아시아교육연구 21권 1호
Asian Journal of Education
2020, Vol. 21, No. 1, pp. 249-268.
https://doi.org/10.15753/aje.2020.03.21.1.249

학교장의 연수경험이 직무에 미치는 영향에 대한 인식: 교육행정지도자 연수 사례를 중심으로*

김동일(金東一)**
안예지(安叡智)***
김은삼(金恩杉)****

논문 요약

본 연구는 학교장의 직무연수 경험이 교육현장에 미치는 구체적인 효과를 파악하여 학교장을 대상으로 한 직무연수 프로그램의 실효성을 평가하고 향후 직무연수 프로그램 운영 및 평가방법 제고를 위한 경험적 자료를 제공하는 것을 목적으로 개념도 연구를 수행하였다. 이를 위하여 서울대학교 교육행정지도자 과정에 참여한 연수생 23인의 인식을 통해 나타난 직무연수 효과의 속성을 탐색하였고, 동일한 직무연수에 참여한 경험이 있는 중등교장 17명을 대상으로 진술문 유사성 및 중요도 평정을 실시하여 총 44개의 진술문을 도출하였다. 도출된 44개의 진술문의 유사성 및 중요도 평정은 동일 과정에 참여한 중등교장 17인에 의해 이루어졌으며, 다차원 척도법을 활용하여 연구 참여자들의 인식 차원을 '학교-개인' 및 '실천-성찰'의 2차원 구조로 구분하였다. 또한 위계적 군집 분석을 통해 연구 참여자들의 인식이 '네트워크를 통한 정보 공유', '배움의 적용', '특색있는 학교 운영 기획', '확장된 사고'의 4개 군집을 이루고 있음을 확인하였으며, '네트워크를 통한 정보 공유(M=4.65)', '확장된 사고(M=4.56)', '배움의 적용(M=4.48)', '특색있는 학교 운영 기획(M=4.02)' 순으로 높은 중요도를 가졌다고 인식되고 있는 것으로 나타났다. 본 연구 결과를 토대로 본 연구가 현장에 주는 함의와 시사점이 논의되었다.

주요어 : 직무연수, 개념도, 학교장, 교육행정지도자

* 이 논문은 서울대학교 사범대학 교내연구과제에서 지원되는 연구비에 의하여 수행되었음.
** 서울대학교 교육학과 교수, 제1저자
*** 서울대학교 미래혁신연구원 박사후연구원, 교신저자(yan13@snu.ac.kr)
**** 서울대학교 교육학과 박사수료생

Ⅰ. 서론

학교의 최고 관리자로 학사 기획, 교육과정 운영 지원, 교직원·사무·재무·시설관리, 대외협력 등 학교경영 전반의 직무를 수행하는 학교장의 역할은 매우 중요하다. 특히, 환경과 상호작용하며 사회 변화에 따라 지속적인 성장을 추구하기 위해서는 변화하는 시대에 맞는 행정가의 능력이 요구된다(성병창, 이용탁, 2012; 유재환, 2014). 이처럼 학교운영의 핵심적인 역할을 하는 학교장의 자격은 승진제를 기본으로 하여 승진 평정을 통해 교장자격연수를 받아 자격을 취득하게 되는데, 교장자격연수는 승진 점수를 채운 사람들을 대상으로 짧은 기간에 진행되는 연수로 전문성 함양보다는 형식적으로 진행되는 승진 중심의 연수라는 지속적인 비판을 받아 왔다(주철안, 김혜진, 2012). 이에 2007년 공개적으로 교장을 모집하여 능력 위주의 교장을 선발하는 교장공모제가 도입되면서 교장자격연수대상 선발 방법이 이원화되었으나, 여전히 교장자격증이 없는 평교사가 공모에 참여할 수 있는 내부형 교장공모제 등에 대한 논란이 존재한다(교육부, 2019). 이처럼 국내의 교장을 양성하는 과정이 이들의 실력과 직접적인 관계가 낮아 교육현장에서 학교장의 학교경영 효율성을 높일 수 있는 직무연수의 중요성이 더욱 강조된다(김동일, 안예지, 김은삼, 안제춘, 2019; 유재환, 2014; Peterson, 1986). 초·중등 학교장 713명 중 97.6%가 학교장의 임용 후에 직무연수가 필요하며, 연수의 목적으로 문제해결력 신장, 교육개혁이나 교육정책 과제해결 및 비전개발, 시대변화에 적응 등을 제안한 성병창, 이용탁(2012)의 연구를 통해서도 교육현장에 있는 학교장 또한 직무연수에 대한 높은 요구가 있음을 알 수 있다.

학교장의 직무역량을 증진시키기 위해서는 직무에 대한 표준화된 기준이 필요하다. 학교경영에 있어 핵심적인 학교장의 직무와 직무역량을 정의하고자 하는 연구가 다수 이루어졌으나, 명확한 합의가 이루어지지 않아 외국의 기준을 사용하고 있는 실정이다(김도기, 문영진, 문영빛, 권순형, 2017; 김동원, 이일용, 2012; 성낙돈, 2008; 조경원, 한유경, 서경혜, 이지은, 조정아, 2006, 조대연, 박용호, 김벼리, 김희영, 2010). 대표적으로 사용되는 기준은 미국의 학교행정가 자격인증 연합회 기준(Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards: ISLLC)과 영국의 국가교장직무기준(National Standards for Headteachers: NSH)이다. ISSLC는 학교장의 직무를 비전, 학교 문화와 수업 프로그램, 학교 관리, 학부모와 지역사회의 관계, 행정가의 윤리, 광범위한 상황적 맥락, 인턴 과정 영역으로 구분하고, 영국의 NSH는 학교 비전, 교수-학습 선도, 자기 및 교직원 능력개발, 조직관리, 책무성, 지역사회 관계 강화의 6개 영역을 학교장의 직무로 규정하여 국가 수준 프로그램에 적용하고 있다. 이처럼 국가수준의 직무기준을 관련 정책과 프로그램에 일괄 적용하고, 각 영역에서 교장의 지식, 기술, 능력, 자질 등을 직무수행으로 나타낼 수 있도록 평가하고 지원하는 것은 학교장의 일정한 질적 수준을 유지하는데 효과적이다(정양순, 2019). 반면 표준화된 직무기준이 없는 국내의 경우, 양질의 직무연수를 일관되게 제공하고 평가하는데 어려움이 존재할 수밖에 없다.

국내 학교장을 대상으로 한 직무연수는 각 시도 교육연수원, 서울대학교 교육행정연수원, 한국교원대 부설 종합교육연수원 등에서 학교장의 직무역량과 리더십 역량 증진을 목적으로 제공되고 있다. 각 시도 교육연수원에서는 학교경영, 리더십, 대화와 소통의 기술, 회계 관리 등의 내용을 다루는 연수를 다수 운영하고 있으며, 서울대학교 교육행정연수원에서는 전국 학교장 약 50명을 대상으로 연구 활동, 국외교육연수, 교육현장조사연구 등으로 구성된 총 600시간의 역량 강화 연수를 진행한다. 마지막으로 한국교원대 부설 종합교육연수원에서는 약 12,000명의 학교장을 대상으로 약 3시간의 학교폭력예방교육을 제공하고 있다. 이처럼 재정을 투입하여 다양한 직무연수를 운영하는 것은 직무연수가 학교장의 역량을 강화시켜 학교경영의 효율성을 높일 것이라는 기대 때문일 것이다. 그러나 구체적인 평가 지침의 부재로 직무연수에 대한 평가는 연수를 실시하는 기관의 자율성에 의존하고 있으며, 일반적으로 연수생의 교육 참여도나 교육만족도 평가에 그치고 있는 실정이다(김동일 외, 2019). 교육에 대한 연수 참여자의 만족도가 높을수록 현업적용도가 높아지는 정적상관의 관계가 보고되기 때문에 직무연수에 대한 만족도를 통해 현업적용도를 어느 정도 예측할 수 있다(박귀화, 김현주, 임준, 2018; 정선정, 2016). 그러나 직무역량은 고정된 것이 아니라 개발 가능성과 학습 가능성을 가지고 있으며 다차원적인 성격을 띠고 있기 때문에 다양한 직무를 수행하는 학교장의 전문성을 양적으로만 평가하는 것은 많은 한계점을 가질 수밖에 없다(김동원, 이일용, 2012; 주철안, 김혜진, 2012). 직무연수의 목적은 학교장이 학교경영을 하는데 있어 필요한 역량을 증진시키는 것이며, 이때 역량은 학교의 목표를 달성하고 성과를 창출하기 위한 실천능력이라고 할 수 있다(유민봉, 박성민, 2014). 다시 말해, 급변하는 상황으로 학교장의 직무기준에 대한 합의가 이루어지기 어렵더라도, 연수를 통해 습득한 지식, 행동, 태도 등이 학교 운영에 적용되는 수준, 즉 현업적용도를 측정하는 것은 연수의 효과와 학교장의 역량을 평가하는데 매우 중요하다고 할 수 있다(김정원, 김동철, 2013; Bae, 2002).

직무연수의 실효성을 진단하고 현업적용성을 높이는 직무연수의 구체적인 요인과 영향을 파악하기 위해서는 보다 질적인 평가가 함께 병행되어야 함에도 불구하고, 직무연수의 교육과정을 구성하기 위한 다양한 노력에 비해(예: 성병창, 이용탁, 2012; 하상근, 김용욱, 2009; 이찬, 윤경신, 임소현, 류지은, 2017) 직무연수의 효과가 교육현장에 어떻게 적용되고 있는지 살펴보는 실질적인 관심은 미미하다. 학교장 직무연수 참여자를 대상으로 연수의 효과를 탐색한 연구로 김동일 외(2019) 연구가 있다. 이 연구는 직무연수 효과를 평가하기 위해 직무연수 참여자 19명을 대상으로 직무연수 과정에서 나타난 학교장의 교육지도성 성찰 경험을 분석하였다. 해당 연구는 학교장 직무연수 참가자들이 연수에서 정보를 수집하고 분석한 내용을 바탕으로 전문역량을 강화하고, 소속 학교를 위한 비전을 정립하며, 이를 학교 구성원들에게 제시하여 변화를 촉진하는 일련의 과정을 거친다는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 교육지도성 통찰을 위한 교육비전 실현방법을 구체화하는 핵심범주를 중심으로 산출된 결과로, 직무연수가 학교장의 교육비전을 구상하고 구체화하는데 영향을 미치는

것을 알 수 있다. 이 연구는 직무연수 과정에서 일어나는 학교장의 변화를 살펴봄으로써 직무연수의 효과를 탐색했다는 점에서 연구의 의의를 가지나, 연수가 종료된 이후 학교장의 경험이 실제 교육현장에 미치는 효과에 대하여 살펴보지 못하였다는 제한점을 가진다.

본 연구의 목적은 학교장의 직무연수 경험이 교육현장에 미치는 구체적인 효과를 탐색하여 향후 연수 프로그램의 구성을 견고하게 하는 기초자료를 제공하고, 연수의 효과성 평가 제고를 위한 시사점을 도출하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 현재 학교장을 대상으로 제공되고 있는 직무연수 중, 가장 다양한 구성으로 장기간 제공되는 서울대학교 교육행정지도자과정 직무연수 참여자를 대상으로 학교장이 인식하는 연수의 효과를 파악하기 위하여 질적 면담을 통한 개념도 연구를 수행하고자 한다. 개념도 연구(concept mapping)는 Trochim(1985)에 의해 개발된 방법으로 특정 경험에 참여한 다양한 개인이 직접 연구에 참여하여 관련 주제에 대한 아이디어를 생성하고 잠정적 또는 직접적 의사결정을 내리는 혼합연구 방법이다(박상희, 홍성두, 2008). 직무연수에 직접 참여한 개인의 인식을 통해 연수의 효과를 탐색하는 것은 직무연수의 효과가 실제 교육 현장의 맥락에서 어떻게 발현되는지를 보다 경험적으로 파악할 수 있으며, 이에 대한 통계 분석을 병행하여 결과를 도출함으로써 연구 과정에서 연구자의 관점을 최대한 배제할 수 있다는 장점을 가진다. 따라서 본 연구는 직무연수에 참여한 학교장의 경험적 인식을 통해 드러나는 연수의 효과를 파악하여 학교장의 요구에 부합하는 직무연수의 실효성을 평가하고자 하며 이를 위해 아래와 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 속성은 무엇인가?
둘째, 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 차원과 군집은 어떠한 형태로 나타나는가?

Ⅱ. 연구 방법

1. 연구 참여자

본 연구의 참여자는 아이디어 생성 단계와 진술문 유사성 및 중요도 평정 단계의 참여자로 구별된다. 먼저, 아이디어 생성 단계는 초점 질문에 대한 연구 참여자들의 답을 얻기 위한 인터뷰 단계로, 23명이 참여하였다. 이 단계의 연구 참여자 수와 관련하여 Trochim(1989)은 새로운 아이디어가 도출되지 않는 시점까지 최소 8명 이상을 참여자를 확보하여 연구를 진행하도록 제안하였다. 참여자를 모집하기 위해 서울대학교 114기 교육행정지도자과정 연수에 참여한 연수생들을 대상으로 연구에 대해 소개한 후, 관심을 표현한 중등교장 23명을 선정하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 실시 전 다시 한 번 참여자들에게 연구의 목적과 방법 그리고 연구 참여자의 권리에 대한 내용을 충분히 설

명한 후 연구 참여에 대한 동의를 받았다. 아이디어 생성 단계 참여자에 대한 정보는 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 아이디어 생성 단계 참여자 정보

구분		N	구분		N
성별	남	17	지역	서울	3
	여	6		부산	1
연령	50대	17		대구	6
	60대	6		대전	2
학교급	중학교	18		전북	4
	고등학교	5		경북	2
학력	학사졸업	1		경남	3
	석사졸업	18		제주	2
	박사수료/졸업	4			

다음으로, 진술문 유사성 및 중요도 평정 단계의 참여자는 중등학교 교장 17명이다. Trochim(1989)에 따르면 이 단계의 참여자는 아이디어 생성과정 참여 여부와 관계없이 선정 가능하며 연구 주제에 대한 이해를 어느 정도 갖춘 자이어야 한다. 연구 참여자 모집을 위해 아이디어 생성 단계 참여자와 동일 과정을 밟고 있는 116기 연수생들을 대상으로 연구의 목적과 내용에 대해 안내하여 참여 의사를 밝힌 중등교장 17명을 선정하였다. 유사성 및 중요도 평정 전 참여자들에게 연구의 목적과 방법 그리고 연구 참여자의 권리에 대한 내용을 충분히 설명한 후 연구 참여에 대한 동의를 받았다. 진술문 유사성 및 중요도 평정 단계에 참여한 연구 대상의 정보는 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 진술문 유사성 및 중요도 평정 단계 참여자 정보

구분		N	구분		N
성별	남	12	지역	부산	2
	여	5		대전	2
연령	50대	15		전북	4
	60대	2		경북	2
학교급	중학교	11		경남	5
	고등학교	6		제주	2
학력	학사졸업	1			
	석사졸업	12			
	박사수료/졸업	4			

2. 연구 절차

본 연구에서는 중등교장이 인식하는 직무연수 효과를 살펴보기 위하여 개념도 연구방법을 사용하였다. Kane과 Trochim(2007)이 제안한 준비단계, 전문가 아이디어 생성 단계, 진술문 구조화 단계, 진술문 유사성 및 중요도 평정 단계, 해석단계, 활용단계의 6단계 개념도 연구 절차에 따라 연구를 수행하였다.

첫 번째 단계는 초점질문을 구성하고, 연구 참여자를 선정하는 준비단계이다. 초점질문은 모든 사람이 쉽게 이해할 수 있는 문장으로 진술한다(최수미, 김주선, 김동일, 2018). 본 연구의 초점질문은 1차적으로 교육학 박사수료생 2인에 의해 진술되었고 교육학전공 교수 1인의 검토를 바탕으로 '교육행정지도자 과정 연수 경험이 직무에 미치는 효과는 무엇입니까?'로 확정하였다. 이후 114기 직무연수에 참여한 연수생들을 대상으로 연구참여자를 모집하고 선정하였으며 이들을 대상으로 연구의 목적과 내용에 대해 안내한 후 참여에 대한 동의를 얻었다. 두 번째 단계는 아이디어 생성 단계로 연구 참여자에게 인터뷰 내용을 녹음하는 것에 대해 동의를 얻은 후 초점질문을 바탕으로 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 연수 종료 후 4개월이 지난 시점에 이루어졌으며 2018년 10월에서 11월 사이 연구진과 교육학 전공 석·박사 과정생들에 의해 개별 인터뷰로 진행되었다. 인터뷰 시간은 최소 40분에서 최대 70분까지 소요되었다. 세 번째 단계는 최종 진술문을 선정하는 진술문 구조화 단계이다. 모든 인터뷰는 녹음되고 전사되었다. 전사본으로부터 연구자 2인에 의해 핵심 문장이 추출되었으며, Giorgi(1985)의 4단계를 바탕으로 문장의 핵심의미를 찾고자 하였다(황미연, 이지연, 2016). 1단계에서는 전사본을 전체적으로 읽고, 2단계에서는 문단 단위로 읽으며 중요한 의미를 담은 문장을 찾았다. 3단계에서는 연구 주제에 대한 초점이 명확한 문장을 선별하고, 내용이 동일하다고 여겨지는 문장을 하나의 문장으로 만들었다. 마지막으로 4단계에서는 각각의 문장을 통합하였다. 이러한 과정을 거쳐 총 135개의 핵심 문장이 추출되었으며, 동일하거나 의미가 분명하지 않은 문장을 삭제하여 총 44개의 최종 진술문이 도출되었다. 네 번째 단계는 진술문 유사성 및 중요도를 평가하는 단계로, 이 단계에 참여할 대상을 우선 선정하고 이들로 하여금 같은 성격의 진술문들끼리 분류하고 그 진술문들의 중요도를 평가하도록 한다. 진술문의 유사성 평정을 위해 도출된 진술문을 각각 6cm × 3cm 크기의 진술문 카드로 만들어 총 44개의 진술문 카드를 제작하였다. 이러한 진술문 카드를 연구 참여자의 수대로 17세트 제작하고 무선묶음으로 연구 참여자에게 각각 1세트씩 배부하였다. 유사성 평정은 유사하다고 생각되는 진술문 카드끼리 묶는 것으로 하나의 진술문만으로 하나의 집단이나 군집을 이룰 수 없으며 모든 진술문이 빠짐없이 군집에 포함되어야 한다는 조건을 제시하고 분류를 하도록 하였다. 이를 마치면 군집에 이름을 부여하고, 총 진술문의 수와 군집에 포함된 진술문의 수가 일치하는지 확인하도록 하였다. 분류는 개별로 진행하였으며 30분에서 50분 정도 소요되었다. 이후 연구 참여자들은 44개의 진술문에 대한 중요성을 5점 리커트 척도로 평정하였

다. 다섯 번째 단계는 개념도를 해석하는 단계로, 진술문 유사성 및 중요도 평정을 통해 나타낸 통계 결과를 바탕으로 연구자들의 협의 과정을 거쳐 차원명, 군집의 개수 그리고 군집명을 결정하고 개념도를 완성하였다. 마지막으로, 여섯 번째 단계는 연구 결과를 활용 단계로 연구 결과에 대해 논의하고 추후 교장 연수 계획 시 본 연구 결과를 고려할 수 있도록 함의를 제시하였다.

3. 자료 처리 및 분석

중등교장들의 진술문 유사성 평정 결과는 이들의 개념도를 도출하기 위한 자료로서, 우선 연구 참여자 17명의 개인별 유사성 행렬표를 작성하였다. 연구 참여자가 같은 집단이라고 생각한 진술문들은 0으로, 다르다고 생각한 진술문들은 1로 코딩하여 개인별 유사성 행렬표를 만든 후, 이를 합산하여 집단 유사성 행렬표를 작성하였다. 이 집단 유사성 행렬표를 사용하여 개념도의 차원을 결정해야 하는데 이를 위해 SPSS 23.0 통계 패키지를 활용하여 다차원 분석법 중 ALSCAL(Alternating Least Squares sCALing)을 사용하여 분석을 실시하였다. 다음으로 군집의 수를 결정하기 위해 위계적 군집분석 방법 중 Ward 방법을 실시하였다. Ward 방법은 각 진술문 간 거리를 기반으로 군집을 결정하는 방법으로, 군집 결과의 내적 타당성을 확보하는데 활용될 수 있다(Kane & Trochim, 2007).

중등교장이 인식하는 직무연수 효과에 대한 중요도 평정 결과를 나타내는 방법으로 5점 리커트 척도를 사용하였으며, ‘매우 그렇다’ 5점, ‘그렇다’ 4점, ‘보통이다’ 3점, ‘그렇지 않다’ 2점, ‘전혀 그렇지 않다’ 1점으로 하고 이에 대한 기술통계 분석 결과를 제시하였다.

III. 연구 결과

1. 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 속성

학교장이 인식하는 직무연수 효과를 살펴보기 위해 현직 중학교 교장 18인, 고등학교 교장 5인을 대상으로 하여 인터뷰를 실시하였다. 135개의 핵심 문장을 추출하여 분석하였으며 연구자 3인의 협의과정을 통해 최종적으로 44개의 진술문을 도출하였다. 학교장이 인식하는 직무연수 효과 속성 진술문은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 학교장이 인식하는 직무연수 효과 속성 진술문 목록

No.	진술문
1	학교 현장의 문제 양상을 정의하고 실행방법을 고민하게 되었다.
2	분임연구를 통해 확인한 과정중심평가의 중요성을 교사와 교장에게 강조한다.
3	학교와 구성원들의 역량 진단을 통해 어떤 지원이 필요한지 생각해보는 데 도움이 되었다.
4	전국단위의 분임연구가 타지역의 교육상황을 이해하는 데 도움이 되었다.
5	학습공동체 관련 분임연구 결과를 학교 교사들에게 적용하였다.
6	네트워크와 생각의 폭이 확장되었다.
7	연수 이후 학교 구성원들과의 소통이 원활해졌다.
8	교장에 대한 학교 구성원들의 기대가 높아졌다.
9	우리학교만의 특색있는 행사를 기획하여 운영하였다.
10	연수를 통하여 과학중점중학교와 같은 특색있는 학교를 만들고 싶다는 생각을 하였다.
11	학생과 교사들이 학교 구성원으로서 책무성과 자존감을 세울 수 있는 학교 분위기와 지원을 제공하려고 노력하게 되었다.
12	학생 개개인에게 관심을 가지고 교사들이 지도할 수 있도록 교장으로서의 역할을 고민한다.
13	학교에서 발생하는 문제의 근원을 깊게 파악하고 판단하게 되었다.
14	우리나라 교육의 방향에 대해 생각하게 되었다.
15	학교장으로서 새로운 포용력과 리더십을 고민하게 되었다.
16	상대적으로 소홀히 되고 있는 인성교육을 학교 역점사업으로 계획하고 있다.
17	교육청의 눈치를 보지 않고 학교만의 자체적인 자율성을 강화시켜야겠다고 결심하였다.
18	새로운 사업을 운영하기 위해 공모 사업에 지원하기로 결심하였다.
19	교사 연수의 중요성을 강조하고 이를 지원해야겠다고 결심하였다.
20	연수를 이수함으로써 학부모들에게 신뢰와 믿음을 얻을 수 있다고 느낀다.
21	단위학교에서 벗어난 폭넓은 경험과 정보 공유를 통해 업무 스트레스를 줄였다.
22	미래교육에 전문가들의 인식에 자극을 받고 새로운 영역으로 관심이 확산되었다.
23	연수의 내용이 교육청, 지자체 그리고 학교가 협조를 하는 데 있어 참고가 되었다.
24	학교경영 철학과 목표에 영향을 주어 학교를 경영하고 지원하는 데 도움이 되었다.
25	다른 학교의 사례를 소속학교 업무 추진 시 참고하거나 적용하였다.
26	교육을 바라보는 시각이 새로워졌고 더 넓은 시야와 안목을 갖게 되었다.
27	미래교육을 바라보는 시각이 변화되었고 이를 위한 교장의 역할과 새로운 교육방향을 설정하는 데 도움이 되었다.
28	창의적인 학교 문화와 교육적 효과를 위해 교실, 도서관, 화장실 등 학교공간에 대한 고민을 가지고 학생과 학부모의 의견을 수렴하여 재구성하였다.
29	연수생 간의 네트워크를 통해 각 지역별 자료를 공유할 수 있어 업무에 도움이 되었다.
30	연수에서 배웠던 내용을 학교 관련 사업 구상에 활용하였고 차년도 학교교육계획에 반영할 계획이다.
31	타 연수생과의 사례 공유는 문제를 해결하고 대처하는데 도움이 되었다.
32	연수 자료를 강사활동, 학교 구성원 대상 연수, 상담, 특강 시 활용한다.
33	관계를 중심으로 한 학교운영을 위해 교사, 학생, 학부모, 지역주민과의 소통에 노력하고 있다.
34	교사의 자발성을 강조하여 학교를 경영하여 업무의 추진력과 역동성이 향상되었다.

35	교실 수업 변화를 위해 자발적인 수업 혁신 동아리를 구성하여 운영하고 있다.
36	학생들에게 다양하고 새로운 경험이 중요하다는 것을 강조하고 이를 지원해야겠다고 생각했다.
37	연수 이후 보는 책의 범주가 확대되었다.
38	연수 경험을 통해 직무 만족도, 직무역량, 자존감 등이 향상되었다고 느낀다.
39	실무에서 부족한 이론적 지식을 보충하게 되었다.
40	연수 내용을 활용하여 학교 문제 해결 방안을 얻었다.
41	연수에서의 다양한 경험이 학교구성원들과의 대화를 풍부하게 하였다.
42	다양한 현장 전문가들을 학교에 초청하여 학생들을 교육해야겠다고 목표를 세우고 강연을 진행하였다.
43	학교 구성원들에게 지원과 도움을 제공해야겠다는 마음자세를 가지고 관리자의 틀에서 벗어나 지원자로서의 역할을 시도하였다.
44	학생 중심 교육 활동을 새롭게 기획하여 운영하였다.

2. 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 차원

중학교 교장 11인, 고등학교 교장 6인 총 17인을 대상으로 학교장의 연수 경험이 직무에 미치는 효과 관련 최종 진술문 44개에 대해 유사성을 평정을 실시하고 이 결과를 토대로 다차원 척도분석의 과정을 거쳐 차원 수를 결정하였다.

1) 차원의 수

다차원 척도분석은 인식을 공간에서 시각화하는 것으로 설명량, 합치도 등을 고려하여 차원의 수를 결정한다(박광배, 2000). Trochim(1989)은 .205~.365의 범위 값을 합치도 적정 지수라고 보았고, 변화량이 가장 크게 나타나는 지점을 적정 차원으로 선택할 것을 제시하였다. 본 연구에서 다차원 분석을 실시한 결과는 〈표 4〉에 제시하였다. 결과를 구체적으로 살펴보면, 2차원의 변화량이 .342로 가장 크게 나타났으며, 그 이상의 차원에서 변화량은 .060~.075로 낮은 변화량을 나타냈다. 설명량의 경우 1차원 20%, 2차원 54%, 3차원 65%로 차원이 높아질수록 설명량이 증가하지만 합치도와 설명량을 함께 고려해야 하기에 합치도 적합 지수에 해당하고 설명의 변화량이 큰 지점인 2차원을 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 개념도를 제시하기 위한 차원으로 결정하였다.

〈표 4〉 차원별 합치도 및 설명량

차원 수	합치도(stress)	설명량(R^2)	R^2 변화량
1	.534	.199	
2	.291	.541	.342
3	.205	.648	.137
4	.153	.723	.075
5	.119	.783	.060

2) 차원별 진술문 분포 및 차원 해석

2차원으로 나타난 학교장이 인식하는 직무연수 효과가 각 차원에서 가지는 의미를 파악하기 위해 좌표의 양극단에 있는 진술문을 확인하였다. 각 차원의 양극단에 위치한 진술문들은 〈표 5〉, 〈표 6〉과 같다.

1차원(X축)부터 살펴보면, 좌측(-값)은 연수 이후 학교만의 새로운 특색사업이나 역점사업을 계획, 공모, 운영하게 되었다는 진술문들이 주로 위치해 있으므로, 학교 운영 측면에서의 변화와 관련되는 진술문들이 두드러짐을 확인할 수 있다. 반면, 1차원 우측(+값)은 네트워크의 확장, 네트워크를 통한 생각의 변화 및 타지역 이해 등과 관련된 진술문들이 위치하였는데 이는 연수로 인한 개인적 변화에 대한 인식을 나타내고 있다. 따라서 1차원은 '학교-개인' 차원으로 명명하였다.

2차원(Y축) 상단부(+값)는 주로 연수의 결과를 교사나 주변 교장들에게 강조하고 교사 연수나 학교 구성원을 지원하는 계획을 세우는 등 연수에서 얻은 배움을 적용하고 실천하기 위한 노력과 관련된 진술문들이 위치하였다. 반면, 하단부(-값)는 우리나라 교육의 방향, 학교 현장 문제, 교장의 역할과 리더십 등 연수로 인해 가지게 된 학교교육의 방향성에 대한 고민, 성찰, 결심을 다룬 진술문이 주를 이루었다. 따라서 2차원은 '실천-성찰' 차원으로 명명하였다. 최종적으로, 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 개념도 차원은, '학교-개인' 그리고 '실천-성찰'의 2차원 구조로 결정하였다.

〈표 5〉 1차원(X축)의 양극단에 위치한 진술문

좌측 방향(−값)		우측 방향(+값)	
44	학생 중심 교육 활동을 새롭게 기획하여 운영하였다. (좌표값: −1.7455)	6	네트워크와 생각의 폭이 확장되었다. (좌표값: 1.5253)
10	연수를 통하여 과학중점중학교와 같은 특색있는 학교를 만들고 싶다는 생각을 하였다. (좌표값: −1.6533)	29	연수생 간의 네트워크를 통해 각 지역별 자료를 공유할 수 있어 업무에 도움이 되었다. (좌표값: 1.5082)
18	새로운 사업을 운영하기 위해 공모 사업에 지원하기로 결심하였다. (좌표값: −1.5843)	4	전국단위의 분임연구가 타지역의 교육상황을 이해하는 데 도움이 되었다. (좌표값: 1.4635)
9	우리 학교만의 특색있는 행사를 기획하여 운영하였다. (좌표값: −1.5786)	7	연수 이후 학교 구성원들과의 소통이 원활해졌다. (좌표값: 1.3923)
16	상대적으로 소홀히 되고 있는 인성교육을 학교 역점사업으로 계획하고 있다. (좌표값: −1.5274)	21	단위학교에서 벗어난 폭넓은 경험과 정보 공유를 통해 업무 스트레스를 줄였다. (좌표값: 1.3522)

〈표 6〉 2차원(Y축)의 양극단에 위치한 진술문

상단부 방향(+값)		하단부 방향(−값)	
5	학습공동체 관련 분임연구 결과를 학교 교사들에게 적용하였다. (좌표값: 1.8169)	14	우리나라 교육의 방향에 대해 생각하게 되었다. (좌표값: −1.5482)
2	분임연구를 통해 확인한 과정중심평가의 중요성을 교사와 교장에게 강조한다. (좌표값: 1.7681)	12	학생 개개인에게 관심을 가지고 교사들이 지도할 수 있도록 교장으로서의 역할을 고민한다. (좌표값: −1.3460)
11	학생과 교사들이 학교 구성원으로서 책무성과 자존감을 세울 수 있는 학교 분위기와 지원을 제공하려고 노력하게 되었다. (좌표값: 1.4017)	15	학교장으로서 새로운 포용력과 리더십을 고민하게 되었다. (좌표값: −1.2229)
19	교사 연수의 중요성을 강조하고 이를 지원해야겠다고 결심하였다. (좌표값: 1.3135)	1	학교 현장의 문제 양상을 정의하고 실행방법을 고민하게 되었다. (좌표값: −1.2090)
3	학교와 구성원들의 역량 진단을 통해 어떤 지원이 필요한지 생각해보는 데 도움이 되었다. (좌표값: 1.2848)	17	교육청의 눈치를 보지 않고 학교만의 자체적인 자율성을 강화시켜야 겠다고 결심하였다. (좌표값: −1.1606)

3. 학교장이 인식하는 직무연수 효과에 대한 군집과 개념도

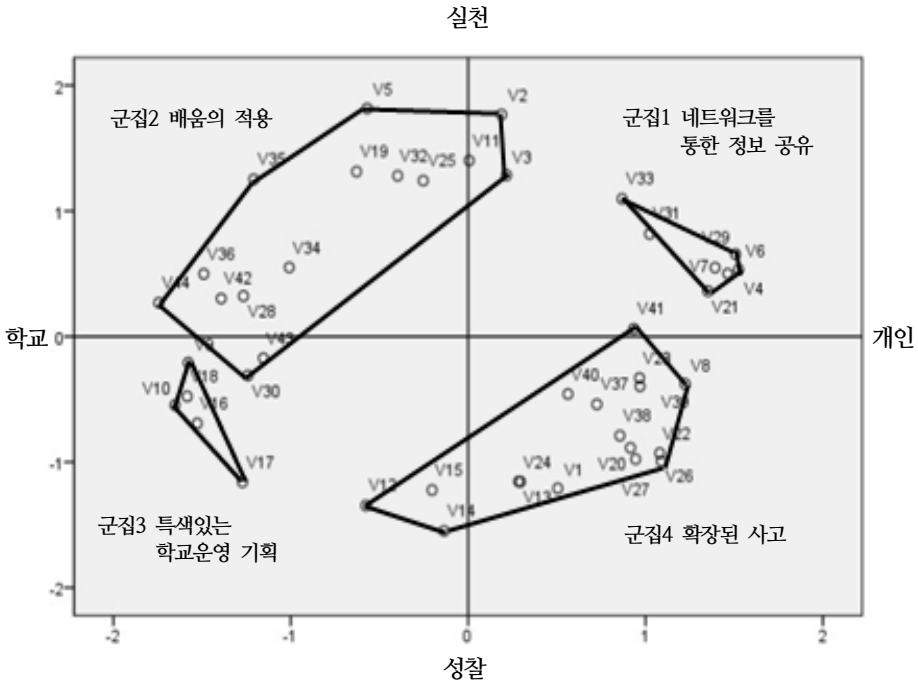
군집의 개수를 결정하기 위해, Ward 방법을 이용한 위계적 군집 분석 결과 도출된 덴드로그램 결과와 평정 참여자들이 분류한 최소 4개에서 최대 8개의 군집을 확인하였다. 이를 바탕으로 연구자 2인이 군집 내 진술문들의 유사성과 차별성을 재검토하여 최종 4개 군집으로 확정하였다. 최종 결정된 군집명은 ‘네트워크를 통한 정보 공유’, ‘배움의 적용’, ‘특색있는 학교 운영 기획’, ‘확장된 사고’이며 각각의 군집에 해당하는 진술문은 〈표 7〉과 같다. ‘네트워크를 통한 정보 공유 군집’은 전국단위의 학교장들이 연수를 통해 만나게 되면서 갖게 되는 네트워크를 통해 서로 알지 못했던 지역

교육 동향이나 학교 운영과 관련한 정보를 얻게 되는 내용과 관련된 진술문을 포함하는 군집이다. '배움의 적용'은 연수를 통해서 획득한 다양한 배움을 교사나 학생 지원 등의 측면에서 적용하는 것들과 관련된 진술문을 포함하는 군집이다. '특색있는 학교 운영 기획'은 연수에서 얻은 독특한 아이디어를 직접 학교 운영 관련 사업에 적용하는 것과 관련된 진술문을 포함하는 군집이다. '확장된 사고'는 연수를 통한 다양한 정보와 지식의 습득을 통해 교육 문제나 학교 구성원을 바라보는 관점이나 태도의 변화와 관련된 진술문을 포함하는 군집이다.

〈표 7〉 학교장이 인식하는 직무연수 효과 군집 및 진술문 번호

군집	군집명	진술문 번호
1	네트워크를 통한 정보 공유	4, 6, 7, 21, 29, 31, 33
2	배움의 적용	2, 3, 5, 11, 19, 25, 28, 30, 32, 34, 35, 36, 42, 43, 44
3	특색있는 학교 운영 기획	9, 10, 16, 17, 18
4	확장된 사고	1, 8, 12, 13, 14, 15, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41

위와 같은 과정을 통해 도출된 학교장의 연수 경험이 직무에 미치는 효과에 대한 개념도로 나타난 결과는 [그림 1]과 같다. 개념도 연구는 공간상에 위치한 군집의 크기와 진술문의 위치를 바탕으로 연구 참여자들의 인식을 해석하게 된다. 군집의 크기가 클 경우 군집 내용과 관련된 연구 참여자들의 경험과 인식이 다양하고 풍부함을 나타내며(정찬석, 이은경, 김현주, 2004), 진술문이 근접할수록 연구 참여자들의 인식이 유사함을 의미한다. 이러한 개념도 해석 방법에 따라 아래의 개념도를 살펴보면, 군집 3(특색있는 학교 운영 기획)과 군집 1(네트워크를 통한 정보 공유)의 크기가 비교적 작게 나타났다. 즉, 학교장들은 연수 경험이 학교의 독특하고 개성 있는 운영에 미치는 영향과 네트워크 형성을 통해 정보를 공유하는 데 미치는 영향에 대해 유사하게 인식하고 있다는 것을 의미한다. 군집 2(배움의 적용)와 4(확장된 사고)의 경우 비교적 면적이 크게 나타났다. 이는 교장들이 연수를 통한 사고의 확장과 배움의 적용과 관련하여 다양하게 경험하고 있음을 의미한다. 한편 군집 4(확장된 사고)는 진술문들이 비교적 촘촘하게 위치하고 있으며 군집 2는 진술문들이 거리를 두고 분포하고 있으므로 학교장들이 연수를 통한 사고의 확장이라는 지점에서는 비교적 비슷하게 인식하고 있지만 배움이 폭넓게 적용되고 있음을 알 수 있다.



[그림 1] 학교장이 인식하는 직무연수 효과에 대한 개념도

4. 학교장이 인식하는 직무연수 효과에 대한 상대적 중요도

최종 진술문 44개에 대한 중요도를 분석한 결과 최저 3.76점에서 최대 4.94점까지로 전체적인 점수의 값이 비교적 높게 나타났다. 군집별 중요도는 군집 1 '네트워크를 통한 정보 공유(M=4.65)', 군집 4 '확장된 사고(M=4.56)', 군집 2 '배움의 적용(M=4.48)', 군집 3 '특색있는 학교 운영 기획(M=4.02)' 순으로 높게 나타났다. 즉, 학교장들은 연수 경험을 통해 얻은 네트워크를 통한 정보 공유가 직무 수행에 있어 크게 영향을 미친다고 인식함을 알 수 있다. 진술문별 중요도는 '네트워크와 생각의 폭이 확장되었다(M=4.94)', '우리나라 교육의 방향에 대해 생각하게 되었다(M=4.94)', '교육을 바라보는 시각이 새로워졌고 더 넓은 시야와 안목을 갖게 되었다(M=4.88)', '학교장으로서 새로운 포용력과 리더십을 고민하게 되었다(M=4.82)', '미래교육에 전문가들의 인식에 자극을 받고 새로운 영역으로 관심이 확산되었다(M=4.82)' 순으로 높게 나타났다. 한편 '연수를 통하여 과학중점중학교와 같은 특색있는 학교를 만들고 싶다는 생각을 하였다(M=3.76)', '새로운 사업을 운영하기 위해 공모 사업에 지원하기로 결심하였다(M=3.76)' 등의 진술문에 대한 중요도를 낮게 평가하였다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 학교장의 연수경험이 직무에 미치는 효과를 경험적으로 탐색하기 위하여 서울대학교 교육행정지도자 과정에 참여한 연수생들을 대상으로 개념도 연구를 실시하여 학교장이 지각하는 연수의 효과를 알아보고자 하였다. 이를 위해 서울대학교 교육행정지도자 과정을 이수한 중등교장 23인을 대상으로 연수의 효과를 경험적으로 어떻게 지각하는지 탐색하였으며, 동일 과정에 참여한 17인의 중등교장이 산출된 진술문의 중요도와 유사성을 평정하도록 하여 연수가 학교장 직무에 미치는 효과의 차원과 군집을 파악하였다. 이 결과를 바탕으로 본 연구가 가지는 함의와 시사점을 논의하면 아래와 같다.

첫째, 학교장이 인식하는 직무연수 효과의 차원은 X축 '학교-개인'과 Y축 '실천-성찰'의 2차원으로 분석되었다. 분석된 차원을 구체적으로 살펴보면, '학교-개인' 차원을 통해 직무연수의 영향이 학교장 개인뿐만 아니라 학교에도 영향을 미친 것을 알 수 있는데, 이는 학교의 최고 운영자이자 핵심 주체인 학교장이 경험하고 학습한 내용이 직접적으로 학교운영에 적용될 수 있어 그 영향력이 높음을 증명하는 결과로 해석된다. 또한 '실천-성찰' 차원을 통해서 학교장 직무연수에서의 새로운 경험과 배움이 성찰로 이어졌음을 알 수 있고, 그 내용을 실천하는 것으로 나타나 직무연수의 내용이 교육 현장에 적용되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과를 종합해볼 때, 학교장이 경험한 직무연수가 개인에게 미치는 효과를 넘어 학교 전체에 다면적으로 영향을 미치고 있으며, 이는 학교장의 성찰 경험이 학교의 비전을 제시하고 변화를 촉진한다는 김동일 외(2019) 연구 결과를 지지하는 결과로 해석된다. 또한 외부, 개인, 지역 특성이 학교장의 리더십에 영향을 미치고, 이는 또 교육 조직과 학교 문화에 영향을 미쳐 학생의 학습을 향상시킨다는 Bossert et al.(1982)의 Far West Lab 교육관리(instructional management) 모델과 맥락을 같이하는 고무적인 결과이다. 즉, 직무연수에서 학습하고 경험한 내용이 다면적으로 현장에 적용되고 있는 본 연구의 결과를 통해 서울대학교 교육행정지도자 과정이 직무연수의 목적을 충실히 이행하고 있는 것으로 평가된다.

둘째, 학교장이 인식하는 직무연수 효과는 4개의 군집을 이루고 있었으며, 가장 큰 군집은 '확장된 사고'로 나타났다. 2000년대부터 단위학교 책임경영제, 학교예산회계제도, 학교운영위원회제도, 학교 선택제 등의 제도적인 변화와 함께 학교장의 행정 및 경영능력이 강조되어왔다. 이처럼 단위학교를 자율적으로 운영하는 학교장의 역할이 강조되면서 우리나라 교장 연수 프로그램은 과업적인 측면에 비교적 편중되어 왔고(주삼환, 2005), 학교장은 학교 행정과 경영에 치우친 역할로 인해 교사, 학생 및 학부모의 요구를 충족시키는 리더십 발휘가 어려웠다(유학근, 이정열, 2012). 그러나 21세기 교육현장에서 요구되는 학교장의 역할은 학교 운영뿐만 아니라 인격적으로도 뛰어난 리더십을 갖춘 학교장을 요구하고 있으며(김병찬, 2008), 학교장의 리더십을 구성하는 다양한 요인 중, 빠르게 변화하는 교육 현장의 요구에 적절하게 반응할 수 있는 학교장의 유연성은 중요한 역량 중 하

나로 꼽힌다(김병찬, 2008; Cheng, 1994; Gurr, Drysdale, & Mulford, 2006). 본 연구에서 유연성을 의미하는 학교장의 확장된 사고가 가장 큰 집단을 이루고 있는 결과를 통해 직무연수 경험이 학교장의 다양하고, 유연한 사고를 가능하게 하였다는 것은 주요한 결과로 해석된다. 그러나 확장된 사고를 나타내는 군집 4가 전체 차원에서 직무수행과정에서 관찰될 수 있는 '학교-실천'의 차원보다 개인 내에서 경험되는 '개인-성찰' 차원에 더 가까이 위치하여 학교장의 높아진 유연성이 실제 교육현장에 미치는 구체적인 영향을 파악하기 어렵다. 따라서 향후 연구를 통해 학교장의 유연한 사고가 학교 문화와 구성원들에게 미치는 구체적인 영향을 파악하고, 이를 지원할 수 있는 학교장 양성 및 연수 프로그램의 내용을 구성하여 행정가를 비롯한 교육자로서의 학교장 리더십 증진에 힘써야 할 것이다.

셋째, 학교장이 인식하는 직무연수 효과로 '배움의 적용', '네트워크를 통한 정보 공유', '특색있는 학교 운영 기획' 또한 분석되었다. 이들은 '확장된 사고'와 달리 모두 학교장 직무수행에서 관찰될 수 있는 실천행동과 관련된 특성을 가진 것으로 나타났다. 일반적으로 능력과 역량의 개념은 혼용되어 사용되기는 하지만 분명한 차이가 존재하는 개념으로 능력은 개인적 차원에서의 직무 수행을 위해 개인이 가지고 있는 자질이며, 역량은 조직적 차원에서 성과에 초점을 맞춘 관찰 가능한 측정 능력을 의미한다(정양순, 2019; 유민봉, 박성민, 2014). 이러한 관점에서 학교장의 연수경험이 교육현장에서 관찰가능한 성격의 군집으로 형성된 것은 직무연수가 학교장의 직무역량 증진에 긍정적인 영향을 미쳤음을 보여주는 결과로 해석된다. 또한 학교장은 학교의 최고 책임자로서 학교의 변화와 혁신을 이끌 수 있는 핵심 인물이기에 학교장의 역량을 강화하고 실천적 직무행동에 영향을 미치는 직무연수의 중요성을 뒷받침한다. 이러한 결과를 바탕으로 현재 단기의 형태로 특정 영역에 제한되어 제공되는 학교장 대상 직무연수의 범위가 보다 확대되고 활성화될 필요가 있다. 본 연구의 결과는 표준화된 학교장의 역량을 기준으로 분석된 연구가 아니기에 직무연수를 통해 향상된 역량에 대한 구체적인 설명에 제한이 있다. 따라서 추후 연구를 통해 직무연수 이후 학교현장에서 관찰되는 학교장의 실천행동을 학교장의 역량기준에 따라 분석하여 직무연수 프로그램에 적용할 수 있는 영향요인을 탐색하는 연구가 필요할 것이다.

넷째, 연수경험이 직무에 미치는 효과의 속성을 의미하는 44개 진술문의 상대적 중요도를 분석한 결과, '네트워크를 통한 정보 공유' 군집의 중요도가 가장 높게 분석되었다. 이러한 결과를 통해 다양한 지역 학교장이 참여하는 직무연수에 대한 학교장의 요구가 높은 것으로 해석된다. 서울대학교 교육행정지도자 과정은 전국 단위 학교장을 대상으로 실시되는 연수라는 특징이 있다. 학교장의 연수경험이 '네트워크를 통한 정보 공유', '배움의 적용', '특색있는 학교 운영 기획', '확장된 사고'에 미치는 영향 중, '네트워크를 통한 정보 공유'에 대한 중요도가 가장 높았다는 결과는 전국 단위 학교장들과 함께 참여하는 연수 과정 중에서 학교장들 간의 네트워크가 형성되고 직무에 유용한 다양한 정보가 공유되었으며, 이에 대한 학교장들의 요구가 높음을 알 수 있다. 그러나 안타깝게도 오늘

날 교장을 대상으로 실시되는 연수 중, 전국단위로 이루어지는 연수는 서울대학교 교육행정지도자 과정이 유일하며, 제한된 지역의 지원으로 인해 연수에 참여하는 지역 및 교장의 수마저도 점차 감소하고 있는 추세이다. 김동일 외(2019) 연구에서 지적한 바와 같이 대개 학교운영의 중요한 결정을 혼자 내리는 학교장에게 타지역 학교장과의 교류는 통찰을 가능하게 하며, 이러한 결과는 '특색있는 학교 운영 기획', '확장된 사고'로 나타나는 본 연구 결과를 통해서도 뒷받침된다. 즉, 타지역 학교장과 함께하는 연수를 통해 공유되는 정보는 개별 학교장이 새로운 방식으로 생각하고 통찰할 수 있게 하고, 통찰한 내용은 개인이 소속된 학교에 새롭게 적용할 수 있는 변화로 연결된다. 그러므로 본 연구의 결과를 기초로 하여 다양한 지역 학교장 간의 네트워크 형성 및 정보 공유를 지원하고 확대할 수 있는 실질적인 방안에 대한 논의가 필요하다.

본 연구는 직무연수에 직접 참여한 중등교장들을 대상으로 실시한 개념도 연구로 연구가 가지는 의의는 다음과 같다. 첫째, 교육 현장에서 학교장의 직무를 수행하는 주체들의 집단 합의를 통해 선행연구에서 파악되지 않았던 직무연수의 구체적인 효과를 탐색하였다. 둘째, 직무연수가 현장에 미치는 효과를 분석한 본 연구는 Kirkpatrick(1994)이 제안한 연수 효과 평가를 기준으로 2단계(학습 평가)에 머물러 있던 평가를 3단계(행동 평가)로 확장시키려는 시도로써 의의를 지니며, 향후 조직 성과를 평가하는 4단계로의 확장을 가능하게 하는 자료로 사용될 수 있다. 셋째, 본 연구에서 분석된 연수의 효과를 바탕으로 기존의 학교장 직무연수 교육과정의 실효성을 점검하고, 학교장을 대상으로 한 연수의 내용을 구성하는데 기초자료로 활용될 수 있다. 그러나 본 연구는 학교장의 연수 효과를 학교장의 주관적 인식에 한하여 살펴보았으며 서울대학교 교육행정지도자 과정을 이수한 23명의 학교장이라는 편의 표본을 대상으로 연구 결과를 도출하고 분석한 것이라는 점에서 이러한 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 학교장의 연수 효과를 학교장의 인식뿐만 아니라 다각적인 측면에서 다룰 필요가 있으며, 더 나아가 교장 직무연수들의 효과성을 지속적으로 점검하는 연구들이 활발히 이루어지고 그 결과를 바탕으로 연수를 효율적으로 운영하고자 하는 노력들이 시도되어야 할 것이다.

참고문헌

교육부(2019). **2019학년도 교장공모제 추진계획(안)**. Retrieved from https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=327&lev=0&statusYN=W&s=moe&m=0305&opType=N&boardSeq=77415.

김도기, 문영진, 문영빛, 권순형(2017). 중등학교 학교장의 직무역량 요구분석. **교원교육, 33**(2), 241-262.

김동원, 이일용(2012). 중등학교장의 핵심 역량 지표 개발과 역량 수준 분석 연구. **한국교원교육연구, 29**(4), 347-368.

김동일, 안예지, 김은삼, 안제춘(2019). 교육행정지도자 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험에 대한 연구: 근거이론을 중심으로. **아시아교육연구, 20**(2), 431-460.

김병찬(2008). 교사들이 원하는 교장상 탐색 연구 -저경력 중등 과학교사 사례-. **교육인류학연구, 11**(2), 121-146.

김정원, 김동철(2013). 공무원교육의 현업적용도 영향요인과 정책적 제고방안. **경영과 정보연구, 32**(3), 43-59.

박광배(2000). **다차원척도법**. 서울: 교육과학사.

박귀화, 김현주, 임준(2018). 보건소 통합건강증진사업 담당자의 현업적용도에 영향을 미치는 변인의 구조적 관계. **한국콘텐츠학회논문지, 18**(6), 424-433.

박상희, 홍성두(2008). 특수교육연구에 있어 개념도 연구법의 적용가능성 탐색. **특수아동교육연구, 10**(4), 231-245.

성낙돈(2008). 초등학교장의 핵심 역량에 대한 교사 인식 조사연구. **한국교원교육연구, 25**(3), 325-348.

성병창, 이용탁(2012). 학교장 리더십 연수프로그램 개선을 위한 요구조사 분석. **인적관리연구, 19(**1), 151-175.

이찬, 윤경신, 임소현, 류지은(2017). 중등직업교육기관 학교장들이 인식하는 리더십 유형과 직무수행 특성 간의 관계. **농업교육과 인적자원개발, 49**(1), 1-21.

유민봉, 박성민(2014). **한국인사행정론**. 서울: 박영사.

유재환(2014). 학교장 직무 역량 설정과 승진 구조와의 연계성 분석. **교육문제연구, 20**(1), 101-123.

유학근, 이정열(2012). 중등학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 학교장신뢰의 매개효과와 조절효과. **HRD연구, 14**(2), 163-190.

정양순(2019). **한국 중학교 교장의 직무분석과 역량 모델링 연구: 서울, 경기 지역의 교장을 중심으로.** 고려대학교 대학원 박사학위논문.

정선정(2016). 재직근로자의 훈련 참여동기와 훈련만족도, 학업성취도 및 현업적용 예상도의 관계. **기업교육과인재연구, 18**(1), 401-430.

정찬석, 이은경, 김현주(2004). 청소년 내담자가 지각하는 상담의 도움경험 분석. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 16**(1), 21-35.

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

조경원, 한유경, 서경혜, 이지은, 조정아(2006). 학교행정가 핵심역량강화 프로그램 개발을 위한 요구분석. **한국교육행정학회, 24**(2), 249-272.

주삼환(2005). 학교장의 교육리더십 개발 방향에 대한 토론. **한국교원교육학회 학술대회자료집,** (45), 187-192.

주철안, 김혜진(2012). 한국과 영국의 학교장자격 연수과정 비교. **교사교육연구, 51**(3), 535-554.

최수미, 김주선, 김동일(2018). 교육사각지대 학습자 조기선별을 위한 학습자 속성 탐색 연구: 교사의 인식을 중심으로. **학습장애연구, 15**, 345-365.

하상근, 김용욱(2009). 특수학교장의 직무수행능력 기준 개발을 위한 기초연구. **특수교육저널: 이론과 실천, 10**(1), 275-299.

황미연, 이지연(2016). 성인 발달장애인 부모의 상담요구 분석. **사회과학연구, 42**(2), 191-211.

Bae, E. K. (2002). A neglected dimension in training evaluation: Training transfer. *International Journal of Adult and Continuing Education, 5*(2), 89-105.

Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly, 18*(3), 34-64.

Cheng, Y. C. (1994). Principal's leadership as a critical factor for school performance: Evidence from multi-levels of primary schools. S*chool Effectiveness and School Improvement, 5*(3), 299-317.

Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and Psychological Research.* Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.

Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management, 26*(4), 371-395.

Kane, M. & Trochim, W. M. (2007). *Concept Mapping for Planning and Evaluation.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Peterson, D. K. (1986). Principals' work, socialization, and training: Developing more effective leaders. *Theory and Practice, 25*(3), 151-155.

Trochim, W. M. (1985). Pattern matching, validity, and conceptualization in program evaluation. *Evaluation Review, 9*(5), 575-604.

Trochim, W. M. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning, 12*(1), 1-16.

* 논문접수 2020년 2월 10일 / 1차 심사 2020년 3월 5일 / 게재승인 2020년 3월 18일

* 김동일: 서울대학교 교육학과를 졸업하고, 동대학원을 수료하고 미국 미네소타 대학교 교육심리학과에서 학습장애 전공으로 석사, 박사학위를 취득하였다. 서울대학교 교육행정연수원 원장으로 역임하였으며, 현재 서울대학교 대학생활문화원 원장으로 재직 중이다.
* E-mail: dikimedu@snu.ac.kr

* 안예지: Florida State University 음악치료학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 협동과정 특수교육 전공 석사학위를 취득하였으며, 동대학원에서 협동과정 특수교육 전공 박사학위를 취득하였다. 서울대학교 교육행정연수원 주임으로 재직하였으며, 현재 서울대학교 미래혁신연구원 박사후연수연구원으로 재직 중이다.
* E-mail: yan13@snu.ac.kr

* 김은삼: 춘천교육대학교 초등교육학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 협동과정 특수교육 전공 석사학위를 취득하였으며, 동대학원에서 협동과정 특수교육전공 박사과정을 수료하였다.
* E-mail: islandaise@snu.ac.kr

Abstract

Perception of the Effects of Principal's In-service Training Experience on Job: Focused on the Educational Administration Leader Training Participants*

Kim, Dongil**
An, Yeji***
Kim, Eun-Sam****

This study explores perception of the effectiveness of principal's In-service training experience on job in order to provide empirical data for improving management and evaluation methods of principal's in-service training programs in the future. To this end, concept mapping was used to investigate the attributes of the training effects through the perception of 23 trainees who participated in the Seoul National University Educational Administration Leader training program, and derived 44 statements. The similarity and importance ratings of the 44 statements were scored by 17 secondary principals who participated in the same program. Using the multi-dimensional scaling method, the participants' perception was divided into 'school-individual' and 'implementation-reflection' dimensions. The hierarchical cluster analysis also confirmed that the perceptions of the research participants consisted of four clusters: 'sharing information through the network', 'application of learning', 'featured school planning', and 'extended thinking'. Also, 'sharing information through the network' was found to be most important followed by 'extended thinking', 'application of learning', and 'featured school planning'. Based on the results, the implications of the study were discussed.

Key words: In-service Training, Concept Mapping, Principal, Educational Administration Leader

* This work was conducted based on research funding supported by the College of Education, Seoul National University.
** Professor at College of Education, Seoul National University, first author
*** Post Doc. at SNU Future Innovation Institute, corresponding author(yan13@snu.ac.kr)
**** Ph.D. Candidate at College of Education, Seoul National University