

아시아교육연구 20권 2호

Asian Journal of Education

2019, Vol. 20, No. 2, pp. 431-460.

<https://doi.org/10.15753/aje.2019.06.20.2.431>

## 교육행정지도자 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험에 대한 연구: 근거이론을 중심으로\*

김동일(金東一)\*\*

안예지(安叡智)\*\*\*

김은삼(金恩杉)\*\*\*\*

안제춘(安帝春)\*\*\*\*\*

### 논문 요약

변화된 시대·사회적 요구에 따라 기대되는 교장의 역할과 지도성에 대해 보다 장기적이고 거시적인 성찰이 이루어져야 한다. 교원의 직무수행에 필요한 역량은 대개 직무연수를 통해 개발되지만, 연수 효과에 대한 구체적인 평가 방법은 부재한 실정이다. 향후 직무연수의 효과를 평가하고 그 결과를 바탕으로 교장의 직무에 적합한 연수를 제공하기 위한 기초 작업으로 연수 참여자들이 연수 과정에서 경험하는 다양한 현상에 대한 질적이고 탐색적인 연구를 수행하고자 하였다. 이에 본 연구에서는 교육행정지도자 직무연수를 이수한 19명의 중등교장을 대상으로 한 면담을 통해 교육지도성 성찰 경험 과정을 탐색하였다. 연구결과는 Strauss와 Corbin(1990)이 제시한 근거이론의 분석절차에 따라 다음과 같이 도출되었다. 첫째, 235개의 개념, 40개의 하위범주, 그리고 15개의 범주가 도출되었다. 둘째, 직무연수 참여를 통한 성찰 경험 과정은 정보수집 및 분석, 역량 강화, 비전 정립, 그리고 비전 제시 및 변화 촉진 4단계로 나타났다. 셋째, 핵심범주는 '교육지도성 통찰을 위한 교육비전 실현방법 구체화하기'로 도출되었다. 이러한 결과를 바탕으로 향후 교육지도성 함양 교장 직무연수 운영에 대하여 의미 있는 시사점을 제시하였다.

주요어 : 교육행정지도자, 직무연수, 교육지도성, 근거이론

\* 이 논문은 서울대학교 교육행정연수원의 지원을 받아 수행된 연구임.

\*\* 서울대학교 교육학과 교수, 교육행정연수원 前원장

\*\*\* 서울대학교 교육학과 박사수로

\*\*\*\* 서울대학교 교육학과 박사수로

\*\*\*\*\* 서울대학교 교육행정연수원 연수주임

## 1. 서론

오늘날 과학 기술, 특히 정보 통신 기술의 급격한 발달은 개인의 의식과 생활양식뿐만 아니라 조직의 구조와 모습에도 많은 변화를 가져왔다(최인수 외, 2017). 학교라는 조직 역시 시간에 걸쳐 많은 변화를 거듭하고 있으며 현재 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 그에 상응하는 교육 패러다임으로 전환하고 교육목적이나 목표, 교육 내용과 방법, 평가 등 교육과정과 함께 이를 실행하는 교원의 역할에서의 근본적인 변화를 시도하고 있다(임종현 외, 2017). 학교가 이러한 변화에 적응하고 살아남아 변화를 주도해나가기 위해서 학교의 최고 지도자인 교장의 역할과 지도성이 점점 더 강조되고 있다. 교장의 지도성은 학교현장에서 이루어지는 제반 교육활동과 경영활동의 질에 영향을 미치며 학교 교육 목표 달성을 좌우하기 때문에 매우 중요하다. 시대가 변함에 따라 학교에 대한 다양한 요구가 증가하면서 교장에게 기대되는 역할 또는 지도성의 개념은 학교교육활동을 관리하고 경영하는 전통적인 지도성에서 벗어나 조직 구성원들에게 비전을 제시하고 그들의 참여를 조장하며 창의력을 고무시킴으로써 조직의 목표를 효과적으로 달성시킬 수 있는 지도성으로 변화하고 있다(김기은, 이일용, 2010; 김현욱 외, 2009; 전용환, 2010). 특히 요즘 중·고등학교에서는 자유학기제 혹은 자유학년제의 진로교육이나 예술·체육·인문학을 통한 인성교육 등의 새로운 시도가 이루어지고 있으므로 사회와 교육의 흐름에 대한 거시적 시각을 가지고 이를 파악하여 변화에 발 빠르게 적응하거나 변화를 주도할 수 있는 지도성이 중등교장들에게 요구되는 시점이라 하겠다.

교장의 직무와 역할 수행 수준, 지도성은 개인적인 특성과 경험에 따라 달라질 수 있지만 이들의 직전교육과 현직교육, 즉 연수를 통하여 극대화될 수 있다는 점에서 이들에 대한 연수과정은 상당히 중요하다(김도기 외, 2016). 교원연수란 교원들이 자발적이나 의무적으로 직무에 대한 전문적인 능력과 함께 교원으로서의 일반적 자질과 능력을 개발하기 위해 실시하는 교육활동이다(장인영, 2013). 교원연수는 크게 연수기관 중심 연수와 단위학교 중심 연수로 구분되는데 연수기관 중심 연수는 자격연수, 직무연수, 특별연수로 나뉘며 단위학교 중심 연수는 컨설팅 장학, 연구 수업, 교과교육연구회 등이 있다(교육부, 2017). 교장이 되기 위해서는 교장자격연수를 받아야 하며 교장으로서 직무를 수행하면서 필요한 능력을 갖추기 위해서 직무연수를 받게 된다. 외국의 경우, 교장이 되기 위해서는 비교적 장기간에 걸쳐 교장 자격에 필요한 전문 프로그램을 이수하여 역량 계발이 이루어지지만, 우리나라는 대부분 승진을 통해 교장이 되며 한 달 정도 단기간 직전 교육을 받고 교장직에 진출한다(김동원 외, 2012). 따라서 교장으로서의 역할을 원활하게 하도록 돕기 위해서는 교장직을 수행하는 동안 이루어지는 직무연수의 중요성이 크다고 할 수 있다. 더구나 사회와 학교 환경이 빠르게 변화함에 따라 교장에게 기대되는 역할과 역량이 달라지므로 그들의 직무수행에 필요한 새로운 지식과 기능을 습득하고 실천할 수 있도록 직무연수 기회가 지속적으로 제공되어야 한다(김희규, 주영호, 2017).

직무연수는 교원의 직무수행에 필요한 역량을 개발하기 위한 연수로 교과 및 생활지도, 업무추진, 정보화 등 그 과정이 다양한데 실제 교육활동에서 적용할 수 있는 과정이 주를 이루며 교양이나 개인적인 취미활동을 위한 연수과정도 운영되고 있다(장인영, 2013). 특히 교장을 대상으로 하는 직무연수의 경우 단위학교의 자율경영 능력 향상을 위한 관리자 연수로 국정과제 등의 교육정책, 갈등 해결, 교육 우수 사례, 환경 변화에 필요한 내용 등을 중심으로 주기적으로 실시된다(교육부, 2017). 그러나 이와 같은 직무연수들은 주로 지역교육지원청 중심으로 단기적으로 실시되고 있으며 전국단위로 이루어지는 교장 연수는 자격연수를 제외하고는 거의 없는 실정이다. 그리고 학교장 직무와 밀접한 연수내용을 넘어 직무와 큰 관련이 없어도 직무수행에 도움이 될 만한 거시적인 내용을 다루는 직무연수 또한 찾아보기 어렵다. 교장의 경우 많은 사람들이 함께 모여 의사소통을 하고 정보를 교류하는 가운데 각 학교가 당면한 과제에 대한 해결책과 학교 교육 방향에 대한 함의를 얻을 수 있는 전국 단위의 교장 직무연수가 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이 중등학교 교장의 경우 자유학기제, 인성교육 등과 같은 시대의 변화에 따라 학교에 새로이 주어진, 그들이 감당해야 할 과제들과 관련하여 다양한 내용을 접하고 사례를 공유할 수 있는 거시적인 성격을 띤 연수를 필요로 한다.

이러한 필요성에 기반하여 서울대학교 교육행정연수원(이하 교육행정연수원)은 전국 교장이나 교감 등을 대상으로 교육행정지도자과정 연수를 실시하고 있는 대표적인 연수기관이다. 교육행정연수원은 서울대학교 사범대학 부설 기관으로 1960년 10월 31일 개원한 이래 중등교장자격연수와 함께 교육행정지도자과정 직무연수를 실시하고 있다. 이곳에서 실시되는 직무연수는 각 시·도 교육감이 추천한 현직 초·중등학교장 및 교장자격증을 소지한 전문직 종사자나 기타 교육계에서 역량을 발휘할 수 있는 지도급 인사를 대상으로 한다. 연수기간은 2018년도까지 14주(주 4일) 600시간으로, 2019년도부터는 8주(주 3일) 300시간으로 개정 운영되는 전문적인 연수로 교감이나 교장자격연수보다 더 장기간 진행된다. 교육행정지도자 교육과정은 강의와 토론, 연구 활동, 현장 방문 등으로 구성된다. 이러한 교육과정은 미래의 교육행정지도자에게 필요한 가치관과 세계관을 확립하고 교육정책과 행정에 대한 이해를 넓히며 합리적인 인사관리능력과 리더십을 함양하고 교육정책과 프로그램 개발 능력을 향상시키는 것을 목표로 한다. 이렇듯 이 연수원은 전국 단위로 선발된 교육행정지도자들을 대상으로 보다 거시적인 관점을 가진 교육과정을 제공한다는 점이 다른 기관과 차별화되는 특징이다.

이와 같은 직무연수 과정이 본연의 목적을 달성했는지 연수가 효과적이었는지 평가하는 과정은 연수생 개인의 성장과 변화뿐만 아니라 투입된 예산이나 비용의 효과성을 평가하여 연수 자체의 질을 향상시킬 수 있기에 필수적이다. Kirkpatrick(1994)은 연수 효과를 평가하기 위한 4단계를 제시했는데, 1단계는 반응 단계로 프로그램에 대한 만족도를 평가하고 2단계는 학습 단계로 지식, 스킬 태도의 변화를 측정한다. 3단계는 행동 단계로 지식, 스킬, 태도의 현장 적용 정도를 평가하게 되며, 4단계는 결과단계로 학습의 결과물로서 조직성과를 평가한다. 이렇게 연수 효과를 평가하기 위한

이론은 존재하지만 이를 구체화한 평가 방법이나 지침은 아직 마련되어 있지 못한 상태이며 연수 효과성에 대한 체계적인 검증은 지금까지 시도되지 않았다. 교장을 대상으로 한 연수 관련 연구들을 살펴보면 대개 다른 나라의 교장 양성 및 자격 프로그램 분석(태원경, 2005; 김현욱, 신문승, 권동택, 2009; 정성수, 김도기, 이쌍철, 2007; 박주형, 정성수, 2011), 우리나라와 다른 나라의 교장 자격 연수제도나 과정 비교(주삼환, 2004; 김기은, 이일용, 2010; 주철안, 김혜진, 2012), 교장의 자격연수 교육 관련 교육행정 지식 기반에 대한 반성과 과제(김도기, 문영빛, 권순형, 문영진, 2016), 교장의 자격연수 직무역량 요구 분석(김희규, 주영효, 2017) 등 주로 교장자격연수를 중심으로 한 연구들이 다수이며 직무연수에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다. 즉, 연수 효과에 대한 마땅한 평가 방법이 미비하고 관련 연구가 빈약한 상황에서 이에 대한 양적인 평가는 불가능하지만, 향후 이런 평가가 가능하도록 하기 위해서는 연수에 참여한 사람들이 경험하게 되는 다양한 현상을 통해 연수의 효과를 확인하는 질적이며 탐색적인 연구가 선행되어야 할 것이다.

연수생의 성장과 변화는 연수를 통한 성찰을 바탕으로 한다. 성찰은 합리성과 증거를 토대로 신념을 형성해 나가는 자발적이며 의식적인 행동으로, 새로운 경험이나 지식을 평가하면서 기존의 인지구조를 변화시키고 확장해 자신과 세상에 대한 시야와 이해를 넓히는 과정이다(Dewey, 1933; Mezirow, 1990). 실천적 맥락에서 성찰은 전문가들이 사고하고 행동하는 방식을 뜻하며, 과거의 행동들을 돌아보며 문제를 해결하기 위한 새로운 관점을 만들어가는 것이다(이정림, 정현미, 2018). 따라서 교장은 성찰을 통해 자신의 행동 목적을 명료화하고 행동을 점검하며 학교생활 전반에 걸친 실천적 지식을 새로이 구성하게 되므로 이러한 과정을 들여다볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 교육행정지도자 직무연수에 참여한 중등교장들의 교육지도성 성찰 경험과정을 면밀히 분석하고, 그 과정에서 교장들이 경험하게 되는 현상을 설명하기 위한 이론을 제시하기 위해 근거이론을 사용하고자 한다. Strauss와 Corbin(1990)이 제시한 근거이론은 질적 자료를 바탕으로 이를 분석하고 그 결과를 근거로 하여 실질이론을 도출하는 방법론이다. 근거이론에서는 질적 연구 나름의 체계적 연구 절차를 설정하고 있는데 특히 자료 분석 과정에서 자료들을 비교분석하여 코딩하고, 그 결과를 바탕으로 틀을 짜서 이론을 구성하도록 하고 있다. 이때 이론은 질적 자료에서 추출된 개념 또는 개념군 간의 상호보완적인 관계를 의미하는 개념으로 내러티브 진술이나 시각적 그림 등의 형태로 나타낼 수 있다(홍영기, 2011). 여타의 질적 연구 방법들과 달리 근거이론은 그 절차를 상세하게 제공하여 연구자가 자의적으로 분석할 수 있는 여지를 줄이고 질적 연구에 대해 잘 알지 못하는 사람들도 쉽게 이해할 수 있도록 한다. 따라서 질적 연구의 약점으로 여겨졌던 데이터 분석의 모호함과 연구자의 주관적 해석, 검증 불가능성, 질적 연구방법의 독자への 전달 등을 넘어서 많은 장점이 있다고 평가되고 있다(김은정, 2017). 그러므로 본 연구에서는 근거이론을 활용하여 교육행정지도자 직무연수 참여를 통한 중등교장들의 교육지도성 성찰 경험 과정을 이해하고자 한다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구 참여자

본 연구는 각 시·도교육청에서 이루어지고 있는 국정과제 진행 및 업무 전달 중심 연수가 아닌 전국단위로 선발된 교장들을 대상으로 직무수행에 도움이 될 만한 다양하고 중요한 내용을 다루는 교육행정지도자 직무연수에 참여한 중등교장의 교육지도성 성찰 경험 과정을 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 연구 목적에 부합하는 직무연수인 서울대학교 교육행정연수원 교육행정지도자 과정을 이수한 중등교장 19명을 대상으로 연구를 수행하였다. 연구의 목적과 방법 그리고 연구 참여자의 권리에 대한 내용은 안내 자료 배부 및 사전 연락을 통해 연구 참여자에게 충분히 설명한 후, 연구 참여의 동의를 받았다. 연구 참여자들에 대한 구체적인 정보는 <표 1>과 같다.

### 2. 서울대학교 교육행정지도자과정 직무연수

교육행정연수원에서 운영하는 교육행정지도자과정은 전국 공립학교 교장 중, 각 시·도교육청에서 선발한 교장을 대상으로 하는 최고위과정 직무연수이다. 초등교장과 중등교장을 구분하여 일 년에 두 차례 연수가 진행된다. 2018년까지 직무연수는 600시간으로 구성되어 있으며, 교육과정은 연구 활동을 의미하는 분임연구, 개인연구와 현장방문인 국외교육연수, 교육현장조사연구, 그리고 강의를 포함한다(서울대학교 교육행정연수원, 2018). 분임구성 및 운영 일정은 연수 상황에 따라 변동될 수 있으며, 실제 운영에 근거한 교육행정지도자과정 연수구성 및 내용을 <표 2>에 제시하였다.

〈표 1〉 연구 참여자 정보

구분		명(%)	구분	명(%)	
성별	여자	4(21.1)	서울	3(15.8)	
	남자	15(78.9)	부산	1(5.3)	
연령	만 55~56세	5(26.3)	대구	4(21.1)	
	만 57~58세	9(47.4)	대전	2(10.5)	
	만 59~60세	5(26.3)	전북	3(15.8)	
최종 학력	학사	1(5.3)	경북	2(10.5)	
	석사	14(73.7)	경남	2(10.5)	
	박사수료	2(10.5)	제주	2(10.5)	
	박사	2(10.5)	전공	교과교육 16(84.2)	
학교급	중학교	15(78.9)	비교과교육	3(15.8)	
	고등학교	4(21.1)	없음	6(31.6)	
교직경력	30~33년 미만	7(36.8)	교감경력	2년 미만	2(10.5)
	33~36년 미만	4(21.1)		2~4년 미만	4(21.1)
	36년 이상	2(10.5)		4년 이상	5(26.3)
교장경력	결측	6(31.6)	전문직 경력	결측	2(10.5)
	2년 미만	8(42.1)		없음	2(10.5)
	2~4년 미만	7(36.8)		2년 미만	1(5.3)
	4년 이상	4(21.1)		2~4년 미만	3(15.8)
계			4년~6년 미만	7(36.8)	
			6년 이상	6(31.6)	
			계	19(100.0)	

〈표 2〉 교육행정지도자과정 연수구성 및 내용

연수형태	내용	활동단위	빈도	
분임연구	교육정책탐구	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육정책 도입의 필요성 및 정책 평가</li> <li>교육정책 발전방안 연구 및 분석</li> <li>지도교수와 공동연구</li> <li>연구보고서 &lt;교육정책연구&gt; 학술지 발간</li> </ul>	분임 (8~10명)	8회
	학교현장탐구	<ul style="list-style-type: none"> <li>학교현장 문제 협의 및 개정</li> <li>개인별 발제 및 학교현장 개선방안 탐색</li> <li>학교 소개 및 소분임 논의</li> </ul>	소분임 (4~5명)	5회
	지방교육자치	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방교육자치제의 구조 및 문제 탐색</li> <li>교육감, 교육장 면담 및 조사</li> </ul>	분임 (지역별)	2회
개인연구	원격연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육리더십 관련 원격강의</li> <li>매주 월요일 원격연수 자율 수강</li> </ul>	개인	14회
	국외교육연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>선진 교육과정 및 학교운영 방문</li> <li>분임별 학교 및 기관 정책운영 탐구</li> </ul>	전체 및 분임	5박 7일
교육현장조사연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>국내 우수학교 및 교육기관 방문, 문화 관람</li> </ul>	전체	4회	
강의	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육전문가와 비교육전문가의 강의 수강</li> </ul>	전체	45회	

### 3. 연구 도구

교육행정지도자과정 직무연수 참여에 대한 전반적인 경험에 대해 듣기 위해 연구 참여자들을 대상으로 반구조화된 개별 면담을 하였으며, 이를 위한 면담 초점질문을 개발하였다. 초점질문은 연수에 지원하게 된 계기와 기대한 바는 무엇인지, 연수형태에 따른 개인적인 경험은 어떠하였는지, 연수 프로그램 이외의 생활은 어떠하였는지, 연수에 참여한 후 변화한 점과 앞으로의 목표는 무엇인지 등을 포함한다. 면담 초점질문은 연수에 대한 일반적인 만족도를 도출하는 답변에서 벗어나 전반적인 경험을 수집하기 위해 교육학 박사수로 연구자 1인과 교육학 석사과정 연구자 1인의 논의를 통해 구성되었으며, 교육학 박사학위소지자 2인의 검토를 통해 타당성을 확보하였다. 개발된 초점질문을 기준으로 반구조화 면담을 수행하였으며, 면담 실시 과정에서 연구 참여자의 답변에 따라 구체적인 경험을 탐색하기 위한 추가 질문이 제공되었다.

### 4. 자료 수집

자료 수집은 연구 참여자 19인을 대상으로 2018년 10월 15일부터 11월 8일에 걸쳐 진행되었다. 개별 면담에 소요된 시간은 약 한 시간으로 연구자 1인이 연구 참여자들과 사전 연락을 통해 면담 시간과 장소를 조율하였다. 사전에 초점질문을 제공하여 면담을 준비할 수 있도록 하였으며, 연구 참여자의 요구 및 상황에 따라 전화 인터뷰와 면담 인터뷰의 형태로 면담을 실시하였다. 전화 인터뷰는 방해받지 않을 수 있는 조용한 장소에서 실시하였고, 면담 인터뷰는 연구 참여자의 편의를 고려하여 연구자가 소속 학교의 교장실에서 진행되었다. 모든 면담은 연구 참여자의 동의를 구하여 녹음되고 전사되었으며, 19인을 대상으로 실시된 면담 전사 분량은 총 A4 용지 205쪽이다.

### 5. 자료 분석

근거이론은 수집된 자료를 바탕으로 이론을 생성하는 질적 연구로 연구 대상이 경험한 중심현상을 기준으로 이를 설명할 수 있는 맥락적 조건, 인과적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과를 통해 이론을 구축하고자 하는 연구방법이다. 이러한 근거이론은 연구 전에 선행 이론을 가정하지 않고 수집되는 자료로부터 이론이 생성되도록 하는 접근과 선행 이론을 정교화 하거나 수정하는 목적으로 자료를 수집하고 분석하여 이론을 도출하는 접근이 있다(홍영기, 2011). 본 연구는 전자의 목적을 가지고 연구를 수행하였으며, 수집한 자료의 분석은 Strauss와 Corbin(1990)이 제시한 개방 코딩(open coding), 축 코딩(axial coding), 선택 코딩(selective coding)의 절차에 따라 아래와 같이 수행되었다.

첫째, 개방 코딩은 자료를 해체 및 분해하여 포함된 의미를 해석하는 과정으로 개념화 및 범주화하는 과정을 포함한다. 연구자 2인은 면담 전사내용에서 의미를 이끌어 낼 수 있는 진술문의 일부를 그대로 추출하였으며, 추출된 진술문은 연구 참여자가 사용한 표현 및 단어를 최대한 활용하여 개념화하였다. 동시에 연구자간 지속적 논의를 통해 개념 간 공통점과 차이점을 비교하여 개념들을 포함할 수 있는 하위 범주 및 범주를 도출하였다. 둘째, 축 코딩은 근거이론 패러다임을 기준으로 개방 코딩에서 도출된 개념들을 범주 및 하위범주를 관계 짓고 조합하는 단계이다. 이 과정에서 패러다임의 구성요소인 인과적 조건, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과를 모두 포괄하며 통일적으로 설명할 수 있는 중심 현상이 도출되었으며, 중심 현상을 효과적으로 설명할 수 있도록 논리적 일관성을 연역적으로 검토하여 시간 흐름에 따라 변화된 사고의 과정을 체계화하였다. 셋째, 선택 코딩은 이론을 논리적으로 설명하기 위해 핵심범주를 중심으로 다른 범주를 일관성 있는 논리에 따라 통합하고 정교화 하는 단계이다. 핵심범주는 연구의 중심 현상을 대표하며, 연구에서 제시되는 가장 중심이 되는 분석적인 아이디어가 무엇인가라는 질문에 대한 답을 통해 이끌어 낼 수 있다(Strauss & Corbin, 1990). 본 연구는 Strauss와 Corbin(1998, 2008)이 제시한 코딩의 네 가지 기법 중, 이야기 개요 작성 방법과 개방 코딩, 축 코딩에서 이끌어 낸 범주를 사용하여 재구성하는 기법을 활용하여 연구 참여자의 직무연수 경험 과정을 재구성하였다(이동성 외, 2012).

## 6. 연구의 신뢰도 및 타당도

본 연구는 연구자간 동료보고(peer debriefing)를 통해 연구의 신뢰도와 타당도를 확보하고자 하였다. 이를 위해 면담 실시에 앞서 초점질문에 대한 연구 참여자의 반응에 대해 논의하며 면담 질문의 일관성을 유지하려고 하였다. 또한 연구 코딩 결과를 상호 비교하여 같은 현상이나 상황에 대한 연구 참여자의 경험과 생각을 개념화하고 범주화하였다. 이밖에도 연구의 주관성과 편향성으로부터 벗어나기 위해 연구자간 질문하기(questioning)와 지속적 비교 방법(constant comparison)을 사용하여 분석 및 결과도출 전 과정에서 협의를 도출하였다(Strauss & Corbin, 1990). 마지막으로, 본 연구를 통해 도출된 개방 코딩과 축 코딩의 결과에 대한 타당성 검토는 교육학 박사학위소지자 3인에게 그 타당성을 검토 받았다. 5점 척도를 활용하여 타당성 검토를 실시한 결과 개방 코딩은 평점 4.76, 축 코딩은 평점 4.50로 나타났으며, 평점 3점미만의 항목은 전문가가 제시한 의견을 바탕으로 수정·보완하여 결과에 제시하였다.

### III. 연구 결과

#### 1. 개방 코딩: 근거자료의 범주

중등교장의 직무연수 참여 경험을 분석하기 위해 본 연구는 Strauss와 Corbin(1990)이 제시한 분석절차에 따라 자료 분석의 첫 단계인 개방 코딩을 실시하였다. 이 단계는 면담을 통해 수집된 자료를 반복적으로 검토하여 의미 있는 내용을 추출하고, 개념이 유사한 것을 단계적으로 분류·통합하는 단계이다. 이러한 과정을 통해 본 연구에서는 235개의 개념, 40개의 하위범주, 그리고 15개의 범주가 도출되었으며, 구체적인 내용은 <표 3>에 요약하여 제시하였다.

#### 2. 축 코딩: 패러다임에 의한 범주 분석

##### 1) 교육행정지도자 직무연수를 통한 교육지도성 성찰 경험의 패러다임 모형

축 코딩은 경험적 연구를 통해 얻어진 데이터를 명시적 또는 암묵적으로 의미 있게 해석하기 위하여 개방 코딩을 통해 도출된 범주를 이론적 틀/framework)에 맞추어 분석하는 방법을 말한다. 근거 이론 패러다임으로 불리는 이 틀은 Strauss와 Corbin(1990)이 실용주의, 사회 상호주의이론을 기반으로 제안한 일반적 행동 모델로 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과를 포함한다(Kelle, 2007). 축 코딩을 통해 패러다임에 의한 범주를 분석한 결과, 중등교장 직무연수 참여 경험의 인과적 조건은 ‘연수 지원 동기’, ‘연수에 대한 기대’, ‘현장에서 느끼는 역량의 한계’, 맥락적 조건은 ‘다양한 연수생의 특성’, ‘학교 부재에 대한 물리적·심리적 부담감’, ‘타지 연수 생활의 어려움’, 그리고 중심 현상은 ‘교육지도성 통찰’과 ‘자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성’으로 나타났다. 또한 작용/상호작용 전략은 ‘변화를 위한 노력’, ‘안목과 사고의 확장’, ‘잠재적 교육과정의 영향’이었고, 결과는 ‘교육비전 실현을 위한 다짐’, ‘새로운 도약 기대’가 도출되었다. 축 코딩을 통해 확인된 중등교장 직무연수 참여 경험의 패러다임 모형과 영역별 구체적인 내용은 [그림 1]에 제시하였다.

〈표 3〉 중등교장 직무연수 참여 경험의 개념 및 범주화

개념	하위범주	범주
선배 교장을 통해 연수를 알게 됨	선배 교장을 통해 연수 인식	
높은 경쟁률, 지명되어 연수 참여, 최장기간 유일한 최고위과정, 미래 관련 연수, 다양한 전문가 집단, 행정지도자 역량 강화, 존중을 느낌, 새로운 지식과 경험 위주 연수, 업무 중심이 아닌 연수	타 연수와의 차별성	연수 지원 동기
전국 단위 사례 공유, 인적자원 네트워크 형성, 학교문제해결능력 향상, 교육 토론, 지역별 교육정책 및 학교장 이해	교류를 통한 배움 기대	
서울대학교의 최고위과정, 내실 있는 전국단위 장기연수, 전문직 참여가 불가한 연수	서울대 장기연수 참여 기대	연수에 대한 기대
서울대 및 수도권외 전문적인 강사진, 전문 연구자의 교육비전, 미래전문지식, 폭넓은 이론	우수한 강의 및 강사진에 대한 기대	
전문 확장과 시대 변화 이해, 리더십 함양, 문제해결능력 및 개인 성장, 학생지원 및 학교 경영능력 향상, 전문적 역량 향상	전문적 역량 향상 기대	
다양한 시도의 분임 구성, 노력 정도의 차이	분임 구성원의 다양성	
분임 조교에게 보고서를 맡기려 함, 책임감, 총무나 분임장직 기피, 움직이지 않으려는 특성, 분임활동 무임승차	연수생의 수동적인 태도	다양한 연수생의 특성
여러 차레 소속 학교 출근, 직접 업무 결재, 업무 위임해도 책임은 짐	연수 중 불가피한 학교업무	
학교 업무처리로 월요일 수강의 어려움, 평일 저녁이나 주말 수강, 촉박한 연수 일정	원격연수 수강의 어려움	연수 중 부재로 인한 물리적·심리적 부담감
교사 및 학부모의 민감성, 업무 공백, 교육력 저해 요인, 부담감, 간접적 업무처리	학교 부재에 대한 부담감	
개별적 숙소 확보, 여관 생활 불편으로 외부 일정 계획, 부실한 학교급식, 열악한 숙식환경, 불충분한 연수비, 높은 연령으로 장기간 타지 숙식 불편	숙식의 어려움	타지 연수 생활의 어려움
장기간 단체 활동의 체력적 어려움, 장거리 연수로 긴 이동시간의 피로감, 객지생활	타지 연수의 어려움	
학교 변화 도모 시간의 한계, 변하지 않는 교사, 관리자 역량 부족, 안주하고 싶음, 고독함, 교육현장 황폐화 및 자존감 저하로 도전 회피	개인이 경험하는 현장의 어려움	현장에서 느끼는 역량의 한계

〈표 3〉 중등교장 직무연수 참여 경험의 개념 및 범주화 (계속)

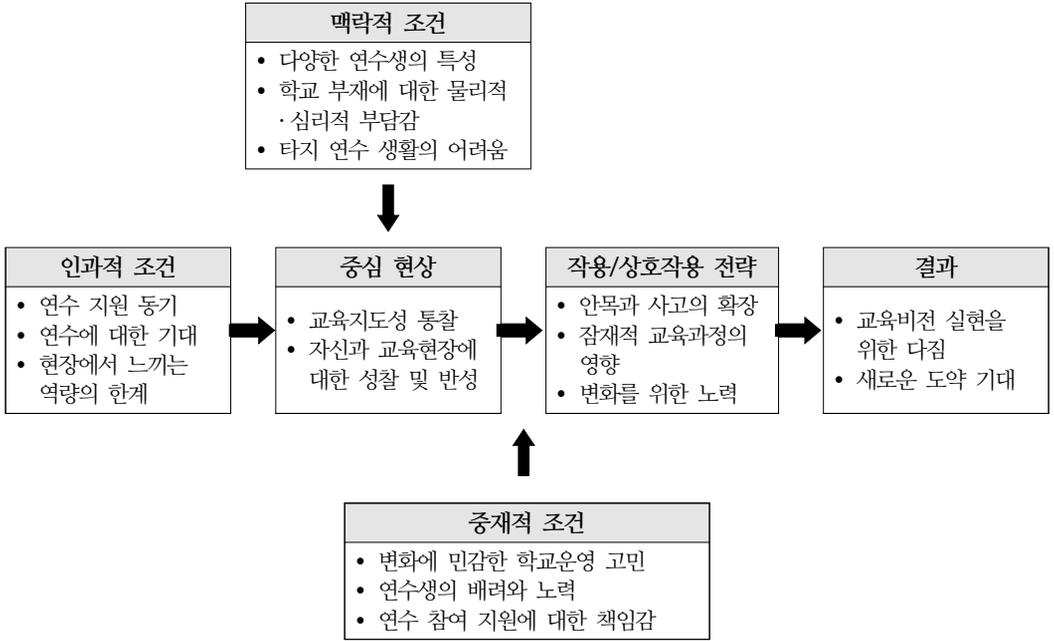
개념	하위범주	범주
관심 있던 강의에서 느낀 점이 많음, 교육과정 변화 이해, 관계에 대한 배움, 우수한 강사와 강의의 현장 적용점, 학교와 수업 변화, 교육의 흐름 파악	강의를 통해 배움	
학교문화 개선방향 및 실행방법, 예술 환경 근접성의 차이, 현장 문제 도출, 심층적 현장 이해, 교육정책 이해 및 분석 기회	교육현장에 대한 고찰	
사례공유의 시사점이 많았음, 학교 문제 논의를 통한 개선방안 마련, 학교 우수 사례 적용 다짐, 분임별 활동 기획 및 경험, 타 학교 사례동행 사례 접합, 단위학교 경영의 아쉬운 점을 집단지성으로 보완, 국외연수 경험을 공유하며 더 배움	다양한 활동 및 사례공유를 통한 배움	
학교 관계 형성에 대한 반성, 교류를 통해 줬던 시간 반성과 개인의 성장, 집단생활을 통해 자신의 의사소통 방식 반성, 교육행정가의 마인드와 추진력을 통한 성찰, 교육에 대한 성찰 시간 확보의 행복감, 회장직 수행으로 자기 성찰과 관계 성찰, 관계에 대한 개인의 생각 확산, 이탈리아의 문화를 느끼고 비교, 객관적인 시각으로 자신을 돌아봄, 교장과 교사의 인식 차이 분석을 통한 교장 역할 성찰, 새로운 것을 배우기 위해 모르는 것이 무엇인지 성찰, 현장경험의 재정리, 시험이 없어 자유로운 사고 정립, 차년도 계획 수립 관련 사고 정립, 학교 현장과 삶의 방향 생각, 다양한 전문가의 학교와 관리자상 청취, 객관적으로 자신의 학교경영을 되돌아봄, 학교 밖에서 삶을 돌아보며 에너지를 얻음, 교육에 대한 성찰과 반성, 성찰이 가능한 3개월 타지생활	성찰의 기회	교육지도성 통찰, 자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성
교육비전과 방향, 미래에 대한 객관적인 시각, 좋은 교육환경 제공, 융합교육 중점학교 표방, 체험위주 교육, 교장의 역할, 수업 변화, 미래 교육, 진로교육	시대 변화에 따른 역할 고민	
연수경험 반영, 교사 자발성 도출, 교육의 방향과 효율적인 학습, 교권 보호, 행복한 교육, 업무 경감, 올바른 관계형성을 위한 리더십, 징검다리 역할, 학생 중심 학교 변화, 충실한 교육과정 운영, 학교 대외적 이미지 개선, 교육청 공모사업 계획, 즐거운 학교 문화 및 학습 분위기 형성, 교사와 소통, 토론 활성화 및 지역사회와 함께하는 수업, 교사와 학생 성장의 좋은 관계	학교 운영을 위한 역할 고민	변화에 민감한 학교운영 고민
지역적 특색을 고려한 학교 문제 토론 실시, 구체적인 적용 방안, 타 연수생의 좋은 사례, 차년도 계획 수립, 한국 실정에 맞는 적용, 체험위주 강의 도입	현장 적용가능성 고민	

〈표 3〉 중등교장 직무연수 참여 경험의 개념 및 범주화 (계속)

개념	하위범주	범주
예산운영에 대한 수용적인 태도, 전체 우선, 연수생의 호응으로 회장직 수행 만족, 분임활동의 협동, 의견 수렴 결정, 협업을 통한 방안 도출	공동체 지향적인 태도	
두 번째 연수 지원, 3~5년차 교장의 과제 참여 적극성, 특정 구성원의 리더십, 연수에 전념, 과제 수용적 태도, 자발적인 지역 간 교류, 국외연수의 부족함을 개별 노력으로 극복, 발췌 연구 분석, 적극적이고 수용적인 분위기, 국외연수 사전조사, 개인적인 타 지역 교장 학교 방문, 자발적인 총무직 수행, 비공식적 모임, 어려움 극복 노력	연수생의 적극적인 태도	연수생의 배려와 노력
원활한 교육현장조사연구, 서울 정보 제공 및 현장탐구 장소 선정 노력, 리더십, 시너지 효과 구성원의 지원, 연수 이수 안도감, 임명직 교장의 부재에 대한 낮은 부담감	회장단의 헌신적인 노력 소속 학교의 연수 참여 지원	연수 참여 지원에 대한 책임감
교육 공헌 다짐, 연수 성과 발휘	연수 참여 이후 소속 지방 교육계에 공헌해야 한다는 책무성	
화를 참지 못하는 학생과 학부모 대상의 대처방안, 교육감 교체로 새로운 교사 연수 강조, 전문성 신장과 자존감 향상 연수 독려	교사의 변화된 역할 지원 강화	
미래교실 운영, 도서관 재정비, 교육비전 제시 및 학교 변화 주도, 현장학습 장소 선정, 기초학력부진 사업, 강사 초청, 학생들의 새로운 경험 독려, 다양한 경험 계획, 사례 및 강의 내용	연수 내용 적용 노력	변화를 위한 노력
민주적인 접근, 관계의 중요성, 소통 노력, 교장에 대한 요구 수용, 요구에 대한 실제적 노력, 편하고 만만한 교장, 독서 독려, 팀워크 형성, 매일 교문 학생맞이, 취미 공유	학교 구성원들과의 소통을 위한 노력	
현재에 급급했던 문제해결의 변화, 새로운 시각의 이탈리아 교육, 폭넓은 시야 확보, 저명한 강의, 교육정책에 대한 넓은 대화 기회	거시적 시각 확보	
지역별 특색 및 정책담당자 생각, 학교급 및 지역적 차이, 시도 주체별 교육정책 중요도 인식 차이, 공 사립학교장 생각 차이	다양한 인식 이해	안목과 사고의 확장
민주적인 절차 중시, 현장 소리에 관심, 학교 효과성이나 학생 성취도 결정, 학교의 자율성 강화, 허심탄회한 대화, 성적보다 행복에 대한 훈화 내용, 고정관념 해소, 학교와 지역사회를 아우르는 마음	사고의 변화	

〈표 3〉 중등교장 직무연수 참여 경험의 개념 및 범주화 (계속)

개념	하위범주	범주
분임별 모임, 장기간 연수에서 돈독한 관계 형성, 온라인상으로 교육활동 및 근황 공유, 정보교환의 장, 모임 형성	연수 이후 관계 지속	
타시도 교육행정이 교류 기회, 교육현장조사의 수도권 문화 경험 기획, 일과 외 문화생활 기회 마련, 국외연수 분임 계획 및 실행, 직접 경험하고 고민했던 것이 기억에 남음	자발성의 긍정적 경험	
배려와 소통 마음가짐 함양, 공식적·비공식적인 모임의 공감 형성이 연수 전반에 긍정적 영향, 집단생활 구성의 성과, 성 인지적 차이 인식 및 개선 노력, 분임활동 과정에서 협업과 배려를 배움, 일과 이후의 모임이 문화생활 및 학교사례 공유의 장이 됨, 관계의 중요성의 현장 전달, 자유로운 국외연수의 창의력 발현, 분임별 밀착된 연구의 자발적 참여 및 문제해결, 집단연수의 넓은 정보 범위 혜택, 고급문화 경험의 학교 전달, 교류의 시너지 효과, 서울대학교의 경험 전달 가능	부차적인 연수효과	잠재적 교육과정의 영향
학교 현장 지원행정에 도움, 학교 구성원에 긍정적인 영향, 구성원들이 교장의 변화를 인식, 일관된 모습으로 불필요한 오해 예방, 교사 건의 증가로 원활한 소통, 구성원을 격려할 수 있는 새로운 생각 거리 확보	파급 효과	
교사와 함께하는 교육자, 국내 교육 발전기여, 우수한 인재 양성, 행복한 학교, 교육비전, 포용력	교육비전 실현을 위한 책임감	교육비전 실현을 위한 다짐
연수 및 현장의 경험과 지식을 쏟아내겠다는 결심, 미래사회 공부, 교양 있는 교장, 교육에 대한 거시적인 안목 신장, 새로운 도전 의욕	새로운 목표 설정	
개인적 성장, 이수의 성공 경험과 새로운 마음가짐, 직무 전문성 발전, 독서량 증가, 인격적 소양 함양, 무심코 지나갔던 것에 대한 관심, 경험하지 못했던 이탈리아 문화 수용, 의견 수렴을 통한 현장 이해 및 포용, 부족한 학교장 역량 강화, 회장직 수행으로 리더십과 배려 및 전체를 보는 시각 확보, 직접경험으로 운택해진 삶, 수도권 문화경험으로 폭넓어진 생각, 학교경영에 대한 확신, 추구하는 교육 관점과 경영마인드가 생김, 향후 교육 방향과 현장 문제 고찰 계기, 자신감과 대처 역량 향상	개인 성장의 계기	새로운 도약 기대
교육 동반자들과의 동료애, 행정이 발령 영향 추측, 학교 업무로부터 자유로움, 새로운 출발 기대, 교육행정지도자 도약하여 사회봉사하고 싶음, 전직 희망, 피교육자 경험, 일과 후 다양한 체험, 현실 안주 탈피, 자유로운 타지 생활, 연수 이수 자부심과 여유로움, 마다하던 강의 도전	재충전 또는 도전의 기회	



[그림 1] 중등교장 직무연수 참여 경험의 패러다임 모형

(1) 인과적 조건

인과적 조건(causal conditions)은 중심 현상을 직접적으로 초래하는 우연적 또는 인과적인 사건이다(Strauss & Corbin, 1998). 연구 참여자들은 교육행정지도자과정을 이미 이수한 선배 교장들의 추천과 경쟁을 통해 선별되어 참여할 수 있는 장기 직무연수라는 연수의 특징을 ‘연수 지원 동기’로 가지고 있는 것으로 확인되었고, 일반적인 지역별 업무 중심의 연수와 달리 교육행정지도자로서 요구되는 다양한 역량을 다루고 지역 간 교육 관련 정보의 교류를 통해 전문성을 신장이 가능할 것이라는 ‘연수에 대한 기대’를 가지고 서울대학교 교육행정지도자과정에 지원하는 것으로 나타났다. 또한 연구 참여자들은 본 연수를 통해 리더십 또는 부족한 교장 경험으로 ‘현장에서 느끼는 역량의 한계’를 극복하고자 하는 것이 인과적 조건으로 분석되었다.

우리 도만 해도 원래 경쟁률이 높았다고 하더라고요. 그만큼 관심이 많은 연수 중에 하나거든요. 그리고 교장선생님들 입장에서는 가장 품격 있고 또 자기가 그동안 교직생활을 수십 년 하면서 자기 자존감에 대한 어떤 배려, 예우, 이런 존중 받는 그런 느낌의 연수, 그래서 누구나 가고 싶다 하는 기대감을 갖는 그런 연수로 꼭 인식되어 왔습니다. (연구 참여자 15)

전국적인 교장선생님들이 모이니까 전국적인 네트워크 형성을 통한 어떤 학교의 현안 문제가 생겼을 때 의견을 구할 수 있는, 그래서 또 문제해결을 향상시킬 수 있는 데 도움이 될 것 같은 생각이 들었습

니다. (연구 참여자 15)

전문직으로 5년 동안 교육청에서 근무를 했었는데, 현장으로 갔을 때 바로 교장으로 가기 때문에 교감을 안 거치고, 바로 교장으로 간단 말이에요. (중략) 그래서 관리자로서 내가 잘 할 수 있을까? 하는 생각을 많이 했었어요. (연구 참여자 11)

선생님들은 아무래도 좀 지엽적인 자기의 어떤 시각에서 바라볼 수밖에 없는 한계점도 있거든요. 관리자는 선생님, 학생, 학부모, 지역사회, 그다음에 또 학교 프로그램뿐만 아니고 시설 관리, 안전 관리, 이런 총체적인 고민을 할 수밖에 없다 보니까 이런 데에 대한 갈등이 있을 수 있고. (연구 참여자 14)

## (2) 맥락적 조건

맥락적 조건(context)은 중심 현상을 설명하는 배경적 요인들을 의미한다. 본 연구에서는 여러 지역의 연수생이 집단을 이루어 과제 또는 활동에 참여하는 연수 과정에서 지역적 또는 성격적으로 나타나는 ‘다양한 연수생의 특성’, 연수에 참여하는 약 3개월의 기간 동안 연구 참여자들이 느낀 ‘학교 부재에 대한 물리적·심리적 부담감’, 그리고 장기간 ‘타지 연수 생활의 어려움’이 중심 현상의 구체적인 맥락적 조건으로 나타났다.

어떤 분들은 자기가 나는 이런 정책탐구 중에서 연구를 통해서 이 부분은 이런 영역은 내가 책임지고 해보겠다든지 이런 것들이 있는 반면에 어떤 분들은 그냥 알아서 해주기를 기대하는 분들도 있죠. (중략) 지역별로 선정절차를 거쳐서 오는데 좀 더 적극적이고 좀 더 자존심 있는 모습을 보여줬으면 좋겠다는 아쉬움은 있었죠. (연구 참여자 4)

지역별로 다 골고루 데이터가 들어가서 ‘나를 의미 있었던 그런 (분임연구)보고서가 아니었다.’ 이런 생각이 들었어요. (연구 참여자 12)

업무를 위임을 해도 결국은 책임은 교장한테 있거든요. (연구 참여자 8)

저희들이 교원이니까 학교에서 기관장이 연수기간을 공백으로 두는 것은 정말 흔한 일이 아니고, 그러니까 이런 중요한 연수에 참여하는 것은 개인적으로도 영광이고 큰 도움은 되지만 동시에 자기 직장에 정성적으로도 미안하기도 하고, 또 당연히 또 학교에 아무래도 없으니까 좀 교직원들도 불편하겠죠, 교장선생님이 없으니까. (연구 참여자 3)

체력적으로 좀 힘들었던 것. (중략) 긴 기간 동안 집을 떠나 있으니까 아무래도 긴장을 하겠죠. (연구 참여자 11)

### (3) 중심 현상

중심 현상(central phenomena)은 근거이론 패러다임에 중심이 되는 생각 또는 사건으로 중재적 조건과 작용/상호작용에 의해 조절된다. 중심 현상은 연구 참여자들에 의해 반복적으로 많이 언급되는 개념이기도 하다(조흥식 외 역, 2005). 연구 참여자들은 직무연수에서 접한 내용을 통해 자신의 생각이나 교육철학을 점검하고 성찰하는 것을 알 수 있었다. 또한 학교 운영 방향을 결정하는 교육 행정가라는 동일한 역할을 가진 타 연수생들과의 활발한 교류는 개인 성찰의 기회를 제공하여 변화된 사고를 가능하게 하였다. 이러한 통찰은 이론과 실제 사이에서도 관찰되었는데, 연구 참여자들은 학교 밖에서 진행되는 직무연수를 통해 보다 객관적인 시각으로 소속 학교와 교육에 대해 생각하고 이론과 실재를 연결하는 통찰이 일어난 것으로 나타났다. 중등교장 직무연수 참여 경험의 중심 현상으로 나타난 개인 내-개인 간 통찰, 현장-실제에 대한 통찰은 ‘교육지도성 통찰’과 ‘자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성’으로 명명되었다.

무엇을 안다는 것의 전제는 무엇을 모른다는 거거든요. 모른다는 점을 알아야 알아가는 건데 내가 뭘 모르고 있는가에 대한 생각을 많이 했어요. ‘내가 뭘 알아 가야하는가?’ 연수를 통해서. (연구 참여자 4)

교장의 아쉬운 점이라는 게 단위 학교마다 경영에 장단점이 다 있거든요. 그런데 집단지성인거죠. 결국은 내가 혼자 생각하는 거하고 23명 선생님들의 장점들 이렇게 보면 ‘아, 저런 부분이 내가 아쉬웠지만 저렇게 할 수 있구나’하는. 그리고 그것이 꼭 연수생 간에 일어나는 것도 있고 교수님 강의나 프로그램 상에서 그런 것들을 보완할 수 있다 이렇게 볼 수 있죠. (연구 참여자 16)

현장에서 얻은 경험들이 조각조각이라면 강의를 통해서 어떤 내 생각이 엮어졌어. (연구 참여자 8)

학교 바깥에서 이제 내가 나와 보니까 학교 경영을 내가 어떻게 왔는가를 한 번 되돌아 볼 수 있는 계기가 되요. 학교에 대해서는 애정을 더 갖고 더 갖게 되고. 평상시에는 그렇게 절실함을 못 느끼는데, 그런 부분은 긴장감을 주고 좋았던 것 같아요. (연구 참여자 13)

### (4) 중재적 조건

중재적 조건(intervening condition)은 중심 현상을 조금 더 구체적으로 설명하는 구조적인 상황으로 상호작용/작용을 촉진 또는 방해하여 결과에 영향을 미친다(Strauss & Corbin, 1998). 연구 참여자들은 4차 산업혁명시대가 도래함에 따라 급변하는 사회에 민감하게 대처할 수 있는 학교를 운영하고 미래 사회가 요구하는 준비된 사회 구성원을 배양하기 위한 교장의 역할에 대해 고민하였다. 이를 위해 연수를 통해 새롭게 배운 내용이나 타 지역의 사례를 연구 참여자 소속 학교에 어떻게 적용할 수 있을지에 대한 연수 참여자들의 고민도 다수 관찰되었으며, 이는 ‘변화에 민감한 학교운

영 고민'으로 명명하였다. 이밖에도 연수 참여 과정에서 나타난 중심 현상인 '교육지도성 통찰'을 보다 구체적으로 설명하고 작용/상호작용을 촉진하는 조건으로 '연수생의 배려와 노력' 그리고 '연수 참여 지원에 대한 책임감'이 확인되었다. 회장단을 비롯한 대다수의 연수생들이 연수 참여 전반에서 개인이 아닌 공동체를 지향하고, 개별 경험에 의한 주장을 고집하기보다 타 연수생의 의견을 수렴하여 함께 연수에 참여하고자 배려하고 노력하는 적극적인 태도를 보였다. 이에 더해, 장기간에 걸쳐 진행되는 직무연수에 참여할 수 있도록 지원해준 소속 교육청과 학교 구성원에 대한 고마움이 직무연수의 효과를 사회와 학교에 환원해야 한다는 연구 참여자들의 책임감 또는 소명감으로 연결된 것을 알 수 있었다.

학교를 경영하는데 있어 변화는 지금 기본적으로 학교가 어떤 사회 변화에 따라서 어떤 방향성을 설정해 변화해 가야 하는 과정이라고 생각을 합니다. 저희들 수업의 변화에 대해서 몇 년 동안 신경을 많이 쓰고 있었는데 '어떤 방향으로 미래교육을 준비해야 되고 가야 될까?'하는 고민이 조금 더 깊어졌고, 그런 와중에 '새로운 방향 설정하는 데 도움이 된다' 그렇게 느끼고 있습니다. (연구 참여자 5)

우리 분임장이라던가 총무라던가 일방적으로 추진하지 않고, 머리를 맞대가지고 어떻게 할 것인가? 진짜, 진짜 협업을 했습니다. 어떤 의견을 뭐 전부 다 이제 수용할 순 없겠지만 다 자기 의견을 내면 조정하고, 최고의 안들을 만들어내는 그런 일들을 많이 했었습니다. (연구 참여자 18)

나는 관찮은 사람으로서 선택받은 사람이고 그래서 교육자로서 소명의식을 더 다해야 된다. 그래서 그 에너지를 결과적으로 학생들에게 더욱 감동과 희망을 심어주는 역할에 충실해야 된다. 그런 생각을 해보게 됐고요. (연구 참여자 15)

## (5) 작용/상호작용 전략

작용/상호작용 전략(action/interaction strategies)은 중재적 조건을 바탕으로 중심 현상에 대한 조절 또는 반응으로 목표 지향적 속성을 가져 자연적이고 연속적으로 나타나는 특징이 있다(신유리, 2012). 본 연수의 중심 현상으로 나타난 '교육지도성 통찰'과 '자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성'을 통해 연구 참여자들은 행정적으로 시급성이 높은 사안에 집중되었던 사고가 보다 거시적으로 확장되었음을 느꼈다. 이밖에도 적극적인 직무연수 참여 경험을 통해 연구 참여자들은 학교 운영 관련 사항에 대한 자문을 구하고 의논할 수 있는 든든한 네트워크가 연수 기간부터 연수가 종료된 이후까지 이어지고 있다고 보고하였다. 또한 자신이 익숙한 환경을 벗어나 장거리 연수를 받은 경험과 서울대학교라는 국내 최고 대학교에서의 직무연수 경험은 개인은 물론 학생을 지도하는 데까지 다양하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 직무연수 경험을 통해 연구 참여자들은 소속 학교에서 자신이 통찰한 내용을 바탕으로 변화를 위한 다양한 노력을 시도하고 있었으며, 행정관리자

의 변화가 학교 구성원에게 부담이 되지 않도록 조심스럽게 교육 비전을 제시하고 민주적인 방법을 통해 변화를 주도하고 있음을 알 수 있었다. 작용/상호작용 전략은 ‘안목과 사고의 확장’, ‘잠재적 교육과정의 영향’, ‘변화를 위한 노력’으로 명명되었다.

과거에는 우선 발 등에 떨어진 사안을 해결하는 데 급급했던 것 같아요. 그런데 서울대 교육행정연수원 연수 후에는 (중략) 교육에 대한 생각과 관점이 많이 바뀌었고, 첫째 시야가 넓어진 것 같아요. 발등에 떨어진 문제 해결에 급급했던 마음이 거시적으로 바뀌어가는 느낌. (연구 참여자 6)

단독이라든지 밴드를 통해서 교류를 하고 있거든요. 저는 든든한 멘토를 한 20여 명 둔 느낌입니다. (연구 참여자 7)

연수에 참여하신 분들은 다 지역의 대표성을 갖고 온 분들이기 때문에, 충분히 책임 있는 자리에서 역할을 했던 분들이기 때문에 자율성이나 책무성 이런 거에 대해서는 누구보다도 강하다고 보거든요. 그런 측면에서 그분들 연수생이 서울대학에서 제시된 프로그램도 중요하지만 연수자가 만들어가는 프로그램도 상당히 도움이 되고 필요했다 하는 생각이 듭니다. (연구 참여자 15)

다 그 근처를 살았기 때문에 교장들이 모이면 무슨 말을 합니까? 초점은 이런 분임연구라던가 교육에 대해서 계속적으로 얘기하다 보니까. 그게 어떻게 보면 집을 떠나서 떠났다는 자체에 대해서 불편한 점도 있지만, ‘같이 모여 있다’라는 것. 그게 엄청난 시너지 효과가 있었던 거 같아. (연구 참여자 18)

실제의 교장을 하다 보면 아이들이 서울대학교를 많이 선호를 해요. (중략) 교장 입장에서 서울대학교가 어떤가 한 번 경험. 아주 뭐 그 직접적인 경험보다는 실제 이렇게 한 두 달이라도 생활하면서 서울대학교 학생들은 이렇게 공부도 하고 이렇게 하더라 하는 것을 아이들한테 실제 체험담을 얘기할 수 있는 그런 기회가 되어서 굉장히 좋았던 거 같아요. (연구 참여자 9)

이런 연수를 통해서 저희들이 학교에 돌아와서 더 선생님들에게 교육 비전을 제시해 주고 변화를 일으키는 그런 것들이. (연구 참여자 3)

## (6) 결과

본 연구에서 작용/상호작용의 전략에 조절된 중심 현상을 의미하는 결과(consequences)는 ‘교육 비전 실현을 위한 다짐’과 ‘새로운 도약 기대’로 나타났다. 직무연수에 참여한 연구 참여자들은 모두 30년 이상 교직생활을 이어오는 과정에서 에너지가 소진되었다고 느끼는 경우가 많아 학교 경영 측면에서 새로운 시도나 도전을 위한 계획을 세우고 추진할 의욕이 낮았다. 그러나 서울대학교에서 실시된 직무연수에 참여하면서 다시금 에너지를 얻어 새로운 목표를 설정하고 교육비전 실현을 위해 앞장서겠다는 높은 의욕이 연수 참여 경험의 결과로 관찰되었다. 개인적으로는 은퇴를 바라보며

교직생활의 마무리를 준비하는 것이 아니라 전직과 같은 또 다른 도약을 기대하고 준비하여 직무연수 참여 경험이 업무적인 측면뿐만 아니라 개인 삶의 목표를 설정하는 측면에도 영향을 미친 것으로 나타났다.

의욕이 조금 낮았다고 할까? 생각은 있었지만. 재충전이라는 것이 조금 더 그런 의욕을, 내가 이걸 그래서는 안 되고 좀 더 나가야 되겠다. 거기에서 더불어 많은 정보를 얻었기 때문에 더욱 더. (연구 참여자 17)

새로운 비전 신개념을 도출하는 것보다는 지금 우리 학교에 일정에 맞는 학교에서 현재 우리 구성원들의 특징, 학생들의 특징, 지역사회들의 특징들을 갔다가 잘 버무려서 거기에 맞는 새로운 교육 비전을 하나 만들어 내려고 그래요. 제가 그게 앞으로의 목표이고. (연구 참여자 11)

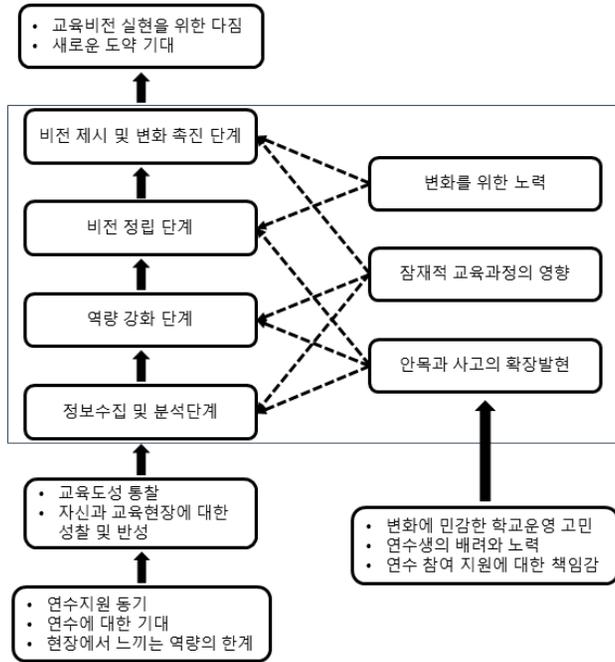
비전들이 이제 학교현장에서 잘 실현될 수 있도록 하는 것이 내 역할인데 그것이 제대로 실현될 수 있도록 그간의 서울대학교 연수를 포함해서 그간에 내가 경험하고 쌓아온 여러 요소들을 제대로 쏟아내야 되겠죠. (연구 참여자 4)

연수 받다 보면, 교육, 정책이라든지 다양한 연수를 통해가지고 교육을 바라보는 관점이 달라질 수도 있잖아요. 학교 교장으로서는 경영마인드를 배울 뿐만 아니라 이제 내가 추구를 하는 희망이 생기는. (연구 참여자 13)

이 과정을 연수를 안 받았다고 하면은 그냥 그대로 현장에서 아무 탈 없이 잘 마무리 지어야지 이렇게만 생각을 했을 건데 교육행정지도자로서의 연수고 과정이니까 혹시라도 내 앞에 그런 기회가 주어질지? (중략) 그 과정을 받은 혜택을 조금 되돌려서 봉사할 수 있는 기회가 있으면 해보고 싶다 이런 마음이 조금은 생기더라고요. (연구 참여자 12)

## 2) 중등교장 직무연수 참여 경험에 대한 과정 분석

근거이론에서는 패러다임에 따른 범주 분석과 더불어 과정 분석이 이루어질 수 있는데, 과정 분석은 패러다임에서 나타난 작용/상호작용을 심층적으로 분석하여 시간의 흐름에 따라 현상에 반응, 대처, 조정해 나가는 연속성을 단계로 구분하여 파악하는 과정을 의미한다(박명희, 2014; Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서는 ‘안목과 사고의 확장’, ‘잠재적 교육과정의 영향’, ‘변화를 위한 노력’이 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화되는지를 분석하였다. 중등교장의 직무연수 참여 경험 과정은 ‘정보수집 및 분석단계’, ‘역량 강화 단계’, ‘비전 정립 단계’, ‘비전 제시 및 변화 촉진 단계’로 [그림 2]와 같이 도식화하였다.



[그림 2] 중등교장 직무연수 참여 경험 과정

(1) 정보수집 및 분석단계

연구 참여자들은 오랜 교직생활에서 경험한 어려움이나 고민을 직무연수를 통해 해결하고자 하는 기대로 연수에 참여하고, 연수 전반에서 자신의 기대를 충족시킬 수 있는 정보를 지속적으로 수집하고 분석하는 것으로 나타났다. 정보는 연수생 간 네트워크, 강의, 연수과정에서 실시한 연구 활동 등을 통해 수집되고 분석된다.

서울, 부산, 대구, 대전, 경북, 경남, 전북, 제주, 이렇게 8개 시도에서 왔는데 전체적으로 분임활동, 그다음에 전체 기수 문화체험활동, 국외연수 이런 걸 같이 하고 이야기하는 과정에서 자연스럽게 서로 각 지역마다 다른 교육형태... 이런 차이, 그리고 그런 것들이 어떻게 해서 그렇게 결정이 되었는지, 이런 걸 알 수 있는 시간이었던 것 같고요. (연구 참여자 6)

교육정책(분임 연구과제)에서 우리는 진로진학 방안에 대해서 얘기했는데 그 각 시도마다 이게 나중에 연구를 해가지고 데이터를 분석해 보니까 차이점들이 나오더라고... 그런 것들은 의미하지요. 왜냐면 각 시도마다 아 같은 진로진학에 대해서 우리가 교육 정책을 펼치는 데서도 중요하다고 느끼는 정도가 학생과 선생님 좀 다르구나. 시기의 연령에 중학생 비슷할 거라고 생각했지만 필요가 좀 다른 것 같아. (연구 참여자 2)

(지방교육자치 인터뷰 과제를 통해) 각각의 다른 지역의 다른 특색을 가지고 있는 우리나라의 중요한

두 도시의 정책을 담당하는 교육정책을 지휘하시는 국장님들의 생각이 어디에서 비롯되어있고 어디에서 나타나고 있는가를 알 수 있었어요. (연구 참여자 4)

제가 살아온 이 생활을 보면 전부 학교와 관련된, 너무나 우리가 살아가는 이게 단순하잖아요. 그런데 거기 가서 다양한 문화를 체험하면서 이분들이 이런 삶을 살고 있구나, 이런 생각을 가지고 있구나. 그런 걸 본다는 것이 내가 가지고 있는 생각이 세상의 전부다 아니다. 물론 알고 있지만 그건 생각만 하고 있는 거지만 가서 직접 몸으로 부딪침으로써 그런 걸 더 피부에 와 닿았죠. (연구 참여자 17)

## (2) 역량 강화 단계

수집되고 분석된 정보는 연수 이전에 무심코 지나칠 수 있던 현장에 보다 거시적인 관점과 태도로 접근하게 하고, 축적된 정보를 활용한 문제해결능력을 향상시킨다. 고정된 사고와 방식이 아닌 개방적이고 상호작용적인 방식의 학교 운영은 연구 참여자들의 전반적인 역량 강화를 촉진함은 물론 개인의 변화를 다양한 측면에서 경험하게 한다.

시간이나 공간은 제한되어 있지만 그래도 소그룹별로 생각을 나누고 또 그러다보니까 언제 어떤 경우든지 빨리 문제 해결을 할 수도 있고 대처할 수 있고. (연구 참여자 15)

연수에서 경험했던 것들 그리고 교류했던 내용들이 실제 현장을 바라보는데 좀 더 뭐라 그럴까 자세히 봐야겠다는 생각을 하고 있고 연수에서 공부하고 학습된 내용들 그리고 알게 모르게 우리를 변화시킨 것들이 내가 지원행정을 펼치는 데 영향을 미치고 있습니다. (연구 참여자 4)

미술관 교육(강의). 우리가 가지고 있는 미술관이라는 고정관념이 있잖아요. 우리는 전문적으로 배운. 그 부분도 상당히 고정관념을 해소하는 데 많이 도움이 됐고. (연구 참여자 16)

연수 기회를 통해서 현장에 목소리를 좀 귀담을 수 있는 그런 마음 자세가 되지 않았나 그런 생각을 가져 보지요. (연구 참여자 9)

그런 부분이 좀 많이 바뀐 것 같아요. 민주적인 절차를 굉장히 중시하게 되고. (연구 참여자 6)

## (3) 비전 정립 단계

역량 강화 단계 이후, 연구 참여자들은 향상된 역량을 현장에 효과적으로 적용할 수 있는 구체적인 비전을 정립한다. 이 단계에서 연구 참여자들은 행정적인 현안을 비전으로 정립하기 보다는 비전 실현을 위해 학교 구성원들의 관계와 협력이 중요함을 인정하고 이를 고려한 비전을 우선적으로 정립한다. 또한 미래지향적인 교육행정가의 관점에서 학생들에게 다양한 기회를 제공하고 사회가 요

구하는 시대적 인재로 양성하기 위한 실질적인 비전을 정립하는 것으로 나타났다.

우리 선생님들과의 의사소통. 일을 한번 추진하기 위해서는 협업할 수 있는 능력 이런 게 참 중요하지 않습니까? 연수를 받을 때 협업. 공동체 의식. 우리가 문화체험이라던가. 그런 팀워크로 해서 분임활동이라던가 그런 것을 많이 했기 때문에 다 한 묶음 될 수 있는 팀워크. 이게 참 중요하구나. 이게 학교 현장에서도 이처럼 팀워크를 잘 다져야 된다. 그러면 진짜 교육활동 못 할 것이 없겠구나. (연구 참여자 18)

제가 학생을 직접 가르치고 이런 건 아니니까 내가 선생님들에 대한 어떤 나름 회의시간에 연수를 할 때 어떤 주제 하나하나를 가지고 이렇게 한 번씩 얘기를 할 수 있는 기회를 가진다면 그것이 학생들한테 그 교육이 또는 전달되지 않을까 그런 생각을 하게 된 거죠. (연구 참여자 14)

좀 더 세상을 멀리 또 세밀하게 다양하게 바라보는 어떤 삼매경 같은 그런 눈을 자주 가져야 된다. (연구 참여자 15)

애들에게 다양한 경험을 할 수 있게 해야 되겠다. (중략) 우리 학생들에게도 교사들의 지식의 전달이 아닌 그런 다양한 현장의 전문가들의 그런 어떤 소리를 듣게 하는, 그런 사회 명장들을 초청하는, 이것은 제 앞으로의 목표라고도 볼 수 있는데. (연구 참여자 17)

#### (4) 비전 제시 및 변화 촉진 단계

교육행정지도자 직무연수 경험의 마지막 단계인 ‘비전 제시 및 변화 촉진 단계’에서는 학교 구성원들과 비전을 공유하고 변화를 촉진하기 위한 구체적인 시도가 이루어진다. 새로운 도전과 변화는 누구에게나 어려울 수 있기에 연구 참여자들은 비교적 조심스럽고 단계적인 접근을 통해 구성원들의 의견을 수렴하고 비전을 제시한다. 이 과정에서 연구 참여자들은 직설적인 명령이나 훈계보다 이전에 시도하지 않았던 새로운 방식의 의사소통과 도전으로 비전 실현을 위한 문화 및 환경을 조성한다.

나는 우리 학교 와가지고 한 학기에 한 번, 시작할 때 첫 주나 둘째 주에 한 번 가고는 안가. 안가고 그냥 비대면으로, 쿨메신저나 이런 걸로 궁금한 거 묻고 이랬거든. 이렇게 내가 4년을 지냈는데, 내가 선생님들한테 이 연수 끝나고 나와서 백지설문을 돌렸어요. 나한테 뭐 바라고 싶거나 내가 고쳐야 될 거나 이런 거 있으면 무기명이나 마음대로 써봐라. (연구 참여자 1)

학생들에 대해서 진로에 대해서 성적 이런 것들에 대해서 얘기하기 보다는 행복한 자신 좋아하는 것을 찾아야 한다는 쪽으로 훈화도 많이 하게 되었고. (연구 참여자 14)

우리 학생들에게도 ‘우리는 여기 있지만 이런 세상도 있다. 그래서 이런 것도 많이 보는 게 우리에게 힘이 된다.’ 그렇게 조금 우회적으로 조심스럽게 표현을 하는 편이죠. (연구 참여자 17)

미래교실을 꾸미기 위해 가지고 인제 공모 사업에 들어갔습니다. 구성원들 의견을 모아 가지고 그런 공모 사업에 우리가 교육을 위한 환경 조성, 거기에 우리가 공모하기 위해서 내부적으로 결속해서 계획서를 만들고 하는 점도 의논을 하고 있습니다. (연구 참여자 3)

### 3. 선택 코딩: 핵심범주의 통합 및 정교화

선택 코딩(selective coding)은 개방 코딩과 축 코딩을 통해 추출된 범주들을 논리적으로 설명하고 연결할 수 있는 핵심범주를 선택하는 근거이론 분석의 마지막 단계이다. 핵심범주는 중심 현상을 해결해 가는 것으로 핵심범주를 다른 범주와 통합하여 정교화 시키는 분석을 의미한다(홍영기, 2011; Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서는 ‘교육지도성 통찰을 통한 교육비전 실현방법 구체화하기’가 교육행정지도자 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험 과정 전반을 아우르는 핵심 범주로 나타났다.

교육행정지도자 직무연수에 참여한 연구 참여자들은 다양하고 민감한 현안이 존재하는 교육현장에서 여러 어려움을 느끼며, 반복된 어려움은 에너지 소진을 야기한다. 이러한 어려움은 개인의 전문성을 의심하게 하거나 교육행정가로서의 의욕을 감퇴시켜 문제없이 은퇴 시기만 기다리는 무기력함을 경험한다. 이러한 시점에 경쟁을 통해 선발되어 참여하게 되는 전국단위 장기연수는 연구 참여자들에게 높은 기대를 불러일으키고, 국내 최고 대학에서 실시되는 연수에 참여하는 그 자체로 이들의 자존감을 향상시키는 효과를 가진다.

서울대학교 교육행정지도자과정은 한국교육 선도를 위한 지도성과 전문적 안목 향상을 목표로 교육 전반의 주제를 다룬다. 이는 연구 참여자들이 이전에 경험한 특정 직무 또는 역량에 초점화된 연수와 차별성을 가지는 부분으로 연구 참여자에 따라 상반된 반응을 보이며, 여러 지역에서 참여하는 전국 단위 연수인 만큼 ‘다양한 연수생의 특성’으로 인한 어려움이 야기되기도 하는데 이것은 연수에 임하는 연수생들의 적극성, 태도, 교직 경력, 지역 특성 등을 포함한다. 연수생의 특성으로 인한 어려움은 특히 연구 보고서 작성과 같이 분임별 과제를 수행하는 과정에서 드러나는데, 비교적 짧은 시간에 서로의 의견을 조율하고 과제를 완성해나가는 과정은 기존에 개인이 가지고 있던 질문에 대한 답을 얻거나 무기력을 극복하는데 긍정적인 작용을 한다. 또한 연구 참여자들이 약 3개월의 기간 동안 느끼는 ‘학교 부재에 대한 물리적·심리적 부담감’과 ‘타지 연수 생활의 어려움’은 학교장 부재 기간에 발생할 수 있는 민원이나 사건·사고에 대한 지속적인 불안으로 재택에서 원격연수를 실시하는 월요일에 일부러 학교에 출근하여 업무의 공백을 최소화하여 관리자로서의 책임을 다하고자 하는 모습으로 나타난다. 그러나 동시에 학교 밖에서 보다 객관적인 시각으로 교육과 자신의 교

직생활을 돌아보는 충분한 성찰의 기회와 시간이 흐름에 따라 활발해지는 교류나 문화생활 경험 등과 같은 새로운 자극을 통해 회복의 시간을 가진다. 새로운 환경에서 새로운 자극을 받고 성찰하는 과정에서 연구 참여자들은 개인과 타인을 이해하고, 이론과 실재를 통합하는 교육지도성 통찰과 자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성을 경험하게 된다.

이러한 통찰은 연구 참여자로 하여금 시대적 ‘변화에 민감한 학교운영 고민’을 하게 만든다. ‘연수생의 배려와 노력’으로 연구 참여자들의 공감과 협업을 이루려는 시도를 통해 더 많은 정보를 공유하고 배움이 일어나며, ‘연수 참여 지원에 대한 책임감’을 가지고 배우고 느낀 내용을 부재를 보완해 준 구성원들에게 보답하겠다는 마음가짐으로 연수 초반의 심리적 어려움을 극복해나간다. 연구 참여자의 통찰과 직무연수 과정에서의 어려움을 극복하기 위한 지속적인 노력은 행정지도자로서의 ‘안목과 사고의 확장’을 가능하게 하며, 업무를 비롯한 다양한 영역에서 ‘잠재적 교육과정의 영향’이 관찰된다. 아울러 연구 참여자들의 변화는 ‘변화를 위한 노력’을 구상하는 것으로 이어져 미래지향적인 의미를 갖게 된다. 교육행정지도자 직무연수에 참여한 연구 참여자들은 시간이 흐름에 따라 언급한 일련의 변화를 내재화시켜 자신의 교육비전을 정립하고 ‘교육비전 실현을 위한 다짐’을 함과 동시에 이를 발판삼아 ‘새로운 도약을 기대’한다.

결론적으로 교육행정지도자 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험의 핵심범주인 ‘교육지도성 통찰을 통한 교육비전 실현방법 구체화하기’는 교직생활 막바지 단계에서 무기력함을 경험하는 연구 참여자가 차별화된 연수 참여를 통해 동일한 고민을 하는 교장들과 공감하고 교류하며 직면한 문제들을 해결하는 과정에서 새로운 비전을 정립하고 이를 효과적으로 실현하기 위한 구체적인 방법을 구상해나가며 또 다른 도약을 준비하는 과정으로 볼 수 있다.

## IV. 논의

본 연구에서는 서울대학교 교육행정지도자과정 직무연수 참여를 통한 중등교장의 교육지도성 성찰 경험 과정을 근거이론을 중심으로 탐색하고자 하였다. 이를 위해 서울대학교 교육행정지도자과정을 이수한 19명을 대상으로 한 연구 결과, 235의 개념, 40개의 하위범주, 그리고 15개의 범주가 도출되었으며, 이후 축 코딩과 과정 분석을 통해 연구 참여자들의 경험 과정을 보다 체계적으로 밝혔다. 분석결과를 토대로 한 논의는 다음과 같다.

첫째, 교육행정지도자과정 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험에 대한 중심 현상은 ‘교육지도성 통찰’과 ‘자신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성’으로 나타났다. 교장들은 직무연수 과정을 통해 자신의 생각과 교육철학을 반성적으로 돌아보는 개인 내 통찰과 함께 자신과 같은 처지에 있는 외로운 의사결정자인 동료 교장들과의 교류를 통해 개인 간 통찰을 얻을 수 있었다. 또한 이러한

배움과 교류를 바탕으로 이론과 실재를 연결하는 통찰도 일어났다. 교장은 매일 반복되는 일상 속에서 그날의 일들을 처리하기에 바빠 매너리즘에 빠지기 쉽고 자신의 인생과 나아가야 할 교육의 방향을 긴 안목으로 돌아볼 여유를 가지기 어렵다(조용환, 1998). 이 연수에 참여한 교장들은 수십 년간 일했던 학교라는 공간에서 벗어나 3개월의 연수를 통해 자신의 삶, 교육 현실과 미래에 대해 진지하게 고민해보는 여유 있는 시간을 가지게 되면서 여러 가지 깨달음을 얻게 된 것으로 보인다. 한편, Barth(1980)는 미국 교장들이 보이는 정서의 하나로 ‘우두머리의 고립감’을 들었고 조용환(1998)은 우리나라 초등학교 교장들도 이와 유사한 정서를 보인다고 지적하였으며 “교장의 자리는 존경과 도전, 아부와 부담, 보람과 고독이 함께 주어지는 묘한 자리”라고 하였다. 이 연수에 참여한 중등교장들 또한 학교의 수장으로써 여러 가지 일들을 해결해 나가는 과정에서 자신의 역할 수행에 대한 고독함과 외로움을 표현하였다. 이러한 심적 어려움은 그들과 같은 위치에서 같은 역할을 감당하고 있는 동료 교장들과 의사소통하고 정보를 교류하는 가운데 고민과 문제들에 대한 공감대를 형성하고 해결방향을 탐색함으로써 점점 해소되었고 배움과 가르침의 네트워크를 형성하여 교육지도성에 대한 통찰을 얻게 되면서 이 연수를 지속하고 미래를 위한 비전을 정립해 나갈 수 있는 동력이 된 것으로 보인다.

둘째, 교육행정지도자과정 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험은 정보수집 및 분석, 역량 강화, 비전 정립, 그리고 비전 제시 및 변화 촉진의 4단계를 거치는 것으로 나타났다. 이러한 과정분석을 통해 서울대학교 교육행정지도자과정에 참여한 중등교장들은 시대 변화에 적합한 학교 운영 비전을 수립하고 이는 교육비전 실현을 위한 실천적 노력으로 연결되는 것을 확인할 수 있었다. 학교를 운영함에 있어서 특정 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 교장의 직무능력은 매우 중요하다. 그러나 급변하는 시대가 요구하는 인재를 양성하기 위해 학교 운영자인 교장에게 시대 및 학생들의 변화와 요구를 민감하게 파악하고 그에 맞는 운영방향을 제시하는 교육지도성은 필수적인 역량이라 할 수 있다(강경석, 오혜정, 2006; 이운식, 2006). 이러한 점을 고려했을 때, 교장의 사고 및 실천적 변화를 야기하는 의미 있는 직무연수 경험과정을 밝힌 본 연구의 결과는 시사하는 바가 크다. 이와 같은 결과를 바탕으로 중등교장을 대상으로 한 직무연수는 특정 업무능력 증진만을 목적으로 하는 기존 연수의 틀에서 벗어나 미래지향적 리더십을 함양할 수 있는 보다 거시적이고 다채로운 관점의 직무연수로 확대되어야 할 것이다. 시대에 적합한 교육비전을 수립하고 이를 실천해나갈 수 있는 교장의 역량은 매우 주관적일 수 있어 이와 관련된 직무연수의 효과를 파악하는 것이 어려울 수 있다. 때문에 앞서 언급한 직무연수를 확대·운영하기 위해서는 연수 참여자들의 경험과정을 지속적으로 탐색하고, 이러한 경험과정이 실제 교육현장에 어떻게 기여하는지를 나타내는 현업적용도 평가에 대한 고려가 필요하다.

셋째, 본 연구의 범주를 연결하고 통합하는 핵심범주는 ‘교육지도성 통찰을 통한 교육비전 실현방법 구체화하기’였다. 서울대학교 교육행정지도자과정에 참여한 중등교장의 ‘교육지도성 통찰’과 ‘자

신과 교육현장에 대한 성찰 및 반성'은 다양한 조건들과 작용/상호작용을 하는 과정을 통해 나타났다. 본 연구에 참여한 교장들의 다양한 경험은 핵심범주를 야기하는 중요한 요소로 작용하였으나, 장기연수에 대한 물리적·심리적 부담감은 중등교장의 연수 몰입을 방해하는 장애물로 해석될 수 있었다. 연수 참여 기간 동안, 교장은 행정적인 업무를 교감에게 위임하여 학교가 정상적으로 운영될 수 있도록 하였지만 결국 모든 일의 책임은 교장이 질 수밖에 없다는 실정을 호소하였다. 연수원에서 강의 대신 원격연수를 들어야 하는 월요일에 교장들은 예외 없이 학교에 출근하여 교직원들로부터 한 주간 동안의 업무보고 듣기, 밀린 공문 결재, 학부모나 외부인사와의 만남, 학교 행사 참여 등 업무를 보았다고 하였다. 개인 원격연수는 학교 업무 처리로 인하여 제대로 이루어지지 못한 것이다. 이는 보다 효과적인 직무연수를 위해서는 연수 기간 중에 교장들이 연수에만 집중할 수 있는 환경이 조성될 필요성이 있음을 시사한다. 교사들이 학습연구년제 특별연수를 통해 일상적인 수업과 업무 부담으로부터 벗어나 자신의 학습계획에 따라 학습하고 연구하여 전문성을 신장시키고 교직에 대한 자부심과 재충전의 시간을 가지는 것(부희영 외, 2012)처럼 교장들도 업무 부담에서 완전히 벗어나 이 직무연수에 전념할 수 있도록 학기 단위나 1년 단위 파견 연수를 운영하는 등의 방안이 마련되어야 한다. 이러한 조치가 이루어진다면 학교 입장에서는 안정된 교육활동이 이루어질 수 있으며, 교장 개인 측면에서는 연수에 보다 전념하고 부족했던 학습과 연구 활동에 시간을 좀 더 투입할 수 있게 되어 연수의 효과성은 더 커지게 될 것으로 기대된다.

본 연구는 학교 운영의 핵심적인 역할을 하는 중등교장을 대상으로 교육행정지도자과정 직무연수 참여를 통한 교육지도성 성찰 경험 과정을 체계적으로 살펴보았다는 데 의의가 있다. 그러나 본 연구는 서울대학교 교육행정연수원에서 실시하는 교육행정지도자과정 이수생만을 대상으로 연구를 수행하였기에, 후속연구에서는 중등교장을 대상으로 진행되는 다양한 직무연수 과정에서 나타날 수 있는 교육지도성을 탐색하고 심층적으로 분석하여 교장의 교육지도성 성찰 경험을 포괄적으로 이해할 필요가 있다. 또한 본 연구의 결과를 기초로 하여 교장의 교육지도성 향상에 영향을 미치는 연수 관련 변인을 구체적으로 탐색하여 다양하고 효과적인 직무연수를 운영할 수 있도록 해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강경석, 오혜정(2006). 학교장의 변혁적 지도성이 학교평가에 미치는 영향. **교육행정학회지**, 24(4), 263-288.
- 교육부(2017). **2018년도 교원 연수 중점 추진방향**.  
<http://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=327&boardSeq=72445&lev=0&searchType=null&statusYN=C&page=1&s=moe&m=0305&opType=N>에서 인출
- 김기은, 이일용(2010). 한국과 영국의 교장 자격연수제도 비교 연구. **평생교육·HRD연구**, 6(1), 109-130.
- 김도기, 문영빛, 권순형, 문영진(2016). 교장 자격연수 교육에 대한 교육행정학 지식 기반의 반성과 과제. **한국교육행정학회**, 34(1), 47-71.
- 김도기, 문영진, 문영빛, 권순형(2016). 초등학교 학교장의 직무역량 요구분석. **교육행정학연구**, 34(5), 437-462.
- 김동원, 이일용(2012). 중등학교교장의 핵심 역량 지표 개발과 역량 수준 분석 연구. **한국교원교육연구**, 29(4), 347-368.
- 김병찬(2003). 교육행정 연구에서의 질적 연구 방법. **교육연구**, 18(2), 131-184.
- 김은정(2017). 한국의 사회학 연구영역에서의 근거이론의 활용방법과 전개, 그리고 향후 방향의 모색. **한국사회학**, 51(3), 37-70.
- 김현욱, 신문승, 권동택(2009). 주요국의 학교장 연수 프로그램 비교 연구. **비교교육연구**, 19(3), 159-178.
- 김희규, 주영효(2017). 중등 교장의 자격연수 직무역량 요구 분석. **교육문제연구**, 30(4), 29-53.
- 박명희(2014). 근거이론을 적용한 집단독서치료 참여자들의 변화경험과 과정에 관한 연구. **한국도서관정보학회지**, 45(3), 463-488.
- 박주형, 정성수(2011). 미국의 교육지도자 전문성 개발 프로그램 사례 분석. **한국교원교육연구**, 28(3), 179-200.
- 부희영(2012). 교사 학습연구년제 요구 분석 및 발전 방향 탐색. **한국교원교육연구**, 29(2), 123-148.
- 서울대학교 교육행정연수원(2018). **114기 교육행정지도자과정(중등) 연수안내**.
- 신유리(2012). 여성장애인의 직업활동에서의 적응유연성 과정에 관한 연구. **한국장애인복지학**, 17, 17-41.
- 이동성, 김영천(2012). 질적 연구방법으로서 근거이론의 철학적 배경과 방법론적 특성에 대한 고찰.

**열리교육연구**, 20(2), 1-26.

이윤식(2006). 교원의 교육지도성 프로그램 개발. **한국교원교육연구**, 23(2), 231-266.

이정림, 정현미(2018). 교육실습 기간 예비교사의 성찰 활동이 교사효능감과 교육실습만족도에 미치는 영향. **중등교육연구**, 66(1), 281-305.

임종현, 유경훈, 김병찬(2017). 4차 산업혁명사회에서 교육의 방향과 교원의 역량에 관한 탐색적 연구. **한국교육**, 44(2), 5-32.

장인영(2013). **교원연수제도와 역량개발**. 파주: 한국학술정보.

전용환(2010). **교육리더십**. 서울: 동문사.

정성수, 김도기, 이쌍철(2007). 미국과 영국의 교장 양성 및 자격 프로그램 분석. **비교교육연구**, 17(3), 217-240.

조용환(1998). 학교장의 삶과 일: 교장의 눈으로 본 학교문화. **교육인류학연구**, 1(2), 107-139.

주삼환(2004). 한국과 미국의 학교장 양성과 전문직적 능력개발에 관한 비교연구. **한국교원교육연구**, 21(3), 389-409.

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

최인수, 윤덕환, 채선애, 송으뜸, 김윤미(2017). **2018 대한민국 트렌드**. 서울: 한국경제신문.

태원경(2005). 주요 선진국의 학교장 양성 프로그램에 관한 비교연구. **미래교육연구**, 12(1), 141-162.

홍영기(2011). 교육과정 재구성 및 개발과정에서의 근거이론 접근. **통합교육과정연구**, 5(2), 1-8.

Barth, J. L. (1980). *Principles of social studies: The Why, What and How of Social Studies Instruction*. Lanham, Md: University press of America.

Corbin, M. J., & Strauss, A. L. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology, Supplement*, 13(1), 3-21.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 조홍식, 정선옥, 김진숙, 권지성 역(2005). **질적 연구방법론: 다섯 가지 전통**. 서울: 학지사.

Dewey J. (1933). *How We Think: a Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: Heath.

Kelle, U. (2007). "Emergence" vs. "forcing" of empirical data? A crucial problem of "grounded theory" reconsidered. *Historical Social Research*, 19, 133-156.

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

Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood*, 1(20), 1-6.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. 신경림 역(2001). **근거이론의 단계**. 서울: 현문사.

\* 논문접수 2019년 2월 7일 / 1차 심사 2019년 3월 8일 / 2차 심사 2019년 6월 6일 / 게재승인 2019년 6월 7일

\* 김동일: 서울대학교 교육학과를 졸업하고, 동대학원을 수료하고 미국 미네소타대학교 교육심리학과에서 학습장애 전공으로 석사, 박사학위를 취득하였다. 현재 서울대학교 교육학과 교수 및 교육행정연수원 원장으로 재직 중이다.

\* E-mail: dikimedu@snu.ac.kr

\* 안예지: Florida State University 음악치료학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 협동과정 특수교육 전공 석사학위를 취득하였으며, 동대학원에서 협동과정 특수교육전공 박사과정을 수료하였다. 서울대학교 교육행정연수원 주임으로 재직하였다.

\* E-mail: yan13@snu.ac.kr

\* 김은삼: 춘천교육대학교 초등교육학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 협동과정 특수교육전공 석사학위를 취득하였으며, 동대학원에서 협동과정 특수교육 전공 박사과정에 재학 중이다.

\* E-mail: islandaise@snu.ac.kr

\* 안제춘: 대구교육대학교 초등교육학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원 협동과정 특수교육전공 석사과정에 재학 중이며, 서울대학교 교육행정연수원 주임으로 재직 중이다.

\* E-mail: buri3959@snu.ac.kr

# A Study on the Introspection Experience of Educational Leadership through Educational Administration Leader In-service Training Participation: Focused on the Grounded Theory

Kim, Dongil\*  
An, Yeji\*\*  
Kim, Eun-Sam\*\*\*  
An, Je-Chun\*\*\*\*

In response to the changing times and social needs, long-term and macroscopic introspection of expected role and educational leadership of the principal should be undertaken. The competencies required for the educational administration leaders are usually developed through in-service training; however, there is no specific evaluation method for the training effectiveness. The purpose of this study is to provide a qualitative and exploratory information on the various phenomena experienced by the participants in the training process for evaluating the effects of in-service training that suits for their needs. In this study, 19 middle school principles who completed the educational administration leader in-service training were interviewed to explore the process of introspecting on the educational leadership. The results of the study were derived according to the analysis procedure of the grounded theory presented by Strauss and Corbin(1990). First, 235 concepts, 40 subcategories, and 15 categories were derived. Second, the introspection process through in-service participation was shown in four stages: gathering and analyzing information, strengthening competency, establishing vision, and presenting vision and promoting change. Third, the core category was derived as 'Defining ways to realize education vision for insight into educational leadership'. Based on these results, the study suggested meaningful implications for the future effective management of in-service training of the principles.

Key words: Educational Administration Leader, In-service Training, Educational Leadership, Grounded Theory

\* Professor, Seoul National University

\*\* Ph.D. candidate, Seoul National University

\*\*\* Doctoral student, Seoul National University

\*\*\*\* Manager, National Academy for Educational Administrators, Seoul National University