 측면을 보려고 노력해야 한다.
· 일이 끝난 뒤 혹은 의사결정이 끝난 뒤 '좋다'라는 말만 하더라도 반드시 모든 사람들의 의견을 들어야 한다. 결정은 여러 사람들의 지혜를 모을 때 풀리게 되어 있다. 예를 들어 '화성'의 사람들은 위대한 창시자들이지만 '토성'사람들의 '느리게 가는' 접근 방법의 진가를 좀 더 충분히 평가할 필요가 있다.
· 시간의 요소를 창조적으로 활용하라. 논점들이 잠(sleep)의 문을 통과하고 다시 오면 항상 어떤 것들이 얻어지게 된다. 결국 일련의 빠르지만 불충분한 결정을 내리는 것보다는 결정이 처리되는 데 3주가 걸리는 것이 더 능률적이다.
·마음의 영역이(heart realm) 말하게 하라. 생각의 그물은 혼란을 만들고 애매하게 만든다. 어떤 결정이 지성적으로 정확한 것일 수 있지만, 옳다고 느껴지지 않는다면 만약 열정이 타오르지 않는다면 그것은 학교의 성장을 방해할 수 있다(Mitchell, 1992, p. 18).

이처럼 발도르프학교에서는 경영에 있어 '전체로서 하나의 그림을 그리는 방식'을 상당히 강조한다(Mitchell, 1992). 그리고 이는 모든 교사가 모든 일에 직접 참여하진 않지만 그들로 하여금 전체 협의회를 통해 학교에서 벌어지는 모든 일들을 전반적으로 파악해야 하는 이 학교의 경영 방식과도 연결된다

(Lindenberg, 1985, 이나현 역, 2000; 정윤경, 2004). 다시 말해 발도르프학교의 모든 교사들은 자신의 활동 영역과 직접적인 책임 영역을 벗어나서 직접적인 관련이 없는 일에도 관심을 가져야 하며, 이를 통해 전체 속에서 또 다양한 요소들의 조합 속에서 당면한 과제를 해결해나갈 것을 요구받는다(Lindenberg, 1985, 이나현 역, 2000; 정윤경, 2004). 이러한 업무방식은 마치 재즈 조직에서 모든 연주가가 자신의 연주뿐만이 아니라 다른 이의 연주에 귀 기울임으로서 즉흥연주를 해 나가는 방식과 유사하다.

마지막으로 발도르프학교의 의사결정은 정형화된 지침, 규칙을 연역적으로 적용하기 보단 복잡하고 미묘한 상황들을 직접적인 대면 속에서 문제를 이해하고 처방한다. 기본적으로 발도르프학교는 개별성에 근거하여 경영 행위를 한다. 이는 학교경영의 가장 중요한 원리를 개별성과 자율성으로 여기는 그들의 경영관에서 잘 드러난다(Kiersch, 1999). 즉 모든 학교에 다 맞는 유일한 최선의 방식을 찾으려는 것은 잘못된 생각이며, 가장 좋은 방식은 학교마다 지역적으로나 인간적으로 독특한 전제에서 출발하여 해마다 발전되어 나타나는 개별적인 것이라 가정한다(Kiersch, 1999). 이로 인해 발도르프학교들은 공통적으로 정해진 교육과정이나 교육행정체계 없이, 각 학교마다 교사들의 협력을 통해 만들어져가는 또 다른 의미의 체계성을 보이고 있다(정윤경, 2011).

한편, 개별성에 근거한 방식은 발도르프학교의 회의나 교사 평가를 통해서도 드러난다. 회의에는 교사의 능력이나 특정 학생의 어려움, 학급 내의 문제, 업무에 관한 문제 등, 문제 혹은 과제와 당면한 담당자들이 자신들이 관찰을 통해 발견한 문제와 이와 관련된 개별적 사항들을 보고하는 과정이 항상 포함되어 있다(정윤경, 2004; 최은미, 2011). 그리고 학교 교사를 평가할 때에도 양화된 평가도구를 사용하지 않고, 자신이나 동료교사, 혹은 마스터 교사의 오랜 관찰 결과를 활용한다(Mitchell, 1992). 동료의 수업 관찰이나 매주 이루어지는 교사의 교육 활동 보고로부터 수집한 질적 자료들을 평가의 중요한 근거자료가 된다(Mitchell, 1992).

나. 조직 구조

예술적 모형의 조직 구조는 크게 두 가지 형태로 나타나며, 발도르프학교에서는 이 두 가지 양태 모두 포착된다. 첫 번째 형태는 느슨한 결합의 구조로서, 발도르프학교의 교사들은 교육에 있어 최대한의 자율성을 보장받고 있다(최은미, 2011). 교육의 상당부분을 교사 개인의 인성에 의존하며, 교육 목표가 일반학교에서와 달리 명시적이지 않고 세분화된 목표제시도 없다(정윤경, 2011; 최은미, 2011). 이로 인해 교육의 주제와 내용이 전적으로 교사의 의지에 맡겨져 있다(정윤경, 2011).

둘째, 프로젝트 기반 조직(project-based organization) 혹은 네트워크 조직과 같은 유연성과 역동성이 두드러지는 형태가 나타난다. 발도르프학교에서는 교육의 목적을 달성하기 위해 학교 행사를 다양하게 개최한다(정윤경, 2004; 최은미, 2011). 계절마다, 월마다, 학년마다 다양한 행사가 열리며, 대부분의 경우 일회성이 아니라 매해 고정적으로 열린다(정윤경, 2004). 이렇게 수많은 행사들로 인해 학교에서는 이들을 완수해 나가기 위한 유연하고 역동적인 임시조직이 자주 구성된다(청계자유발도르프학교, 2013). 즉 행사를 담당하는 대표가 비공식적 루트 혹은 공식적 루트를 통해 행사를 진행하는 데 필요한 인력을 모아 한시적으로 프로젝트 기반 조직을 만드는 일이 다반사이다.

또한, 발도르프학교에서는 교육의 특성상 수공활동, 실습활동, 봉사활동 등 체험활동이 많다(정윤경, 2004; 최은미, 2011). 그러나 이들 활동을 모두 수용하기에는 학교조직의 물리적, 인적 여건에 한계가 있다. 이 때문에 학교는 부분적으로 네트워크 조직 형태를 취한다. 예컨대 승마체험, 교외 봉사, 일선 산업체에서의 실습과 같은 경우, 공식적 혹은 비공식적 연결을 통해 외부 조직과 한시적으로 결합하여 이들의 자원을 사용한다(청계자유발도르프학교, 2013).

다. 외부 환경

학교경영의 예술적 모형에서 외부환경은 경영 행위에 영향을 미치는 상황과 맥락이다. 이는 발도르프학교의 교육과정에서 대표적으로 확인할 수 있다. 즉 발도르프 교육이 상황에 맞는 재구성을 강조하기에, 발도르프학교 교육과정의 구체적인 모습은 학교가 속한 사회와 문화맥락, 그리고 가르치는 교사의 창의

력에 따라 다양하게 나타난다(정윤경, 2004). 예컨대 원래의 발도르프 교육은 신화, 부활절과 같은 절기행사 등 서양의 맥락의 교육 내용이 주를 이루지만, 한국의 경우 단오절이나 설날로 절기행사를 바꾸는 등 한국적 맥락을 반영하여 교육과정이 구성된다(청계자유발도르프학교, 2013).

또한, 예술적 모형에서는 학교의 사업들을 다른 사람이 공감할 수 있도록 설득력 있게 표현해야 한다는 측면에서 외부에 대한 책임을 지는데, 이는 그들의 경영지침서에서 제시된 구체적 전략들에서 잘 드러난다(Mitchell, 1992, p. 91). 구체적 전략은 다음과 같다.

· 효과적인 삽화(설명용 그림)들을 개발해 놓으시오- 삽화는 조리에 닿는 독특한 것이어야 하며, 동시에 지나치게 복잡하지 않은 강한 흥미를 돋우는 것이어야 한다.
· 대중 매체에 보도되기 위한 방법적 전략들(모든 종류의 보도)
· 당신의 학교 집단 내에 대중 연설자를 키우고 후원하라. 내부로 초대된 청중들 앞에 나서는 것뿐만 아니라 지역사회 속으로도 과감히 나아갈 몇몇 개인들을 육성하고 비평한다.
· 특별한 행사들을 장려하여 만들어 내라- 이정표 세우기, 개인적인 업적, 시상, 명예의 표창과 같이 존경과 감사의 표시로 무엇인가를 수여하고 그러한 행사들을 대중 매체 보도에 이용한다.
· 대중 매체나 보고서등에 사용될 수 있는 사진집을 잘 만들어 놓는다 (Mitchell, 1992, p. 91).

이처럼 발도르프학교에서는 외부의 지원자들을 유지하기 위한 형식을 갖춘 행사들을 중요하게 생각한다(Mitchell, 1992). 이러한 행사들이 지원자들에게 조직의 목표와 노력, 그리고 지원자의 가치에 대해 잘 표현하고 공감을 얻음으로서 지원자 혹은 기부자들의 몰입을 유도하기 때문이다. 그리고 이는 대안학교로서 학생을 유치하고 학교재정과 보조 인력을 충당하기 위해 모금을 하고 지원자를 모집해야 하는 발도르프학교에서 더욱 강조되는 측면이다.

라. 리더십

발도르프학교는 교사자치회에 의한 학교경영을 추구한다. 이로 인해 학교 내의 위계질서가 형성되는 것에 대해 원칙적으로 반대 입장을 취하며, 모든 교사가 동등한 권한과 지위를 가진다(정윤경, 2004; 최은미, 2011; Lindenberg, 1985, 이나현 역, 2000). 그러나 이것이 학교의 리더가 없다는 것을 의미하지 않는다. 발도르프학교의 경영지침서에서 리더의 존재를 분명히 명시하고 있기 때문이다(Mitchell, 1992).

발도르프학교에서는 리더의 역할이 대개 학교에서 오랫동안 근무하고 헌신적으로 노력한 교사들에게 주어진다(Mitchell, 1992). 이를 통해 발도르프 학교가 개별성의 근거한 방식을 중요시 여기고 있음을 알 수 있다. 누스바움은 개별성에 근거한 방식이 복잡 미묘한 사안 속에서 그 사안만이 가지는 독특한 속성을 찾아낼 수 있는 능력에 기반을 둔다고 주장했다. 그리고 이러한 능력들은 해당 사안을 오랜 시간의 관찰하거나 체험함으로서 자연히 체득되는 것이라 지적했다. 오랜 기간 동안의 근무 경험 속에서 학교의 독특한 특성에 대해 잘 아는 사람만이 앞선 관계들을 토대로 경영을 원활히 할 수 있을 것이라는 발도르프 학교의 가정은 이러한 누스바움의 논의와 일맥상통한다.

한편, 발도르프학교의 경영지침서에는 의장의 임무를 중심으로 리더가 취해야 할 행동 원리가 제시되어 있다(Mitchell, 1992). 이 중 예술적 모형의 리더십과 관련되는 의장의 임무 혹은 임무와 관련된 능력은 크게 두 가지이다(Mitchell, 1992). 첫 번째 임무는 감정과 관련된 것이다. 이는 '신뢰를 만드는 것'으로 서술되어 있는 구절로(Mitchell, 1992), 신뢰를 만드는 것이 감정과 어떻게 연관 되는지를 살펴보기 위해 우선 원문을 그대로 인용해 보고자 한다.

> 적합한 재능을 가진 동료들이 새로운 과제에 응할 수 있도록 격려를 하고, 사람들을 서로 연결하며 부모들, 위원회, 동료들에 대한 감사와 존중의 분위기를 조성하며, 도움이 되는 행사와 일정을 계획하고, '적절하게 시기를 맞추는' 것에 대한 예민한 감성을 계발한다... 신뢰는 이슈들이 명확하게 인지되고 '온정의 영역'이 존중 받을 때 성장한다(Mitchell, 1992, p. 13-14)

위의 인용문에서 살펴볼 수 있듯이, 신뢰는 조직 구성원간의 관계를 형성하고 구성원들의 감정을 다루며 분위기, 정서 등을 조성함으로써 형성되며, 이들은 리더의 감정을 관리하는 능력과 관련되어 있다. 특히 이 중 일련의 분위기, 정서를 환기시키는 활동은 감정 표현과 관계있다.

두 번째는 예술의 매체를 잘 활용하는 것이다. 이는 리더뿐만 아니라 모든 교사들에게서도 요구되는 것이다. 즉 리더를 포함한 모든 발도르프 교사들이 학교의 물리적 환경 구성, 회의의 계획 및 진행, 대외적 활동 등 학교경영 활동 전반에서 예술적 매체를 적절히 활용할 수 있어야 한다. 발도르프 교사들이 언어활동(speech work), 노래, 페인팅, 오이리트미 등의 예술적인 활동을 지속적으로 연습하는 이유가 바로 여기에 있다(Mitchell, 1992).

Ⅵ. 결 론

1. 요약

이 논문은 문헌분석을 통해 학교경영의 예술적 측면을 밝히고 이를 바탕으로 예술적 접근으로서의 학교경영 모형을 탐색한 연구이다. 우선, 기존 학교경영 모형과 최근 부각되고 있는 학교경영의 새로운 흐름, 즉 예술적 접근에 취한 학교경영의 이론적 논의들과 실천적 사례들을 살펴봄으로서 학교경영의 예술적 모형의 필요성을 고찰하였다. 이어 학교경영에서도 예술적 접근이 가능한 측면이 있는지를 보다 면밀히 검증하기 위해 학교경영의 예술적 속성을 분석하였다. 예술적 속성은 예술에 대한 다양한 정의들에서 예술의 실재를 설명하거나 이해하는데 필수적으로 논의되는 핵심 요소들을 바탕으로 추출되었다. 그리고 이를 체계적으로 정리하기 위해 학교가 목표에 달성하는 과정 즉 경영의 핵심 요소에 따라 학교경영의 예술적 모형을 탐색하였다. 여기서의 경영의 핵심 요소는 목표, 구조, 외부환경, 리더십으로, Bush(2011)의 제안을 참고하였다. 마지막으로 구안된 모형이 실제 현상을 분석하는 데 있어 적합한지를 확인하기 위해 발도르프학교를 사례로 모형을 적용해보았다.

학교경영 모형은 학교경영 현상을 이해하고 설명하는 관점으로서, 형식적 모형, 동료적 모형, 정치적 모형, 주관적 모형, 불확실성 모형, 문화적 모형이 있다. 한편, 사회 전반에 걸쳐 예술적 접근이 부각됨에 따라 학교경영에서도 예술적 접근을 시도하려는 노력들이 활발해지고 있다. 다시 말해 학교경영 상황에서 예술과 비슷한 성격의 현상들을 잘 이해하고 처방하기 위해, 예술을 관점(metaphor)으로 활용하거나 예술 활동 혹은 예술 요소들을 차용하는 사례들이 증가하고 있다. 그런데 기존의 모형들로 이와 같은 현상들 즉 예술적 관점에 입각한 논의들이 포착하고자 한 현상이나 예술적 접근의 실천적 사례들을 이해하는데 한계가 있다. 따라서 예술적 접근으로서 새로운 학교경영 모형이 필요하다.

모형을 구안하기에 앞서 학교경영의 예술적 속성을 구체적으로 확인해 본 결과, 학교경영은 ‘창조적 발상’, ‘감정의 표현’, ‘형식의 창조’, ‘매체의 활용’이

라는 예술적 속성을 지니고 있다. 이를 자세히 살펴보자면, 첫째, 예술에서처럼 학교경영에서도 감정이 핵심적 화두이고, 감정을 표현하는 행위들이 존재한다. 이는 학교경영의 과업 대부분이 인간 관계에 관한 것이고, 인간 관계에는 이성적 요소보다 감성적 요소가 중요하게 작용하기 때문이다. 여기서의 감정은 교사 헌신, 직무 만족과 같은 개인의 것에서부터 조직 감성, 감성리더십, 조직 몰입과 같은 조직 차원에 이르기까지 다양한 층위로 다루어진다.

학교경영 상황에서의 감정 표현은 감정 이입과 활동→결과의 표현 활동으로 나타난다. 리더가 헌신, 열정과 같은 감정들을 비전과 함께 나타내고 구성원들을 비전에 몰입케 하는 상호 교감으로서의 감정 표현은 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전 지향적 리더십, 영감적 리더십, 감성 리더십 등 1970년대 이후로 등장한 리더십과 연관되어 있다. 또, 충분히 의식하지 못하고 있는 감정을 보다 명료하게 의식하고자 하는 '활동→결과'로서의 표현 행위는 불확실하고 모호한 환경에 대처하기 위해 목표와 관련하여 일련의 활동들을 전개하고 이 과정 속에서 무엇을 하고자 했는지에 대해 의미를 발견해가는 상징 활동들과 맞닿아있다.

둘째, 학교경영에도 예술에서의 창조적 발상 활동이 존재한다. 학교경영의 과정 중 대안이나 계획 등을 제시하는 과정에서 새로운 아이디어를 창출하는 일이 강조되고, 특히 학교가 변화의 상황에 직면했을 때 이는 더욱 부각된다. 학교에서의 새로운 아이디어들은 요소들 간의 논리적 관계를 순차적으로 밝히는 개념적 사고보다 다양한 요소들 간의 역동적인 상호작용에 의해 형성되는 통합적 인지과정을 통해 주로 생성된다.

셋째, 학교경영에서 형식을 만들어내는 방식은 예술에서의 방식과 유사하다. 즉 개별성에 근거하고, 다양성 속의 통일성을 추구한다는 점에서 비슷하다. 학교경영에는 주관적 측면이 중요하게 작용하기에, 복잡한 상황 속 미묘한 사항들을 어떤 개념이나 규칙들이 아닌 상황 그 자체와 대면함으로서 파악해야 한다. 이러한 방식이 바로 개별성에 근거한 방식으로서, 단위학교자율경영제나 아이즈너의 비평 활동과 같이 그 상황에 당면한 실천당사자의 자율성이나 상황에 따른 경영의 다양성이 중시되는 활동들에서 주로 활용된다. 그리고 예술분야에서 형식미를 구현하기 위해 중시되는 '다양성 속의 통일성' 원리는 학교

경영에서 조화를 추구하는 행위 속에서 발견할 수 있다.

넷째, 학교경영에서도 예술 활동과 같이 감각적 매체를 사용한다. 즉 구성원들의 감수성을 자극하거나 교육목표를 달성하기 위해, 학교의 물리적 환경을 구성하는 데 있어 색, 형태 등의 감각적 매체를 고려한다. 그리고 조직의 공식 목표나 비전을 드러내고자 할 때 캐릭터, 기호, 건물과 같은 상징물을 활용하기도 한다.

학교경영의 예술적 속성을 바탕으로 학교경영 모형은 다음과 같이 구안될 수 있다. 첫째, 목표 측면에서 경영의 목표는 최종적으로 그 상황에 당면하고 있는 실천 당사자에 의해 결정된다. 또 경영의 목표에는 감정 등 경영의 주관적 요소를 중요하게 고려하며, 모호하고 추상적인 학교경영의 목표는 실제 의사결정이나 수행 과정을 거침으로서 구체화되고 명확해진다. 즉 목표-실행의 순환과정은 '목적→수단'뿐만 아니라 '활동→결과'의 특징도 보인다. 한편, 조직의 의사결정은 상황과 맥락에 따라 개별성에 근거하여 이루어지며, 이 때 창의, 직관, 감정 등의 초합리적 요소들이 개입되기도 한다. 둘째, 조직 구조 측면에서 학교는 기본적으로 느슨한 결합의 조직으로 네트워크 조직이나 프로젝트 기반 조직과 같이 역동성과 유연성을 띠는 조직 양태를 보이기도 한다. 셋째, 외부환경은 조직의 경영 행위에 영향을 미치는 맥락과 상황이다. 그리고 학교는 자신의 교육 활동을 외부의 공감을 이끌어낼 수 있게 잘 설득해야 하는 책임성(answerability)을 가진다. 마지막으로 학교의 리더는 표현과 감상에 능한 예술가여야 한다. 조직 내 감정을 잘 관리하여 구성원을 비전에 몰입시키고, 창조적 발상에 능하며, 매체를 잘 활용할 수 있어야 한다. 또, 학교경영의 질적 측면을 잘 포착할 수 있는 감식안이 있어야 한다.

구안된 학교경영 모형을 통해 발도르프학교의 학교경영을 분석한 결과, 기존의 모형을 통해서 설명하는데 한계가 있었던 현상들을 예술적 모형을 통해 의미 있게 해석할 수 있었다. 예를 들어 구성원들의 리듬을 고려한 회의의 구조 같은 경우 감정의 개념을 적용하지 않고서는 이를 이해하기 어렵다. 형식적 모형에서는 회의 시간을 낭비하는 불필요한 활동으로 해석될 것이며, 정치적 모형에서는 리더가 자신의 의제를 통과시키기 위한 속임수에 불과한 활동으로 해석될 것이기 때문이다.

2. 결론 및 제언

이상의 논의로부터 다음의 결론을 도출할 수 있다. 학교경영은 본질적으로 조직의 목적 달성과 관련된 모든 행위와 활동이고, 이러한 행위와 활동이 적합하게 이루어지기 위해서는 인간에 의존해야만 한다(International Labour Office, 1964). 환언하자면, 학교경영의 본질은 인간을 통해 일이 되게 하는 것 즉 행위자의 주관적 측면이라 할 수 있다. 그런데 주관적 측면은 예술에서 강조되는 측면으로서 이로 인해 학교경영에는 예술적 접근을 통해 더 잘 이해되고 설명되는 부분이 있다. 감정이 있는 인간을 대상으로 하기에 감정적 요소를 고려하거나 감정을 자극하여 이에 몰입케 하는 행위들이 있고, 다양한 사고 방식으로 인지 활동을 해나가는 인간이 의사결정을 하기에 개념적 사고가 아닌 상상적 사고로 경영의 작업들이 이루어지기도 한다. 또한, 복잡하고 불가해한 인간들이 다양한 관계를 맺으며 행위를 해 나기에 개별성에 근거하여 이해해야 하는 사안들이 존재한다.

학교경영의 예술적 모형은 주관적 측면에서 비롯되는 학교경영의 예술적 측면을 예술을 비유로 삼아 이해하고 설명하는 분석틀이다. 학교경영의 예술적 모형의 개발을 통해 그동안 경시되거나 혹은 설명되기 어려웠던 학교경영의 측면들, 구체적으로 감정의 표현, 창조적 발상, 개별성에 근거한 방식, 예술적 매체의 활용을 보다 잘 이해·설명·분석·처방하는 데 기여할 수 있을 것이다.

예술적 모형을 통해 학교경영을 분석한 결과를 바탕으로 이 연구의 정책적 제언을 모형의 구성 요소에 따라 제시하자면 다음과 같다. 첫째, 목표 측면에서, 학교경영의 목표는 종국에는 단위학교의 실천당사자에 의해 결정되므로 이들의 자율성을 최대한 존중해야 한다. 나아가 목표 수행 과정에서 실천당사자들이 목표를 제대로 재구성해 나갈 수 있도록, 발도르프학교의 회의 체계와 같이 목표에 대한 각 개인이나 단위학교의 인식을 다른 구성원이나 조직들과 지속적으로 공유하고 확인할 수 있는 제반여건을 마련해야 한다.

또한, 목표를 결정하거나 이를 실행하는 과정에서 감정, 창조, 매체 등 예술에서 주목하는 주제들이 중요하게 작용하므로, 조직 내 이들을 올바르게 구현할 수 있는 장치들을 연구하고 이들이 구현될 수 있도록 노력하여야 한다. 예

컨대 조직의 즉흥성을 연구한 조직론자들은 즉흥 행위가 가장 의미 있게 발생하는 재즈 밴드를 면밀히 조사하여 일반 조직에서의 즉흥성에 대한 조직적 함의를 추출하였다. 특히 앞서 살펴보았듯이 감정이나 창조적 발상은 조직 차원에도 존재하고 조직 차원의 감정지수나 창의성 지수가 개인에게도 영향을 미치므로, 학교환경 속에서 이들을 적절히 관리하거나 촉진할 수 있는 방안들이 강구되어야 한다.

한편, 학교경영 상황에서 종종 활용되는 개별성의 근거한 방식은 하나의 경험에 대한 오랜 기간의 관찰과 체험으로부터 비롯된다. 따라서 일괄적으로 모든 교사와 교장을 순환근무 시키는 현 전보제도는 보완이 필요할 것으로 생각된다. 그리고 상황과 대면하여 그 사안만이 가진 독특한 특성을 찾아내는 개별성에 근거한 방식이 질적 연구에서 주장하는 방식들을 통해 보다 잘 구현된다는 사실을 고려할 때, 학교경영의 실천가뿐만 아니라 이를 관리 지원하는 교육당국들까지 질적 도구들을 활용하여 감식안을 발휘할 수 있어야 한다. 현재 학교 내의 평가는 주로 양화된 도구를 통해 이루어지고 있다.

둘째, 조직 구조 측면에서, 학교 조직은 느슨한 결합 구조와 프로젝트 기반 조직 혹은 네트워크 조직과 같이 유동성과 역동성이 두드러진 조직 형태가 나타나므로, 학교 조직의 자율성과 전문성은 최대한 존중되어야 하며, 각 개인이나 단위학교가 다른 개인이나 조직들과 용이하게 네트워크를 구축할 수 있도록 제반 여건이 마련되어야 한다.

셋째, 외부 환경 측면에서, 학교경영은 학교가 처한 맥락과 상황에 따라 다양한 양태를 보이기 때문에, 일괄적인 지침이나 규정을 단위학교로 내려 보내고 이를 이행했는지에 대해 점검하여 보상하는 현재의 책무성 기제들은 책임성의 개념을 도입하는 등의 개선이 필요하다.

넷째, 리더십 측면에서, 리더에게는 감정의 표현, 창조적 발상, 예술적 매체의 활용과 같이 예술가로서의 역할이 요구되므로, 리더의 예술적 역량을 길러줄 수 있는 양성 기관과 교육 과정이 필요하다.

이 후속 연구에 대한 제언을 연구의 한계를 통해 제시하자면 다음과 같다.

첫 번째는 모형이 가진 한계와 관련된 것이다. 모든 모형은 선택적이고 규범적이다(Bush, 2011). 이러한 모형의 성격은 이 논문의 모형에도 그대로 적용

된다. 이는 이 모형이 학교의 경영 현상을 모두 이해하고 해석하고 처방할 수 있는 만능키가 아님을 의미한다. 예컨대 공식적으로 학교가 지는 책무성이나, 교육청 등의 상부 기관과의 수직적 관계를 설명하는 데 있어 모형은 다소 한계를 가질 수 있다.

두 번째는 모형 연구의 한계와 관련된 것이다. 모형 연구의 한계는 곧 이 논문의 연구 방법인 개념 탐색 연구의 한계에서 비롯된다. 이 연구는 기존의 이론 혹은 선행 연구들을 분석하여 연역적으로 모형을 구안하였기 때문에, Weber의 관료제 모형처럼 추상적인 성격이 강하다. 따라서 이 모형을 뒷받침할 수 있는 실증적 연구들이 후속적으로 이루어져야 한다. 특히 모형의 적합성을 검증하기 위해 실시한 사례 연구의 대상이 대안학교인 만큼 공교육 체제 내 학교들을 대상으로 한 후속 연구가 필요하다.

참고문헌

강기수·김정호(2013). 초등학교공간에 관한 비판적 논의. **교육사상연구, 27**(1), 1-27.

강경석·최기만(2003). **학교·학급경영의 이론과 실제.** 서울: 원미사.

강상희(2003). 인지학 및 인지학적 교육론의 의미 탐색: 포스트모던의 학문적 경향성에 비추어, **교육철학, 30,** 1-26.

강은영(2009). 예술기반 교육연구 방법론에 관한 고찰. **예술교육연구, 7**(1), 45-59.

교육행정학전서(1995). **학교·학급경영론.** 한국교육행정학회.

권동택(2007). 초등학교조직의 질 관리를 위한 학교장의 교육리더십 통합 모형 개발. **초등교육연구, 20**(3), 425-447.

권윤경(2008). 대학의 캐릭터 디자인 분석. **한국콘텐츠학회논문지, 8**(5), 165-175.

김경희(2006). 대인 서비스 노동의 특징에 관한 연구: 감정노동과 서비스노동의 물질성을 중심으로. **경제와 사회, 72**, 206-229.

김문환(2002). **미학의 중심.** 서울대학교출판부.

김미정 · 신상명(2012). 마에스트로 리더십: 교상 역할에의 함의. **초등교육연구**, **25**(1), 53-70.

김성열(2001). 학교단위 책임경영제의 성공조건의 설계. **교육행정연구, 19**(4), 109-129.

김소영(2010). 예술을 파트너로. 기업-문화 윈윈, **동아비지니스리뷰, 62,** 24-32.

김소영·임승희(2012). 기업의 문화마케팅이 조직성과에 미치는 영향, **문화경제연구, 15**(3), 113-137.

김석준·홍미회(2002). 포스트모더니즘이 현대 영상에 미친 영향에 관한 연구. **커뮤니케이션 디자인학연구, 10**, 184-194.

김성봉(2009). 예술교과의 교육과정 주변화와 인지능력으로서의 예술. **교육과정연구, 27**(4), 141-155.

김순남·이병환(2012). 창의경영학교 개념 구조 탐색. **열린교육연구, 20**(4), 47-64.

김윤태(1986). **교육행정·경영신론.** 서울: 배영사.

김정선(2001). “미술교육에 있어서 인지론적 접근의 필요성과 가능성 탐색.” **사향미술교육논총, 9**(1), 한국미술교과교육학회.

김재덕(2001). 표류하는 학교교육 목표- 제 7차 교육과정의 교육 목표 체계의 문제점. **교육연구논총 5,** 129-149

강경석 · 김철구(2007). 학교장의 감성리더십과 교사의 학교조직몰입과의 관계 연구. **교육행정연구, 25**(4), 1-24.

김종서(1986). **교육연구의 방법.** 서울 : 배영사.

김종철·진동섭·허병기(1990). **학교학급경영론.** 서울: 한국방송통신대학.

김주연·김선철(2010). 학교 공간 개선 사업을 통한 디자인 과정 유형화에 관한 연구. **디지털디자인학연구, 28**, 424-432

김주자(2003). "Howard Gardner의 다중지능 이론과 예술교육의 관점." **무용예술학연구, 12**, 77-100.

원숙연(2002). 포스트모더니즘 조직연구: 인식론적 정향성과 대안으로서의 가능성. **한국행정학보, 36**(2), 1-19.

김지연(2013). **한국형 엘 시스테마(El Sistema) 제도화에 대한 연구 : 교육과학기술부의 학생오케스트라사업 정착을 위한 제도형성론적 접근.** 한국교원대학교 박사학위논문.

김현미(2013). **'엘 시스테마' 고찰을 통한 사회 취약층 청소년 음악 교육의 방향.** 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.

박미선·전병국(2011). 중국과 해외대학교 심벌마크에 관한 조형분석. **브랜드디자인학연구**, 9(2), 43-56.

박병량·주철안(1999). **학교·학급경영**. 학지사.

박부권(2002). **교육공동체 변화에 관한 연구: 권력집중형 교육공동체로부터 탈중심형 교육공동체로의 이행.** 교육인적자원부.

박선형(2009). 영국의 "미래를 위한 학교건립(Building Schools for the Future)" 정책 실행·운영과정 평가와 지원제도 내용 분석. **비교교육연구, 19**(4), 99-125.

박승재(2006). **교육비평: 엘리어트 아이즈너의 질적 연구 방법론**. 서울: 교육과학사.

박연숙(2011). 예술의 탈신비화와 창조적 일상. **생명연구, 19**, 117-155.

박의수(1995). 발도르프학교의 교육과정과 운영 방법. **한국교육철학연구, 13**, 121-138.

박종렬·정금현(2003). '지식기반 학교경영' 개념모형 정립. **교육행정학회, 21**(3), 101-122.

박준영·강미희(2008). 즉흥 춤이 생활경험예술로 지니는 교육적 가치. **교육사상연구, 22**(1).

배상훈·홍지인(2012). 학교 조직의 관료적 운영이 교사의 창의적 직무 수행 및 직무 열의에 미치는 영향. **교육행정학연구,** 30(4), 249-276.

서경혜 · 유신영(2004). 좋은 수업에 대한 교사와 학생 및 학부모의 관점. **교육학연구, 42**(4), 285-315.

서근원(2005). 교육공동체의 교육인류학적 재해석: 산들초등학교 사례를 중심으로. **교육인류학연구, 8**(2), 127-179.

서정화·김세기·김용숙(1988). **학교경영.** 서울: 갑을출판사.

손준종(2011). 초등학교 교사의 감정노동 연구. **한국교육학연구, 17**(3), 93-127.

손혜연(2009). 대학교의 UI(University Identity)에 따른 홈페이지 및 외부 사인 색채 디자인 연구 : 천안시 대학교를 중심으로. **한국색채학회지**, **23**(3), 110-120.

신나민(2010). 학교 공간 개선에 있어 사용자 참여디자인이 갖는 효용성 및 참여방식에 관한 사례 연구. **교육공학연구, 26**(4), 171-189.

신동엽·김선혁(2012). 21세기 창조사회와 문화예술 분야 연구: 인사조직의 새로운 연구 영역으로서의 문화예술. **인사·조직연구, 20**(3), 111-150.

신동한(2008). 학교장의 감성리더십과 교사의 교직헌신도 및 학교조직 효과성 간의 관계. **교육행정연구, 26**(3), 126-149.

신상명(2000). 학교단위책임경영을 위한 학교운영위원회의 발전과제 탐색: 외국의 사례가 주는 시사점을 중심으로. **교육행정학연구, 18**(1), 31-67.

신소영(2013). **엘 시스테마 형 오케스트라의 확산 분석과 국내 적용에 관한 연구.** 한국예술종합학교 석사학위논문.

신정원·이영주·이동연·심광현·전규찬·임학순·홍성욱·홍성태(2007). **현대사회와 예술/교육.** 커뮤니케이션북스.

신재흡(2010). 학교장의 감성적 리더십과 임파워먼트가 학교 조직효과성에 미치는 영향 분석. **한국교원교육연구, 27**(4), 47-70.

신중식 · 김현진 · 김상돈(2009). 학교장의 감성적 지도성과 학교조직 개방성이 학교조직 효과성에 미치는 영향. **교육행정학회, 27**(4), 199-224.

심광현(2009). **유비쿼터스 시대의 지식의 지식생산과 문화정치: 예술-학문-사회의 수평적 통섭을 위하여.** 문화과학사.

오욱환(2005). **교사 전문성: 교육전문가로서 교사에 대한 논의.** 서울: 교육과학사.

윤선영(2006). "교육예술"로서의 교육과 "예술가"로서의 교사에 대한 고찰: 발도르프 유아교육 관점에서. **교육의 이론과 실천,** 11(1), 117-142.

윤선영(2010). 살면서 배우는 생활공간: 발도르프유아교육기관의 환경 구성, **발도르프교육연구 2**(1), 35-63.

윤정일 · 송기창 · 조동섭 · 김병주(2011). **교육행정학원론.** 학지사.

윤혜선(2011). **학력신장 교육개혁과 교사 감정노동의 관계 연구.** 한국교육대학교 대학원 석사학위논문.

윤희철(2006). 초등학교 건축물 외부색채에 대한 초등학생들의 선호도에 관한 연구. **한국교육환경연구원학술지, 5**(1), 11-21.

이규연(2009). **문화기술, 그 새로운 미래.** pp. 261-296. 우리는 미래에 무엇을 공부할 것인가; 창조사회의 학문과 대학. 김광웅 엮음.

이모영(2007). 예술에 대한 인지적 접근과 예술교육. **문화예술교육연구, 2**(1), 61-86.

이병준(2006). 예술교육에 대한 교육학적 성찰. **미술교육논총, 20**(2), 1-22.

이상하(2004). 지식 기반 사회와 교육. **大同哲學, 26**(2004.6).

이석열(2006). 교장의 감성리더십 진단척도 개발. **교육행정연구, 24**(3), 51-78.
이승국(2011). 한국 교사들과 미국 교사들의 감성지능 비교 연구. **한국초등교육, 21**(3), 119-130.
이은정(2012). **공연예술단체 조직구조 유형 연구.** 경희대학교 석사학위논문.
이종철・이상섭・한경아(2010). 체육수업에 비춰진 초등학교 교사의 감정에 관한 연구. **한국체육과학회지, 19**(1). 603-619.
이창순(1994). **조직이론 : 사회조직의 제관점**. 서울 : 박영사.
임성준·박문선(2003). 한국 영화제작네트워크 내 핵심 플레이어간의 역할 역동성에 관한 연구. 전략경영연구. **한국전략경영학회, 6**(2). 27-51.
임성준·추승엽(2004). 한국영화제작프로젝트 조직에서 사회적 자본의 역할에 관한 탐색적 연구. **전략경영연구(한국전략경영학회), 7**(2). 75-94.
왕기항・권기욱・조남두・오영재(2000). **교육조직론 탐구**. 서울: 학지사
정대용·김희숙(2010). 리더십이 창의성과 조직몰입에 영향을 미치는 관계모형: 유아교육기관의 교사를 중심으로. **평생교육·HRD연구, 6**(4), 95-118.
정영근(2009). 발도르프교육론의 교육학적 이해: 인간이해와 전인교육 지향의 교육이론을 중심으로. **발도르프교육연구,** 1(1), 1-16.
정영수·정일환(2007). 단위학교의 통합적 책임경영모형 탐색. **교육행정학회, 25**(1), 51-73.
정윤경(2000). **루돌프 슈타이너의 인지학과 발도르프학교.** 서울: 내일을 여는 책.
정윤경(2004). **발도르프 교육학.** 학지사.
정윤경(2011). 발도르프학교 수업의 특징, **발도르프교육연구, 3**(1), 49-67.
정태범(2000). **학교경영론.** 서울 : 교육과학사
정혜영(1997). 발도르프학교의 초등교육 실제 탐색. **초등교육연구, 11,** 5-26.
조동성(2012). **디자인이론·디자인경영·경영디자인.** 서울경제경영.
진동섭(2005). **한국 학교조직 탐구.** 학지사
진동섭·이윤식·김재웅(2011). **교육행정 및 학교경영의 이해.** 교육과학사.
조선우(2012). 개별화와 예술의 인지적 가치. **美學, 72**, 177-211.
조요한(2003). **예술철학**. 미술문화.
조홍식・성기훈・이종철(2007). 초등학교 교사의 체육수업에 조명된 희노애락(喜怒哀樂)에 관한 연구. **한국체육학회지-인문사회과학, 46**(6), 251-265.
주철안(2010). 교사교육기관 교직지원자의 이념적 교육 목표와 실제적 교육 강조점에 대한 인식 비교. **교육혁신연구, 20**(1), 41-57.
청계자유발도르프학교(2013). 2013년 제11차 청계자유발도르프학교 정기총회. 청계자유발도르프학교.
최미정(2007). 교사 창의성의 의미와 과제. **학습자중심교과교육연구, 7**(1), 431-447.

최은미(2011). **발도르프 교육의 이해.** 교육아카데미.

최은식(2003). 지식기반 사회 학교 예술교육의 인식론 및 실천론적 가능성 탐색. **음악교육연구, 24,** 146-161.

한국교육행정학회(1995). **학교·학급경영론(교육행정학 전문서 9).** 서울 : 도서출판하우

한영민・민찬홍(2000). 중・고등학교 실내 환경의 색채계획에 관한 연구: 감성적・환경적 접근을 통하여. **디자인포럼21, 3,** 201-234

한현경(2010). '문화로 아름답고 행복한 학교만들기' 사업개요. **예술정책관(디자인공간문화과).**

허병기(2008). 교육조직의 문화적 리더십이 갖는 예술성. **교육행정학회,** 26(4). 489-507.

허수윤·서현아·최남정(2012). 유아교사가 인식한 원장의 변혁적 리더십이 유아교사의 창의적 역할수행에 미치는 영향. **아동교육, 21**(1), 301-316.

허학도(2005). 학교공동체구성원의 역할에 관한 내용분석 연구. **교육행정학회, 23**(2), 281-302.

홍석(2012). 학교장의 감성리더십과 교사의 자기주도적 학습능력 및 직무만족이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향. **평생교육・HRD연구**, 8(2), 169-189.

홍성욱(2004). **과학은 얼마나.** 서울대학교 출판부.

홍성욱(2009). **지식의 융합, 과거로부터 배운다.** pp37-66. 우리는 미래에 무엇을 공부할 것인가: 창조사회의 학문과 대학. 김광웅 엮음.

홍창남(2002). **학교경영컨설팅의 개념 모형 탐색.** 서울대학교 대학원 석사학위논문.

내일신문(2012.09.17). 부산자유발도르프학교 입학설명회 개최.
http://www.naeil.com/news/Local_ViewNews_n.asp?bulyooid=1&nnum=680199.

곤노 노부루(2010). ビジネスのためのデザイン思考. 노경아 역(2012). **디자인 사고: 인간, 조직, 기업의 이노베이션.** 스펙트럼북스.

목촌후부(木村候夫)(1964). **학교 の 색채관리.** 동경: 가정교육사.

이토오 야스오 외(2002). アーツ·マネジメント. 이홍재 역(2002). **예술경영과 문화정책.** 역사넷.

Albert, S.(1995). Towards a theory of timing: An archival study of timing decisions in the Persian Gulf War. *Research in Organizational Behavior,* 17, 1-70.

Albert, S. & Bell, G. G.(2002). Timing and music. *Academy of Management. Review,* 27(4), 574-593.

Alexander, V. D.(2003). *Sociology of the arts. Malden.* MA: Blackwell.

Alinsky, S. D.(1969). *Rules for radicals.* New York: Random House.

Amabile, T. M.(1988), A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior,* 10, 123-167.

Amabile, T. M.(1997). Motivationg creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Arnheim, R.(1969). Visual Thinking. 김정오 역(2004) **시각적 사고.** 서울: 이화여자대학출판부.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation,* N. Y.: Free Press.

Becker, H. S.(1982). *Art worlds.* Berkeley: University of California Press.

Barrett, F. J.(1998). Creativity and improvisation in Jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science,* 9(5), 605-622.

Beardsley, M. C.(1958). Aesthetics: Problems in the Philosophy of Criticism. NY: Harcourt.

Bell, L.(1980). Ambiguity models and secondary schools: a case study, in Bush, T.(ed.), *Managing Education: Theory and Practice,* Buckingham: Open University Press.

Bolman, L. G. & Deal, T. E.(1984). Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco: Jossey Bass.

Bolman, L. G. & Deal, T. E(1993). Reframing Organizations. 김영진·김용구·신택현·윤방섭·최병순 역(1995). **비전시대의 조직패러다임.** 미래경영개발연구원

Bordens, K. S. & Abbott, B. B(1999). *Research Design Methods.* California : Mayfield Pubilshing Company.

Brodie, M.(1979). *Teaching-Reluctant Managers?, Thames Balley Regional Management Centre.* Slough.

Burms, J. M.(1978). *Experts from Leadership.* HaperCollins Publishers.

Bush, T.(2011). *Theories of educational leadership and management.* Los Angeles : SAGE.

Cassirer, E.(1944). An Essay in Man: An Introduction to a Philosophy of Human Culture. 최명관 역(1960). **인간론.** Bolam, R.(1999). *Educational administration, leadership and management: towards a reasearch agenda*, in T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, and P.Ribbins(eds), Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice, London: PAUL Chapman Publishing.

Clark, J.(1992). *Management in Education,* Lancaster: Framework Press.

Cohen, M. D. & March, J. G.(1986). *Leadership and Ambiguity: The American College President.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Cohen-Cruz(2008). **지역 예술 운동: 미국의 공동체 중심 퍼포먼스.** 파주: 미메시스.

Collingwood, R. G.(1958). The principles of art. 김혜련 역(1996). **상상과 표현: 예술의 철학적 원리.** 고려원.

Crossan, M. M.(1998). Improvisation in action. *Organization Science,* 9(5), 593-599.

Cuthbert, R.(1984). *The Management Process, E324 Management in Post Compulsory Education.* Milten Keynes : Open University Press.

Davies, M. (2009). *Building learning pedagogy.* In Clare Newton 5 Kenn Fisher(Eds.), TAKE 8, Learning Spaces: The transformation of spaces for the 21st century. Australian Institute of Architects.

Day, C., & Leitch, R.(2001). Teacher's and teacher educators' lives: The role of emotion, *Teaching and Teacher Education,* 17, 403-415.

Deal, T. E. & Nutt, S. C.(1980). *Promoting, Guiding, and Surviving Change in School Districts.* Cambridge, Mass.: Abt Associates.

Deal, T. E. & Peterson, K. D.(1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools.* San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Derby, A.(2008). Teacher's emotions in the reconstruction of professional self-understanding, *Teaching and Teacher Education,* 24, 1160-1172.

Dewey(1934). Art as Experience. 이재언 옮김(2013). **경험으로서의 예술.** 책세상.

Dickie, G.(1971). Aesthetics: An Introduction. 오병남 역(1983). **미학입문.** 서광사.

Drucker, P. F.(1993). Capitalist Society, Harper Collins, New york. 이재규 역(1993). **자본주의 이후의 사회.** 한국경제신문사.

Dror, Y.(1968). *Public policy-making reexamined.* California: Chandler Publishing Co. pp. 123-125.

Egan, K.(2008). *The future of education: Remaining our schools from the ground up.* Yale University Press.

Eisner, E. W.(1979). *The Educational Imagination.* New York: MacMillan.

Eisner, E. W.(1985). *The Art of Educational Evaluation: A Personal View.* Lodon : The Farmer.

Eisner, E. W.(1993). Form of understanding and the future of educational research. *Educational Researcher,* 22(7), 5-11.

Eisner, E. W.(1997). The promise and perils of alternative forms of data representation. *Educational Researcher,* 26(6), 4-10.

Eisner, E. W.(2002). What can education learn from the arts about the practice of

education?. *Journal of Curriculum and Supervision,* 18(1), 4-16.

Eisner, E. W.(2005). Opening a shuttered window- An introduction to a special section on the arts and the intellect. *Phi Delta Kappan,* 87(1), 8-10.

Eisner, E. W.(2005). *Reimagining schools: The selected works of Elliot W. Eisner.* London: Routledge.

Eisenhardt, K. & Tabrizi, B. N.(1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly,* 40, 84-110.

Elias. N.(1939). Über den Prozeß der Zicilisation. 박미애역(1996). **문명화과정.** 서울: 한길사.

Ellstrom, P. E.(1995), Four faces of educational orgamizations, *Higher Education,* 12, 213-241

Enderud, H.(1980). Administrative Leadership in Organised Anarchies. *International Journal of Institutional Management in Higher Education, 4(3),* 235-253.

Everard, B. & Morris, G.(1990). Effective School Management, London: Paul Champman Publishing.

Fasko, D. J.(2000). Education and creativity. *Creativity Research Journal,* 13, 317-327.

Forrester, V., & Hui, Anna.,(2007). Creativity in the Hong Kong classroom: What is the contextual practice?. *Thinking Skills and Creativity,* 2(1), 30-38.

Gardner, H.(1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligence.* New York: Basic Books.

Gardner, H.(1993). *Multiple intelligences: The theory of practice.* New York : Basic Books.

Gabriel, Y., & Griffiths, D. S.(2002). Emotion, Learning and Organizing. *Learning Organization.* 9(5), 214-221.

George, J. M., & Zhou J.(2001) When openness to experience and conscientiousmess are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology,* 86(3), 513-524.

Glatter, R.(1979). Educational policy and management: one field or two?. *Educational Analysis,* 1(2), 15-24.

Goleman, D.(1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam.

Goleman, D.(2000). *Leadership that gets results.* Harvard Business Review,

march-april. 78-90.
Goleman, D., Boyatizs, R. & McKee, A.(2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional inelligence.* Boston: Harvard Business School Press.
Goodman, N.(1968). Language of Art: An Approach to a Theory of Symbols. 김혜숙외 역(2002). **예술의 언어들.** 서울: 이화여자대학교출판부.
Greenfield(1973). Organisations as social inventions: rethinking assumptions about change. *Journal of Applied Behavioral Science,* 9(5), 551-74.
Griffiths, D.(1988). *Administrative theory.* In N. Boyan(Ed.), Handbook of research on educational administration. New York: Longman, 27-51.
Halliwell, S. (1993). *Teacher creativity and teacher education.* In D. Bridges & T. Kerry(Ed.) Developing teachers professionally: Reflections for initial and In-service trainer(pp. 67-78). London: Routledge.
Handy, C. & Atiken, R. (1986). Understanding Schools as Organizations, London: Penguin.
Hanson, E. M.(2003). *Educational administration and Organizational Behavior(5th ed).* Boston: Allyn and Bacon.
Hargreaves(1994). *Changing teachers, Changing times: teachers' work and culture in the postmodern age.* Teachers college press.
Hargreaves(1998). The emotional geographies of teaching, *Teaching and Teacher Education,* 14, 835-854.
Hassard, J.(1993). *Postmodernism and organizational analysis: an overview.* 1-24. Postmodernism and Organizations. Hassaed, J. and Parker, M.(eds.). Sage.
Hartmann. N.(1966). Ästhetik. Walter de Gruyter. 김성윤 역(2012). **미학이란 무엇인가.** 서울: 동서문화사.
Heisenberg, W.(1958). *Physics and Philosophy: The Revolution in Modern Science.* New York: HarperCollins.
Hochschild, A, R,(2009). Shadow Work. New York: Marion Boyars Publishers Ltd. 박홍규 역(2005). **그림자 노동.** 서울: 미토.
Illouz(2010). Cold Intimacies: Making of Emotional Capitalism. London: Polity. 김정아역(2007). **감정 자본주의: 자본은 감정을 어떻게 활용하는가.** 서울: 돌베개.
International Labour Office(1964)(1978). Introduction to Work Study. *Geneva.*
Jeffrey, B. and Woods, P.(1996). Feeling deprofessionalized: The social construction of emotions during and OFSTED inspection, *Combridge Journal of Education,* 26, 324-343.
Jerome, S.(1965). Aesthetics. 김문환 역(1973). **미학: 스톨니쯔 편저.** 서울: 을유문화

사.

Johnson, D.(1995). Developing an approach to educational management development in South Africa, *Comparative Education, 31(2),* 223-241.

Kelly, J. R., & Barsade, S. G.(2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 86(1), 99-130.

KierKegegaard. S.(1971). *Concluding Unscientific Postcript,* trans. by Swenson. D. F. & Lowrie. W. Princeton: Princeton University Press.

Kiersch, J.(1999). (Die)Waldorfpädagogik, 이정희·김정임 역(2004). **발도르프교육학.** 서울: 아르케.

Kövecess, Z.(2000). *Metaphor and Emotion.* Cambridge University Press.

Langer, S. K.(1957). Problems of art: ten philosohpical lectures. 이상열 역(1999). **예술이란 무엇인가?.** 책향기.

Langeveld. M. J.(1966). *Die Schule als Kindes.* Braunschweig.

Levy. F. & Murnane. R. J.(2004). *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market.* Princeton University Press.

Lortie, D. C.(1975). School teacher. 진동섭 역(2002). **교직사회: 교직과 교사의 삶.** 양서원.

Lindenberg, C.(1985). Waldorfschulen : Angstfrei Lernen, Selbstbewufst Handeln, 이나현 역(2000). **두려움 없이 배우고 자신있게 행동하기.** 서울: 밝은 누리.

March. J. G.& Olsen J. P.(1976), *Organizational choice under ambiguity* in J.G. March and J.P. Olsen (eds), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen: Universitetsforlaget.

McCaskey, M. B.(1982) *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity.* Marshfield, Mass.: Pitman.

McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D.(2002). Impact of leadership style and emotion on subordinate performance. *The Leadership Quarterly,* 13, 545-559.

Meyer, A.(1998). Organizing for improvisation: The backstage story of the Vancouver Jazz concert and symposium. *Organization Science,* 9(5), 569-576.

Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A three component conceptualization of organiztional commitment. *Human resource management Review*, 1, 61-89.

Miller, A.(2000). Insights of genius. 김희봉 역(2001). **천재성의 비밀: 과학과 예술**

에서의 이미지와 창조성. 사이언스북스.

Miner, A. S., Bassoff, P. & Moorman, C.(2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly,* 46, 304-337.

Mitchell. D. S.(1992). 운영예술: 발도르프학교의 전문적 경영에 대한 관점

Mok, C.(1996). *Designing business: multiple media, multiple disciplines.* Macmillan.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development, *Journal of Marketing, 61(1),* 1-20.

Morgan, G.(1986). *Images of organization.* Neebury Park, CA: Sage.

Munt, V.(2004). The awful truth: A microhistory of teacher stress at Westwood High. *British Journal of Sociology of Education,* 25(5), 577-591.

Nussbaum, Martha C.(1990). *Love's knowledge: Essays in Philosophy and Literature.* New York: Oxford University Press.

O'Connor, K. E.(2008). You choose to care: Teachers, emotions and professional identity, *Teaching and Teacher Education,* 24, 117-126.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C.(2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Organization development journal,* 22(1). 5-10.

Paisey, A.(1983). Organization and Management in School, 성병창 역(1995), **학교조직과 경영,** 양서원.

Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (2003). *Group Creativity: An Introduction.* In Paulus, P. B. and B. A. Nijstad, (Ed.). Group Creativity: Innovation through Collaboration(pp. 3-11), NY: Oxford Univ.

Pepper, S.(1949). *Principles of Art Appreciation.* NY: Harcourt.

Perryman, J.(2007). Inspection and emotion, *Cambridg Journal of Education,* 37(2), 173-190.

Pink, D.(2005). A Whole New Mind. 김명철 역(2006). **새로운 미래가 온다.** 한국경제신문.

Pree, M. D.(2004). *Leadership is an art.* New York: Doubleday.

Rabkin, N. & Redmond, R.(2006). The arts make difference. *Educational Leadership,* 63(5), 60-64.

Root-Bernstein, R. S.(1984). On Paradigms and Revolutions in Science and Art: The Challenge of Interpretation. *Art Journal,* 44, 109-118.

Samier, E. A., & Bates, R. J.(2006). *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership.* New York: Routledge.

Sapre, P.(2002). Realising the potential of educational management in India. *Educational Management and Administration,* 30(1), 101-108.

Sawyer, K.(2006). *Explaining creativity: The science of human innovation.* Oxford University Press.

Schein, E. H.(1997). *Organizational Culture and Leadership.* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schutz et al.(2007). *Teacher identities, Beliefs, and Goals Related to Emotions in the Classroom*, In Schutz, P. and Pekrun, R.(2007). Emotion in Education. New York: Elsevier

Sergiovanni, T. J.(1984). *Leadership and Organizational Culture.* Chicago : University of Illinois Press.

SECO,(2009). High performance Sustainable School Design, Retrieved fromhttp://www.seco.cpa.state.tx.us/re_sustain_schools.htm.

Sharan. S., Shachar, H., & Levine, T.(1999). *The Innovative School: Organization and Instruction.* London : Westport, Connecticut.

Shiner, L. E.(1934). Invention of art : a cultural history. 김정란 역(2007). **예술의 탄생.** 들녘.

Scott, W. R.(2003). *Organizations: Rational, natural and open system.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Scott, S. G. & Bruce, R. A(1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal,* 37(3).

Stubbs, E. C.(2005). *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: a multi-level examination of the impact of emotional intelligence on group performance.* Ph.D. dissertation. Case Western Reserve University.

Turner, J. H(2009). The Sociology of Emotions: basic thoretical arguments, *Emotion review,* 1(4), 340-354.

Tatarkiewicz, W.(1980). A history of six ideas: An essay in aethetics. 손효주 역(1999). **미학의 기본개념사.** 서울: 도서출판 미술문화.

Temmerman, N.(2006). Equipping future arts educators for primary schools of the 21st century-an Australian point of view. *International Society of Music Education,* 24(3), 271-282.

Toffler, A.(1990). Toffler's next shock. *World Monitor,* 34-44.

Tolstoy, L. N.(1983). 예술론/참회록/인생론/신앙론/교육론. 김병철 역(1983). **톨스토이.** 서울: 을유문화사.

Tran, V.(1998). The Role of the Emotional Climate Impacts Performance. *Creativity and Innovation Management,* 12(4), 240-246

Tuan, Yi-fu(1995). Space and place: the perspective of experience. 구동회·심승희 역(2007). **공간과 장소.** 서울: 대윤.

Wagner, M. B.(1990). *God's Schools: Choice and Compromise in American Society.* New Brunswick: Rutgers University Press.

Weick, K. E.(1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly,* 38, 628-652.

Weick, K. E.(1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science,* 9(5), 543-555.

Weinberger, L. A.(2002). Emotional intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review,* 1(2). 215-243.

Weinberger, L. A.(2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness.* HRD Research Center.

Weitz, M.(1970). Problems in Aethetics, Macmillan.

Willower, D. J.(1994). Educational administration : inquiry, values, practice, PA : Technomic.

Wohlfarth. H., & Sam, C.(1982). The effects of color-psychodynamic environment modification upon psycho-physiological and behavioral reactions of severely handicapped children. *International Journal of Biosocial Research,* 3(1), 10-38.

Wohlfarth. H.(1984). The effect of color-psychodynamic environmental modification on disciplinary incidents in elementary schools over one school year: A controlled study. *International Journal of Biosocial Research,* Vol 6(1), 44-53.

Woods, P.(1990). *Teacher skills and strategies.* London: Falmer.

Weick, K. E.(1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly,* 21(1), 1-19Young, I. P.(2008). *The human resource functiona in educational administration.* Pearson..

Winograd. K.(2003). The function of teacher emotions: the good, the bad, and the ugly. *Teachers College Record,* 105(9), 1641-1673.

Zembylas, M.(2002). Constructing genealogies of teachers' emotions in science teaching. *Journal of Research in Science Teaching,* 39, 79-103.

Zuckerkandl, V.(1973). *Man the musician: Sound and symbol. Princeton.* NJ: Princeton University Press.

Developing
Artistic Model of Educational Management

Choi, Hyunjin
Major Advisor: Jin Dong-Seop, Ph. D.
Educational Administration
Department of Education
The Graduate School
Seoul National University

The purpose of this study was to develop the Model of educational management as the artistic approach. Research method was literature review and case study. In order to fulfil the conditions of experimental proof, the study has been contemplated on the limitation of the existing models of educational management, to prove the necessity of the artistic models of educational management. In addition the such studies, based on the artistic features of educational management, the artistic models of educational management has been pre-inspected to corroborate the suitability of the study on the Waldorf Schools as an sample model.

To elaborate the result of the experiment, the necessity of artistic model of educational management has been substantiated by observing the new flows of the existing models of educational management on first experiment. As an outcome of an experiment, certain limitation has been discovered which were covering the new wave of educational management. This experiment has brought the implications that the new models of educational management requires artistical approaches to understand, explain, analyze and diagnose such phenomenons.

On second experiment, the artistic aspects of educational management has been verified and based on the study result the artistic model of educational management has been established. To prove the result, assimilation of mainly discussed concepts to comprehend reality of art from various definitions has

been studied in prior, and examined if the existing educational management has such attributes. As a result, the study has shown that the educational managements subsumes artistic attributes such as 'emotional expression', 'creative idea', 'creation of formality', and 'medium utilization.

Moreover, according to the conceptual factors of educational management which has been suggested by Bush(2011) based on the discovered artistic features of educational management, the artistic model of educational management has been explored. First, in goal oriented aspect, the goal of educational management is finally determined by the person whom they faced the situations. Also the goal of educational institution is deeply considered by the subjective aspects such as emotion, and the goal is clarified and specified through actual decision making experience or process of executing. In other words, the circulation flow of goal and practise is regarded as 'act→outcome' rather than 'goal→ means'. The decision making process in an organization is made by the individuality according the situation and contextuality, and super-rational components such as creativity, intuitiveness and emotion often involves in. Second, in organizational structure aspect, school is basically a loosely coupled organization similar to network or project based organization which shows dynamic and elastic aspects. Third, the external environment is the context and situation that influences the managerial actions of an organization. Also school is responsible for persuasive answerability that can bring empathy from the outer environment. Last, the head of the school must be an artist who are capable of both expression and appreciation. Controlling emotion of the organization and immerse the members to the vision, proficient in giving creative ideas, and utilizing the medium. In addition, leaders are required to have connoisseurship capable of capturing the qualitative aspects in education institutions

On third experience, the model was used to analyze the school management of the Waldorf schools for verifying validity of the artistic model. As a result, the artistic model offers more meaningful interpretations of phenomenon which is difficult to understand by existing models of educational management. For instance, The theories of emotion may appear to be applicable to analyze form of meetings considering for rhythm while the meeting's form can not be

understood properly by using existing models. In the formal models, meeting's form considering rhythm may seem waste of time while it can be a trick for controlling meetings in the political models. The artistic models of educational management is a framework for understanding artistic aspects which existing models of educational management have neglected. It uses art as metaphor.

Key words: Educational management, Models of educational management, Artistical approach, Artistic model, Waldorf school

Student Number: 2012 - 21318